

**VALMISTAUTUMINEN OMISTAJANVAIHDOKSEEN
LAADULLINEN TUTKIMUS OMISTAJAYRITTÄJIEN
KOKEMUKSISTA**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2016

**Severi Paakkanen
Yrittäjyys
Juha Kansikas**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Severi Paakkanen	
Työn nimi Valmistautuminen omistajanvaihdokseen laadullinen tutkimus omistajayrittäjien kokemuksista	
Oppiaine Yrittäjäyys	Työn laji Pro gradu -työ
Aika (pvm.) 5.6.2016	Sivumäärä 63
Tiivistelmä - Abstract <p>Tässä tutkimuksessa on kuvattu seitsemän yli 45 vuotiaan omistajayrittäjän ajatuksia yrityksensä toiminnan jatkuvuudesta ja mahdollisesti edessä olevasta omistajanvaihdoksesta. Tutkimus tehtiin laadullisin menetelmin seitsemän teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelut analysoitiin sisällön analyysillä teemahaastattelurungosta johdettujen analyysiteemojen mukaan. Tämän tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia olivat muun muassa se, miten vähän omistajayrittäjät kokevat perheen vaikuttavan yrityksen ja yrittäjän tulevaisuudensuunnitelmiin. Lisäksi mielenkiintoista oli, se kuinka pieniksi omistajanvaihdoksen vaikutukset yrittäjän henkilökohtaiseen talouteen arvioitiin. Haastattelujen pohjalta laadittiin myös neljä luopujaprofiilia, jotka ovat yksinäinen susi, vastuun jakaja, realisti ja suunnittelija. Kaikki tähän tutkimukseen osallistuneet omistajayrittäjät näkivät oman yrityksensä niin elinvoimaisena, että niitä tullaan jatkamaan joko sukupolvenvaihdoksen tai muun omistajanvaihdoksen kautta. Kaikille oli myös selvää, ettei muutoksia tehdä ainakaan täysin ilman ulkopuolisia asiantuntijoita. Toivottavasti tämä tutkimus auttaa ymmärtämään luopujia entistä paremmin, jotta omistajanvaihdokset sujuisivat helpommin ja niitä tapahtuisi enemmän.</p>	
Asiasanat Yrittäjäyys, omistajanvaihdos, sukupolvenvaihdos, luopuja,	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

RUNO LUOPUJALLE

Tämän tutkimuksen tulosten innoittamana syntyi runo luopujalle. Se olkoon kiitos kaikille tutkimukseen osallistuneille.

Muistutat kivipaasia, jonkun mielestä vanhaa aasia.
Mitä mieltii luopuja? vaihtoehtoja suotuja.
sekä jatkajan piirteitä suunnitellessaan siirteitä.
On se jännä juttu ei kelpaa edes tuttu.
Jatkaako tätä perhe, vai onko sekin erhe?
On siinä monta muuttujaa miten välttää suuttujaa.

Yrittänyttä ei laiteta. Luopujan niskaa ei taiteta.
Tarvitset myös apua. Muut kuunnelkoot satua.
Pitkästä urasta tulee hyötyä. Rahoiksi saada lyötyä.
On suunnitelmissa eroja miten siirtää veroja.
Ois pankilla pari asetta. Näin kevennetään tasetta.
Kiva olis saada rahaa, se ei tekis yhtään pahaa.

Ois jo aika vaurastua, ennen kuin voi haurastua.
Suuremman iän myötä, ei enää jaksais työtä.
Nyt ois aika viettää lomia, kun osakkeet ei oo omia.
Otatko jo hatkat? Kutsuu sua kaukomatkat.
Mutta mitä on luopujan tuska? Onko se varmaa kuin ruska?
Koht iskee uskonpuutos, tehkää jo se muutos!

Onko aika jo toimia, työn hedelmät poimia?
joko on aika herätä, voitot talteen kerätä?
Siirtääkö toiminnan jatkajalle? Tuokaa kylmäkalle!
Vai vieläkö kutsuu hallitus, ettei ala jallitus.
Ei oo mitään järkeä toisen unelmia särkeä.
Tulee muistaa soppari, siitä kuka on kippari.

Kulutatko tuolia miettiessäsi huolia?
Ollaanko jo siinä vaiheessa, vai pysytkö vielä aiheessa?
Oletko jo juuttunut, pitäiskö olla muuttunut?
Onko oikea nyt hetki päättää sinun retki?
Onko työsi täytetty osaamisesi käytetty?
Suunnittele loppu, ettei tule hoppu.

Vantaalla 30.5.2016
Severi Paakkanen

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	9
2.1	Sukupolven- ja omistajapolvenvaihdosprosessit.....	9
2.2	Tutkimuksen viitekehys	15
2.3	Keskeiset käsitteet.....	18
2.4	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	21
3	METODOLOGIA JA TUTKIMUSAINEISTO.....	23
3.1	Kvalitatiivinen tapaustutkimus	23
3.2	Aineiston hankinta teemahaastattelumenetelmällä	25
3.3	Haastatteluteemat	28
3.4	Aineiston kuvaus	30
3.5	Haastatteluaineiston analyysi	33
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	36
4.1	Yleistä	36
4.2	Case-kuvaukset	36
4.3	Tutkimuksen tulokset tutkimuskysymyksittäin	39
4.3.1	Yrittäjän henkilökohtaiset tavoitteet ja niiden vaikutus	39
4.3.2	Yrittäjän perheen vaikutus jatkosuunnitelmiin	41
4.3.3	Yrityksen jatkamisvaihtoehdot.....	42
4.3.4	Tarvittava apu omistajanvaihdoksen suunnittelussa	44
4.3.5	Omistajanvaihdoksen vaikutukset.....	46
4.4	Luopujaprofiilit	47
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	49
5.1	Diskussio	49
5.2	Tutkimusmenetelmän ja tulosten arviointi.....	52
5.3	Tulosten kontribuutiot sekä jatkotutkimusideat.....	54
	LÄHTEET	55

1 JOHDANTO

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkittavana ilmiönä on pk-sektorin yritysten omistajanvaihdosprosessit. Kohdeyrityksinä ovat yritykset joiden liikevaihto on yli miljoona euroa vuodessa. Viime aikoina aihetta on tutkittu esimerkiksi omistajanvaihdosten yleisyyden näkökulmasta, mutta tässä tutkimuksessa tutkittavana ongelmana on omistajanvaihdosprosessia edeltävä vaihe, jolloin yrittäjä vasta aloittaa omistajanvaihdoksen pohtimisen.

Lähivuosina yritysten omistajanvaihdoksia on odotettavissa entistä enemmän. Yritystoiminnan jatkuvuuden, työpaikkojen säilymisen ja työllisyyden kannalta on tärkeää, että yrityksille löytyy jatkajia - joko yrittäjäperheen sisältä tai yrityskaupan kautta.

Vuoden 2015 Perheyritysbarometrin tuloksissa kiinnitetään huomiota siihen, että perheen sisältä nousevan jatkajan löytyminen on entistä vaikeampaa, joten yrityskauppojen merkitys korostuu. Aikaisemmin asia ei ole korostunut näin voimakkaasti, koska jatkajan puute on ollut merkittävänä esteenä nimenomaan muissa omistajanvaihdoksissa ja yrityskaupoissa. (Perheyritysbarometri 2015, 8.) Omistajanvaihdosbarometri (Varamäki, Tall, Joensuu ja Katajavirta 2015, 14) puolestaan kertoo, että Suomessa on jatkossa vuosittain tulossa myyntiin 3000 yritystä, perheen sisällä omistajaa vaihtaa 1800 yritystä ja peräti 2000 yritystä lopetetaan. Myös sillä kuka yritystä jatkaa näyttää olevan merkitystä. Esimerkiksi Wennbergin, Wiklundin, Hellstedtin ja Nordqvistin mukaan (2011, 367), Ruotsissa, jossa noin 2/3 kaikista omistajanvaihdoksista tehdään siirtoina ulkopuoliselle omistajalle, että pitkän aikavälin tarkastelussa perheyritykset, jotka ovat siirtyneet perheen ulkopuoliseen omistukseen, ovat tuottavampia kuin ne yritykset, jotka ovat siirtyneet perheen sisällä seuraavalle sukupolvelle.

Suomen Yrittäjien teettämä Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2015 kertoo, että 39 prosenttia 55-vuotiaista tai sitä vanhemmista yrittäjistä arvioi myyvänsä yrityksensä ulkopuoliselle siinä vaiheessa, kun itse luopuu päävastuusta. 23 prosenttia puolestaan uskoo löytävänsä jatkajan perheen sisältä. 7 prosenttia ilmoitti, että samassa yrityksessä on muita omistajia, jotka jatkavat toimintaa. Jopa 27 prosenttia vastaajista arvioi yrityksen toiminnan loppuvan kokonaan. (Varamäki ym. 2015, 30.)

Euroopan tasolla 450 000 yritystä, jotka työllistävät yhteensä 2 000 000 työntekijää, vaihtaa omistajaa joka vuosi. Näissä prosesseissa saatetaan menettää arviolta 150 000 yritystä (noin 600 000 työpaikkaa) omistajanvaihdoksiin liittyvän tehotomuuden vuoksi. (European commission 2011, 10.) Euroopan komission suosituksissa jäsenmaille todetaan, että omistajanvaihdosten keskeisimmät elinkeino-

poliittiset haasteet liittyvät verotukseen ja omistajanvaihdoksia tukeviin toimenpiteisiin. Niitä ovat muun muassa tietoisuuden herättäminen, asiantuntijapalvelut ja rahoituspalvelut. (Euroopan Komissio 2013, 17-18.)

Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj sekä työ- ja elinkeinoministeriön tekemän tutkimuksen mukaan vuosittain tuhannet yritykset tulevat elinkaarensa siihen vaiheeseen, että omistajanvaihdos on ajankohtainen. Silti yli puolessa pk-yrityksistä ei ole tehty suunnitelmia omistajanvaihdoksesta. Merkille pantavaa on, että liikevaihdoltaan ja henkilömääriltään pienimmissä yrityksissä yrityksen arvonekehitystä seurataan kaikkein passiivisimmin. (Pk-yritysbarometri kevät 2016 Omistajanvaihdos 2016) Suomen yrittäjien tiedotteessa Finnveran liiketoimintajohtaja Katja Keitaanniemi sanoo, että herättelyä asian suhteen kaivataan. Hänen mukaansa yrityksestä kannattaa ehdottomasti pitää huolta myös sen arvon osalta, ja yritystä tulee kehittää koko sen elinkaaren ajan. Näin varmistetaan, että kun omistajanvaihdos tulee ajankohtaiseksi, on yritys valmiiksi hyvässä kunnossa. (Suomen Yrittäjät 2016)

Edellä olevien haasteiden herättämänä tämä tutkimus tehdään Danske Bankille. Toimeksiantajan tavoitteena on selvittää, miten pankki pystyy entistä paremmin vastaamaan yrittäjien tarpeisiin omistajanvaihdosprosesseissa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yli 45 vuotiaiden yrittäjien ajatuksia yrityksensä toiminnan jatkuvuudesta ja mahdollisesti edessä olevasta omistajanvaihdoksesta.

Tutkimus tehtiin teemahaastatteluina seitsemälle yrittäjälle. Yrittäjät valittiin toimialariippumattomasti, mutta liikevaihdon tuli olla yli miljoona euroa vuodessa, jotta voitiin ajatella, että yrityksessä on jotain myytävää. Yrittäjien ikä rajattiin neljästäkymmenestä ikävuodesta ylöspäin, koska toimeksiantajan näkökulmasta omistajanvaihdosprosessiin pitää päästä mukaan entistä aikaisemmin. Tätä näkökulmaa tukevat myös Tulisalon (2007, 92.) tutkimuksen tulokset. Hänen mukaansa omistajanvaihdoksien onnistumisen kannalta näyttää olevan sitä parempi mitä enemmän tulevaisuuden suunnitelmista on keskusteltu yhdessä joko perheen, ostajan tai eri asiantuntijoiden kanssa. (Tulisalo 2007, 92.)

Myös Stenholm (2003) on tutkinut omistajanvaihdoksia. Hän on kiinnittänyt huomiota erityisesti liiketoiminnan siirron eri vaihtoehtoihin. Nämä vaihtoehdot ovat myös keskeisessä roolissa tässä tutkimuksessa, kuitenkin siten että tässä tutkimuksessa keskitytään omistajanvaihdosprosessin alkuvaiheeseen, jossa yrittäjä valmistautuu mahdolliseen tulevaan omistajanvaihdokseen. Omistajanvaihdokseen valmistautumista ennen prosessin käynnistymistä ei kuitenkaan ole kovinkaan paljon tutkittu. Tästä johtuen tällä hetkellä ei tiedetä mitä omistajayrittäjä ajattelee ennen kuin omistajanvaihdos prosessi on käynnistynyt. Tämän tutkimuksen avulla pyritään selvittämään yrittäjien ajatuksia nimenomaan ennen kuin he ovat tietoisesti luopumassa yrityksestään.

Luopuvan tai myyvän osapuolen kannalta katsottuna prosessi alkaa, kun hän ryhtyy pohtimaan ajatusta yritystoiminnan vaihtoehtoista. Tulisalo (2007, 99) nimeää tämän vaiheen esiharkintavaiheeksi. Hänen mukaansa vaihtoehtojen pohjittaminen ennakkoon vaikuttaa tyytyväisyyteen lopputuloksesta. Prosessia edesauttaa se, että luopuja on valmistautunut yrityksen omistajanvaihdokseen niin henkisesti kuin yrityksen kehittämisessäkin. Lisäksi, mitä enemmän tulevaisuudesta on puhuttu joko jatkajan / ostajan tai eri asiantuntijoiden kanssa, sen parempi se on omistajanvaihdoksen kannalta. Tämä tutkimus keskittyy nimenomaan omistajayrittäjän esiharkintavaiheen ajatuksiin.

Tutkimus tehdään haastattelemalla omistajayrittäjiä, jotka eivät vielä ole aloittaneet omistajanvaihdosprosessia. Valittu haastattelumuoto on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska tutkimuksessa halutaan saada tietoa yrittäjien omasta näkökulmasta ja heille halutaan antaa mahdollisuus kertoa vapaasti suunnitelmistaan ja kokemuksistaan. Teemahaastattelu sisältää suuntaa antavia teemoja, joiden avulla kysymykset voidaan muodostaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 102-103.)

Haastatteluista nostetaan esille teemoja, joiden pohjalta tuloksia analysoidaan. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia esille nousevia piirteitä, jotka toistuvat useammassa haastattelussa. Ne saattavat pohjautua myös teemahaastattelun teemoihin, mutta ainakin lähtökohtateemojen odotetaan nousevan esille. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173.) Analyysivaiheessa teemahaastatteluista erotellaan tutkimusongelman kannalta merkittävät tiedot. (Eskola & Suoranta 1998, 151.)

Tämän tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä ovat yrittäjyys, yrittäjä, omistajayrittäjä, omistajapolvenvaihdos (jatkossa myös OPV), sukupolvenvaihdos (jatkossa myös SPV), luopuja, jatkaja ja ostaja.

Yrittäjyys käsitteen ensimmäinen määrittelijä oli ranskalainen Richard Cantillon, joka esitti määritelmänsä jo 1700-luvulla. Cantillon mukaan yrittäjä on kaukonäköinen, taitava ja määrätietoinen henkilö joka on valmis tarttumaan suuriin riskinalaisiin tehtäviin. (Lahti 1989, 28.) Davidsonin (1992, 1-10) mukaan yrittäjyydestä ei ole yleisesti hyväksytyjä määritelmiä ja käsitteitä. Yrittäjyyden määritelmä vaihtelee tutkimuksissa tutkijan, maan tai esimerkiksi asiayhteyden mukaan. Suomenkieliset sanat yrittäjä ja yrittäjyys ovat peräisin teonsanasta yrittää, joka merkitsee pyrkimystä päämäärään (Nykysuomen sanakirja 1966, 737-739). Taloudellisissa yhteyksissä sillä tarkoitetaan kuitenkin sellaista henkilöä joka omistaa yrityksen, jota hän pääammatikseen hoitaa tai harjoittaa itsenäistä ammattia.

Yrittäjyys mielletään tieteellisessä tutkimuksessa siksi, miten, kuka ja millä seurauksilla mahdollisuuksia luoda tulevaisuuden tuotteita ja palveluita havaitaan,

arvioidaan ja hyödynnetään. (Shane & Venkataraman 2000, 218.) Toisen näemyksen mukaan yrittäjäyys on pyrkimys löytää uusia taloudellisia, sosiaalisia, institutionaalisia ja kulttuurillisia ympäristöjä erilaisten toimien kautta joko yksilönä tai yksilöiden muodostamissa ryhmissä. (Rindova, Barry & Ketchen 2009, 477.)

Koskisen (2009, 39.) mukaan yrittäjällä tarkoitetaan yksityisyrittäjää ja yrittäjä nimitystä käytetään henkilöstä, joka harjoittaa elinkeinotoimintaa joko pääosakaana osakeyhtiössä, on yrittäjänä vastuunalaisena yhtiömiehenä kommandiittiyhtiössä, avoimen yhtiön osapuolena, tai tarjoaa palvelujaan omissa nimissään toiminimellä. Omassa kulttuurissamme, kielessämme ja lainsäädännössämme jo määritelmätasolla yrittäjäyys ja omistajuus liittyvät yhteen.

Omistajayrittäjä on verohallinnon mukaan henkilö, joka omistaa yksin tai yhdessä perheenjäsentensä kanssa vähintään 10 prosenttia yhtiön osakkeista tai jolla on yksin tai yhdessä perheenjäsentensä kanssa vähintään 10 prosenttia yhtiön kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä. (Verohallinto 2016.)

Kun yrityksen omistajuus siirretään perheenjäsenelle tai lähisukulaiselle, puhutaan yleensä sukupolvenvaihdoksesta. Omistusosuus siirretään joko kauppana, lahjana tai lahjanluontoisena kauppana. Kun omistajuus siirtyy suvun ulkopuolelle, puhutaan puolestaan yrityskaupasta. (Varamäki 2007,61).

Omistajanvaihdos-termiin voidaan sisällyttää, joko pelkästään omistussuhteiden muutos organisaatiossa, tai myös johtajuuden siirto samassa yhteydessä. Omistajanvaihdos voi olla myös osittainen, jolloin se liittyy ainoastaan yhteen taloudellisen määräysvallan tai vastuun siirtoon toiselle osapuolelle. (Varamäki ym. 2012, 16).

Luopuja on Kettusen, Varamäen, Tallin ja Katajavirran (2015, 6.) mukaan yrityksen myyjä tai muulla tavalla toiminnan lopettava yrittäjä. Tässä tutkimuksessa luopumisella tarkoitetaan omistajayrittäjän oman omistuosuuden myymistä joko sukupolvenvaihdoksen tai yrityskaupan kautta. Luopujaksi nähdään siis henkilö, joka on luovuttanut yrityksensä toiselle henkilölle tai yritykselle.

Tämä tutkimus on monitapaustutkimus, jossa on seitsemän tapaus. Tutkimuksen aineisto kerättiin tekemällä teemahaastatteluja seitsemälle omistajayrittäjälle. Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin sisällön analyysillä. Litteroinnit jaettiin teemoihin, jotka valittiin teemahaastattelurungon mukaan. Jokainen tapaus kuvattiin ensin omanaan, jonka jälkeen tehtiin ristikkäisanalyysiä. Lopuksi aineistosta pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä ja tehtiin varovaisia yleistyksiä omistajayrittäjien ajatuksista ennen omistajanvaihdosprosessin alkua. Haastattelujen perusteella muodostettiin myös neljä luopujan profiilia. Profiileita laadittaessa tarkkailtiin muun muassa luopujan vastuun jakamista ja ennakkointia.

2 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

2.1 Sukupolven- ja omistajapolvenvaihdosprosessit

Viitekehysten valinta riippuu tutkittavasta ilmiöstä. Yleensä tutkittavan aiheen ongelma-alue määrittää lähestymistavan, mutta on myös mahdollista tutkia kysymystä yhdistämällä erilaisia lähestymistapoja. Druckerin (1986, 23.) mukaan, yrittäjyys tutkimus perustuu pohjimmiltaan taloudelliseen ja sosiaaliseen teoriaan. Aihetta on tyypillisesti lähestytty sosiologisesta (makrotason), taloudellisesta (mikrotason), tai psykologisista (yksilötason) näkökulmista, mutta myös pedagoginen lähestymistapa on kehittynyt. (Kyrö & Nissinen 1995 30.) Yksi syy, miksi yrittäjyyden tutkimus edellyttää monialaista lähestymistapaa ja erilaisia paradigmoja on juuri sen moniulotteisuus sekä se, että yrittäjyyden tutkimus palvelee eri tarkoituksia (Jenkins 1994, 10). Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on saada lisää tietoa omistajanvaihdoksen suunnitteluprosessin alkuvaiheesta.

Omistajanvaihdokset ovat olleet viime aikoina Suomessakin melko paljon esillä. Uusimpana tutkimuksena on marraskuussa 2015 julkaistu Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2015. Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin taustalla on suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisen vuoksi kasvava tarve omistajanvaihdoksiin koko Suomessa sekä toisaalta tarve entistä laadukkaampiin omistajanvaihdosten toteutuksiin. Myös kansantalouden kannalta on tärkeää löytää mahdollisimman monelle elinkelpoiselle yritykselle ostaja tai jatkaja. (Varamäki ym. 2015, 14.)

Stenholmin (2003) mukaan liiketoiminnan siirron vaihtoehtoja ovat sukupolvenvaihdos, yrityskauppa eri muotoineen sekä erilaiset fuusiot, listautuminen ja johdotehtävistä luopuminen tai yrityksen lopettaminen. (Kuvio 1.)



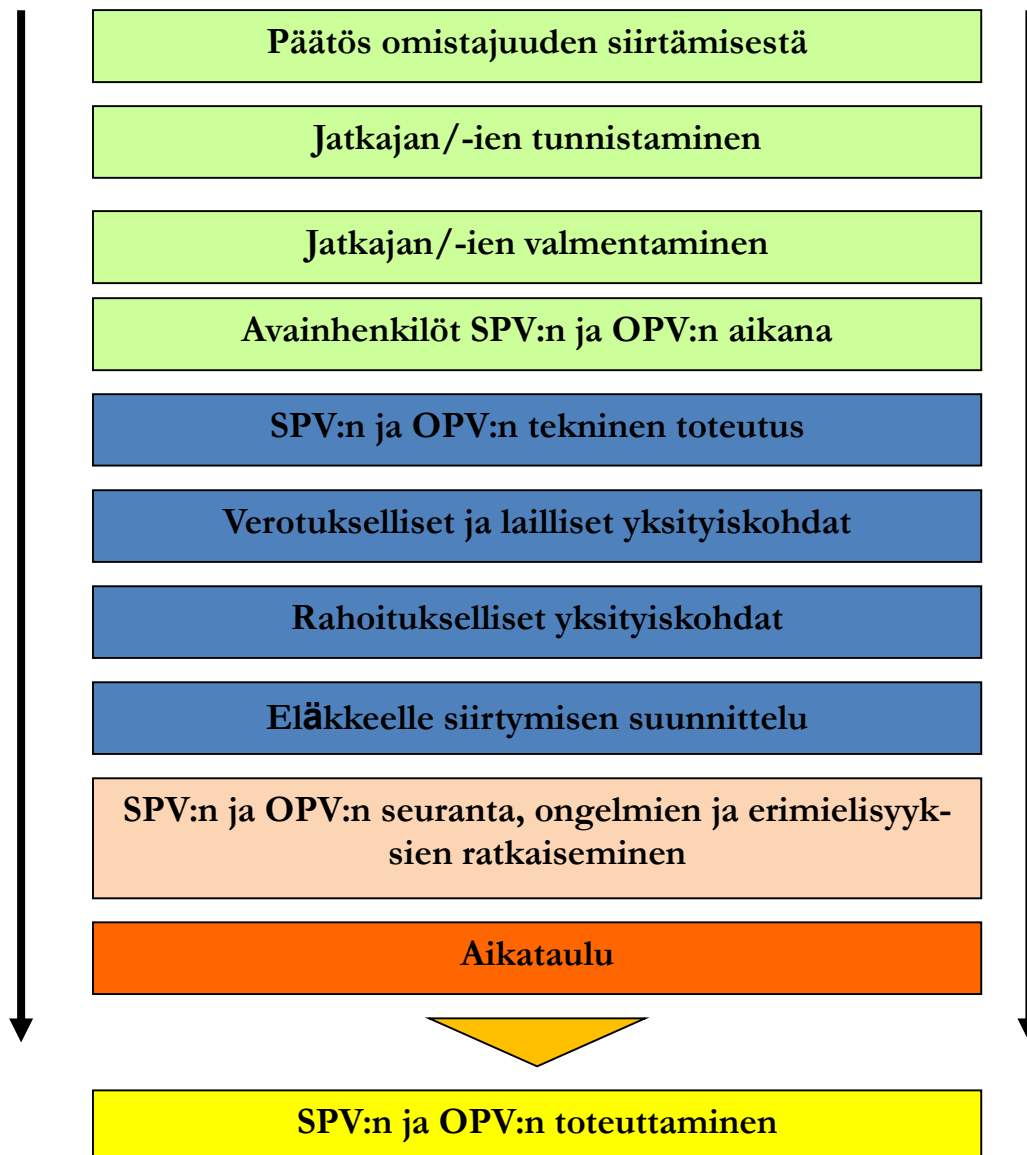
Kuvio 1. Liiketoiminnan siirron vaihtoehtoja (Stenholm 2003, 15.) (suora lainaus)

Wennberg (2011, 2) puolestaan jakaa yrityksensä luopumista harkitsevan yrittäjän vaihtoehdot kolmeen ryhmään: yritystoiminnan lopettaminen ajamalla yritys alas, konkurssi tai yrityksen myynti. Luopumisen tapaan ja sen onnistumiseen vaikuttaa, onko yrittäjä ollut elämäntapayrittäjä vai kasvuyrittäjä. Kasvuyrittäjällä lähtökohtaisena tavoitteena voi olla yrityksen kasvattaminen tiettyyn pisteeseen ja sen jälkeen sen myyminen. Elämäntapayrittäjällä puolestaan yrittäminen on osa muutakin elämää, eikä yrittämisellä pyritä vain elannon hankkimiseen. (Wennberg & DeTienne 2014, 9). Yritystoiminnasta luopuminen voidaan tulkita joko onnistumiseksi tai epäonnistumiseksi (Wennberg 2011, 2).

Erikokoisten yritysten jatkaminen tapahtuu eri lailla. Pienet yritykset myydään tai lopetetaan suurina useammin. Myös jatkajien löytymisissä on eroja. Esimerkiksi menestyvät yritykset myydään useammin yrityksen sisältä löytyvälle jatkajalle. Hyvää tulosta tekevät yritykset myös myydään muita useammin. Itse yrityksen perustaneet eivät luovu siitä yhtä helposti kuin yrityksen ostaneet. (Graebner, Eisenhardt & Roundy 2010, 78).

Heinonen (2005) on tutkinut omistajanvaihdoksen eri vaiheita. Hän esittää, että omistajanvaihdos on monen vuoden prosessi, joka koostuu monesta eri osa-alueesta. (Kuvio 2.) Ensimmäisenä tulee tehdä päätös omistajuuden siirrosta. Päätöksen jälkeen täytyy tunnistaa potentiaaliset jatkajat. Jatkajan löydyttyä alkaa jatkajan valmentaminen ja myös avainhenkilöt tulee huomioida. Näiden vaiheiden jälkeen alkaa sukupolvenvaihdoksen tekninen toteutus. Muun muassa verotukselliset ja lailliset yksityiskohdat tulee huomioida. Rahoitusta ei myöskään saa unohtaa. Eläkkeelle siirtymisestä kannattaa myös tehdä suunnitelma. Heinosen (2005) mukaan myös sukupolvenvaihdoksen seuranta on tärkeää ja mahdolliset

ongelmat ja ristiriidat tulee ratkaista. On myös hyvä laatia aikataulu, jonka pohjalta sukupolvenvaihdosta lähdetään loppu viimein toteuttamaan.



Kuvio 2. SPV- ja OPVsuunnitelman pääkohtia (mukaillen Heinonen 2005, 25.)

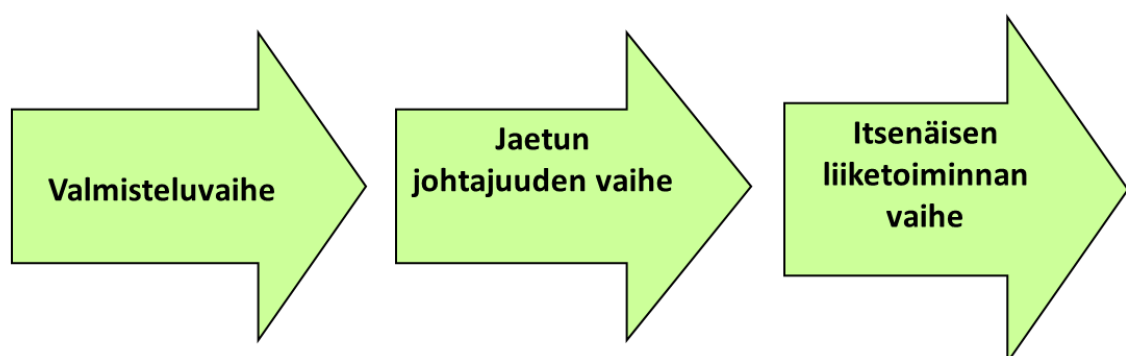
Sukupolvenvaihdoksen aikaisella suunnittelulla pyritään välttämään kiiretilanne, jossa vaihdokselle ja jatkajan löytymiselle jää hyvin vähän aikaa, mikä tekee vaihdosprosessin sujuvan etenemisen haasteellisemmaksi ja epätaloudellisten päätösten riski kasvaa. Suunnittelun alkuvaiheessa tunnistetaan jatkaja sekä avainhenkilöt, jotka ovat sukupolvenvaihdosprosessin aikana mukana, jotkut vain apuna siirroksessa. (Heinonen 2005,15.) Samat lainalaisuudet pätevät todennäköisesti myös omistajapolvenvaihdoksissa. Varsinkin tuohon suunnittelun oi-

kea-aikaisuuteen pyritään tällä tutkimuksella löytämään keinoja. Toimeksiantajaa kiinnostaa etenkin se, miten yrittäjät saadaan keskustelemaan suunnitelmistaan riittävän ajoissa, jotta muun muassa pankin tarjoamista palveluista on vielä hyötyä.

Tässä tutkimuksessa keskitytään kuviossa 2. esitettyjen ensimmäisten osa-alueiden edeltävien vaiheiden ja yrittäjän ajatusten tutkimiseen. Luopuvan tai myyvän osapuolen kannalta katsottuna prosessi alkaa, kun hän ryhtyy pohtimaan ajatusta yritystoiminnan vaihtoehtoista. Tulisalo (2007, 99) nimeää tämän vaiheen esiharkintavaiheeksi.

Sukupolvenvaihdoksen tavoitteena on luonnollinen liiketoiminnan jatkuminen. Sukupolven vaihdokset ovat pitkiä prosesseja, joten niiden suunnitteluun, valmisteluun ja toteutukseen täytyy varata riittävästi aikaa. Yleinen ohje on 5-10 vuotta. (Heinonen 2005, 15.) Dyerin (1986, 122) mukaan sukupolvenvaihdoksen onnistumista voidaan arvioida yrityksen näkökulmasta seuraavien viiden kriteerin perusteella: (1) kannattavuus, (2) kyky sopeutua uusiin olosuhteisiin, (3) innovatiivisuus, uusien tuotteiden tai markkinoiden kehittäminen, (4) kasvu liikevaihdon tai henkilöstön määrällä mitattuna ja (5) työtyytyväisyys. Näitä kriteereitä voitaneen soveltaa myös omistajanvaihdokseen.

Kuusisto ja Kuusisto (2008) ovat jakaneet omistajanvaihdosprosessin kolmeen osaan (Kuvio 3.) Heidän mukaansa ensimmäinen vaihe on valmisteluvaihe, jota seuraa jaetun johtajuuden vaihe. Jaetun johtajuuden vaiheen jälkeen alkaa itsenäisen liiketoiminnan vaihe. Tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan valmisteluvaiheeseen perehtymällä seitsemän omistajayrittäjän ajatuksiin yrityksen jatkosuunnitelmista. Perehtyminen tehdään haastattelemalla yrittäjiä ennalta valittujen teemojen mukaan.



Kuvio 3. Sukupolvenvaihdoksen vaiheet (Kuusisto & Kuusisto 2008, 69.) (suora lainaus)

Aikaisemmassa tutkimuksessa yritystoiminnasta luopuminen on kuvattu monimutkaiseksi prosessiksi, jonka tuloksiin liittyy epävarmuutta. (Wennberg & DeTienne 2014, 8) Tässä tutkimuksessa yritetään löytää vastauksia siihen, miten epävarmuutta voidaan vähentää ennakoimalla.

Yritysten omistajanvaihdosten ja lopettamisten taustalta löytyy yleensä useita erilaisia syitä, jotka vaikuttavat myynti- tai lopettamispäätökseen. Syitä yrityksestä luopumiseen voivat olla muun muassa lähestyvä investointitarve, kiinnostuksen hiipumisen, heikentynyt terveydentila, ikääntyminen, tai muuttunut elämäntilanne. (Kettunen ym. 2015, 8.) Myös Tall (2014, 146.) tukee ajatusta, että toimialan kehittyminen tai kilpailutilanteen muuttuminen voivat aiheuttaa akuuttia tarvetta kehittää yritystä ja mikäli halukkuutta kehittämiseen ei ole, on myynti hyvä vaihtoehto. Yrityksen kehittäminen vaatii investointeja sekä sitoutumista, jolloin eläkeikää lähellä olevan tai sen jo saavuttaneen yrittäjän kannalta yrityksen myyminen on ymmärrettävästi varteenotettava vaihtoehto. (Kettunen ym. 2015, 8.)

Headd (2003, 51.) esittää, että syitä lopettamiseen ovat strategian mukaisesti suunniteltu yrityksen lopettaminen, lopettaminen ilman liiallista velkataakkaa, elinvoimaisen yrityksen myyminen tai työvoiman ulkopuolelle jääminen eläkkeelle jäämisen takia. Myös ostajan tekemä houkutteleva tarjous ja siitä seuraava mahdollisuus vapauttaa omaan osuuteen sidottu pääoma voi olla houkutteleva osatekijä. (Varamäki ym. 2014, 46).

Varamäen ym. (2014, 101) mukaan yritysmyyntiin oikeaan ajoitukseen vaikuttavat toimiala, liiketoimintaan ja yrittäjään itseensä liittyvät tekijät. Yleensä rahoittaja ja ostaja muodostavat mielipidettään yrityksen elinkelpoisuudesta toimialan yleisten näkymien perusteella. Mitä paremmassa kunnossa liiketoiminta on, sitä helpompi yritys on myydä. Menestykselliset vuodet ovat siis tärkeitä. Niitä ei kuitenkaan paranna yrittäjän mahdollisesti hiipunut kehittämisinto eläkeikää lähestyttäessä. Sillä voi olla suora vaikutus muun muassa yrityksen kannattavuuteen ja sitä kautta myynti voi vaikeutua.

Kriittisiä vaiheita luopujan kannalta ovat päätöksenteon hetki ja ajanjakso heti omistajanvaihdoksen jälkeen. Päätöksenteosta käynnistyy omistajanvaihdoksen valmisteluprosessi, ja mitä paremmin valmistelu tapahtuu, sitä paremmat onnistumisen edellytykset sillä on. (Tulisalo 2007, 100.) Hyvä valmistelu mahdollistaa neuvottelujen käymisen tiiviissä tahdissa. Tiivis neuvottelu- ja kauppaprosessi johtaa todennäköisimmin kauppaan, neuvottelujen venyessä ostaja päätyy helpommin muuhun vaihtoehtoon (Varamäki ym. 2014, 102). Nämä havainnot aikaisemmissa tutkimuksissa tukevat tämän tutkimuksen oletusta siitä, että varautuminen kannattaa aloittaa aikaisessa vaiheessa.

Tässä tutkimuksessa varautumisella tarkoitetaan etenkin yrittäjän valmistautumista mahdollisesti edessä olevaan omistajanvaihdokseen vaiheessa, jossa jatkaa ei kuitenkaan vielä ole tiedossa ja omistajanvaihdos voi olla ajankohtainen vasta useiden vuosien päästä. Tulisalon (2007, 100) mukaan luopumista helpottaa, jos luopuja kokee sen tapahtuvan oikeassa tahdissa. Varamäki ym. (2014, 101) ovat tutkimuksessaan kiinnittäneet huomiota samaan ilmiöön, jossa myyjällä voi olla vahva, osin tiedostamaton, tunneside yritykseen. Tällainen side voi johtaa ylimitoitettuun hintapyyntöön tai muihin ehtoihin, jotka ovat ostajan kannalta hankalia. Aikainen varautuminen omistajanvaihdokseen voi lieventää tai heikentää näitä häiritsevyyksiä. Myös Heinonen ja Stenholm (2005) tukevat tätä näkemystä. Heidän mukaansa omistajanvaihdoksen suunnittelu ja omistajanvaihdoksesta keskustelu pitäisi aloittaa hyvissä ajoin ennen varsinaisen omistajanvaihdoksen ajankohtaa. Näin mahdollisimman moneen asiaan saataisiin ratkaisu ja eri toteutusvaihtoehtoja kyettäisiin harkitsemaan riittävästi. (Heinonen & Stenholm 2005, 16.)

Tulisalo (2007, 100–102) havaitsi, että jonkinlainen suunnitelma myös luopumisen jälkeiselle ajalle olisi hyvä olla olemassa, sillä vaihtoehtojen pohtiminen ennakoon vaikuttaa omistajanvaihdoksen jälkeiseen tyytyväisyyteen. Motivatiota suunnitelman ja etenkin yritystoiminnasta irtautumisen suunnitteluun voi lisätä Kettusen ym. (2015, 48) mukaan se, että luopumisen suunnittelu ja vaihtoehtojen pohtiminen helpottavat itse luopumisen prosessia. Kettunen ym. jatkoivat, että ne yrittäjät, joilla oli etukäteen laadittu irtautumissuunnitelma, tärkeä syy omistajanvaihdokseen tai lopettamiseen, pärjäsivät myös paremmin taloudellisesti luopumisen jälkeen. Heinosen ja Stenholmin (2005) mukaan omistajanvaihdos on prosessi, jossa käydään läpi useita sosiaalisia, kulttuurisia, rahoituskellisia, oikeudellisia, strategisia ja moraalisia asioita. Nämä asiat tekevät omistajanvaihdosprosessista varsin haasteellisen kokonaisuuden. Vaikeasti kohdattavien ja käsiteltävien asioiden perinpohjainen tarkastelu ja niiden avoin suunnittelu saattaa olla työlästä, mutta prosessin onnistumisen kannalta tärkeää. (Heinonen & Stenholm 2005, 16.)

Luopumisprosessin suunnittelu tulee myös Kuusiston ja Kuusiston (2008, 123) mukaan aloittaa ennen kuin luopuminen on ajankohtaista. Heidän mukaansa luopuja ehtii hyväksymään oman luopumisensa sekä omistuksesta että vetovastuusta paremmin pidemmässä valmisteluvaiheessa.

Mietittäviä osa-alueita siis riittää ja niihin on aikaisempien tutkimusten tulosten perusteella syytä käyttää aikaa. Yksittäisinä luopumisprosessin onnistumiseen liittyvinä tekijöinä voidaan nostaa esille sekä henkinen valmistautuminen muutokseen, että sen konkreettinen suunnittelu yhtä lailla kuin keskinäinen keskustelu: oman ajattelun, tavoitteiden ja itselle tärkeiden asioiden esiin nostaminen ja niiden jakaminen erityisesti sukupolvenvaihdoksissa. Vaikuttaa siltä, että varsinaisen omistajan- tai sukupolvenvaihdosprosessin ohella on tärkeää, että jo ennen kuin myynti tai muu omistuksen siirtoon ajankohtaista, yrittäjä kartuttaa

omaa liiketoimintaosaamistaan ja vahvistaa omaa ammatillista yrittäjäidentiteettiään muun muassa tekemällä selvän eron itsen ja yrityksen välillä. Mitä selkeämmin yrittäjä mieltää omistamansa yrityksenliiketoiminnan ”bisneksenä”, sitä helpompaa hänen on sitä myös kehittää, kasvattaa ja myöhemmin myydä. (Tullisalo 2007, 96.)

Mannisen (2001, 17) mukaan huolellisella suunnittelulla voidaan välttää hallitsemattomia tilanteita, eikä yritys lamaannu muutoksesta. Luopujan ja jatkajan kannalta parempaan lopputulokseen voidaan päästä huolellisella suunnittelulla. Manninen jatkaa, että suunnittelun tulee olla pitkäjänteistä ja siihen tulee varata hyvin aikaa, jotta siitä on enemmän hyötyä. Myös Tall (2014, 13-25) korostaa suunnittelun merkitystä. Hänen mukaansa suunnittelu on onnistuneen omistajanvaihdoksen keskeinen tekijä. Tall jatkaa, että sukupolvenvaihdoksessa suunnittelu on hyvä aloittaa muutamaa vuotta ennen lopullista omistajanvaihdosta. Etenkin yrityksen myyntikuntoon valmistelu tulee muistaa, mutta henkistä ja toiminnallista valmistautumista sekä jatkajan perehdyttämistä ei saa unohtaa. (Tall 2014, 25.)

2.2 Tutkimuksen viitekehys

Yrityskauppaprosessin viitekehys muotoutuu aikaisemmissa tutkimuksissa hyödynnetyistä teoreettisista viitekehyksistä. Yksi versio on omistajanvaihdostutkimuksen viitekehys, jota Meijaard, Uhlaner, Flören, Diephuis, ja Sanders (2005, 14) käyttävät tutkimuksessaan. Siinä yrityksen omistajanvaihdosprosessi jaetaan kolmeen vaiheeseen.

1. Ennen omistajanvaihdosta huomion kohteena ovat yrityksen ja yrittäjän ominaisuudet, suunnittelu ja omistajanvaihdoksen syyt.
2. Omistajanvaihdoksen aikana tarkastellaan jatkajan ominaisuuksia ja itse omistuksen vaihtumista.
3. Omistajanvaihdoksen jälkeen tutkitaan organisaation, asenteiden ja liiketoiminnan tuloksellisuuden muutoksia.

Van Teeffelen (2010 20-23) jakaa omistajanvaihdosprosessin myös kolmeen vaiheeseen. Hänen tutkimuksessa ennen omistajanvaihdosta huomion kohteena olivat myös yrityksen resurssit, yrittäjän kyvykkyydet ja lopettamisen syyt. Omistajanvaihdosvaiheessa tutkittiin jatkajan kyvykkyyksiä ja taloudellisia resursseja ja sekä itse omistajanvaihdosta. Omistajanvaihdoksen jälkeen huomion kohteena oli omistajanvaihdoksen tulos, yrityksen uudistuminen ja liiketoiminnan tuloksellisuus.

Varamäki, Tall, Sorama, Länsiluoto, Viljamaa, Laitinen, Järvenpää ja Petäjä (2012, 39-40) esittävät, että ennen omistajanvaihdosta on viisi kiinnostuksen kohdetta: myyjä-yrityksen ja -yrittäjän ominaisuudet, ostajan taloudelliset resurssit sekä

ostaja-yrittäjän ja -yrityksen ominaisuudet. Omistajanvaihdosvaiheessa tutkitaan omistajanvaihdosprosessia. Omistajanvaihdoksen jälkeen keskitytään yrityksen kehittämiseen ja uudistumiseen sekä menestymiseen ja kasvuun.

Lähimpänä tämän tutkimuksen aihetta on Tall (2014). Hänen yrityskauppaprosessin viitekehys on kuvattu kuviossa 4. Myös Tall jakaa yrityskauppaprosessin kolmeen vaiheeseen. Ostajaa, myyjää, yrityskaupan toteuttamista ja uutta yritystä, tutkitaan strategisen uudistumisen näkökulmasta. Kun tutkitaan muutosta, tarvitaan tieto sekä lähtötilanteesta että tutkimusajankohdan tilanteesta. Tallin mukaan yrityskauppaprosessissa tapahtuvaan strategiseen uudistumiseen liittyvän oppimisen ymmärtämiseksi on perusteltua perehtyä kaikkiin vaiheisiin. (Tall, 2014. 39.) Tässä tutkimuksessa ei perehdytä kuitenkaan kuin yhteen vaiheeseen, mutta siihen pureudutaan syvemmälle. Se vaihe on vaihe ennen omistajanvaihdosta. Eli niin kutsuttu valmisteluvaihe.

Y r i t y s k a u p p a p r o s e s s i		
Ennen yrityskauppaa	Yrityskauppa	Yrityskaupan jälkeen
1. Ostaja a. Yrittäjä – Koulutus – Kokemus (yrityskaupat, liiketoiminta, muu) – Rooli – Motiivit b. Yritys – Resurssit – Toimintatavat – Liiketoiminta – Strategia – Motiivit	3. Yrityskauppa – Neuvottelut – Kaupan kohde ja sen tarkastaminen – Kaupan ehdot – Käytetyt asiantuntijapalvelut ja muut palvelut	4. Uusi yritys a. Yrittäjä (ostaja) – Rooli b. Yritys (ostajan yritys + ostokohde) – Resurssien ja toimintatapojen uudistuminen – Liiketoiminnan yhdistäminen ja uudistuminen – Strategian ja strategiatyön uudistuminen

Kuvio 4. Yrityskauppaprosessin viitekehys. (Tall, 2014. 40.) (suora lainaus)
 Taulukko 1. Erot aikaisempien tutkimusten viitekehyksissä

Tutkija	Ennen omistajanvaihdosta tarkasteltiin	Omistajanvaihdoksen aikana tarkasteltiin	Omistajanvaihdoksen jälkeen tarkasteltiin

Meijaard ym. (2005)	yrittäjän ominaisuudet, suunnittelu, ja syyt	Jatkajan ominaisuudet ja miten omistus siirtyy	organisaation, asenteiden ja liiketoiminnan tuloksellisuuden muutokset
Van Teeffelen (2010)	yrittäjän ominaisuudet ja syyt	Jatkajan ominaisuudet ja taloudelliset resurssit ja miten omistus siirtyy	Omistajanvaihdoksen tulos, yrityksen uudistuminen ja toiminnan tuloksellisuus
Varamäki ym. (2012)	myyjä-yrityksen ja -yrittäjän ominaisuudet, ostajan taloudelliset resurssit sekä ostaja-yrittäjän ja -yrityksen ominaisuudet	Omistajanvaihdosprosessin eteneminen	Miten yritys menestyy kasvaa ja uudistuu
Tall (2014)	Myyjän ja ostajan yrityksen resurssit, strategiat toimintatavat ja motiivit sekä yrittäjän ominaisuudet	Prosessin eteneminen ja käytetyt asiantuntijapalvelut	Uuden yrittäjän rooli. Uudet toimintatavat strategioineen ja liiketoiminnan uudistaminen

Taulukosta 1. poimittiin tähän tutkimukseen, jossa tarkastellaan vain tilannetta ennen omistajanvaihdosta, tarkasteltaviksi osa-alueiksi yrityksen ja yrittäjän ominaisuudet sekä suunnittelu. Tarkemmin halutaan pureutua nimenomaan suunnitteluun ja olemassa oleviin suunnitelmiin. Yrityksen sekä yrittäjän ominaisuudet ovat enemmän selittäviä tekijöitä.

Tallin (2014) tutkimuksessa kuten tässäkin tutkimuksessa yrityskauppa nähdään prosessina ja tutkimus itsessään oppimisprosessina. Tall tarkastelee ostajan ja myyjän osalta erikseen yrittäjää ja yritystä. Taustalla on ajatus siitä, että pienissä yrityksissä yrittäjällä ja hänen kokemuksilla, osaamisella ja päätöksillä on keskeinen merkitys koko yrityksen toimintaan. (Tall, 2014, 39.)

Yrityskauppaprosessi		
Ennen yrityskauppaa	Yrityskauppa	Yrityskaupan jälkeen
1. Ostaja a. Yrittäjä <ul style="list-style-type: none"> – Koulutus – Kokemus (yrityskaupat, liiketoiminta, muu) – Rooli – Motiivit b. Yritys <ul style="list-style-type: none"> – Resurssit – Toimintatavat – Liiketoiminta – Strategia – Motiivit 	3. Yrityskauppa <ul style="list-style-type: none"> – Neuvottelut – Kaupan kohde ja sen tarkastaminen – Kaupan ehdot – Käytetyt asiantuntijapalvelut ja muut palvelut 	4. Uusi yritys a. Yrittäjä (ostaja) <ul style="list-style-type: none"> – Rooli b. Yritys (ostajan yritys + ostokohde) <ul style="list-style-type: none"> – Resurssien ja toimintatapojen uudistuminen – Liiketoiminnan yhdistäminen ja uudistuminen – Strategian ja strategiayön uudistuminen
2. Myyjä a. Yrittäjä <ul style="list-style-type: none"> – Koulutus – Kokemus (yrityskaupat, liiketoiminta, muu) – Rooli – Motiivit b. Yritys <ul style="list-style-type: none"> – Resurssit – Toimintatavat – Liiketoiminta – Strategia – Motiivit 		

Kuvio 5. Tämän tutkimuksen asemointi yrityskauppaprosessissa

Tässä tutkimuksessa keskitytään vain Tallin (2014) kuvaaman yrityskauppaprosessin yhteen osa-alueeseen (Kuvio 5). Tavoitteena oli selvittää myyjän ajatuksia ennen yrityskauppaa niin sanotussa valmistautumisvaiheessa. Huomiota kiinnitettiin kuitenkin Tallin tapaan myös yrityksen tilaan ja sen vaikutuksiin yrittäjän tulevaisuudensuunnitelmiin.

2.3 Keskeiset käsitteet

Keskeisimpiä käsitteitä tässä tutkimuksessa ovat yrittäjyys, yrittäjä, omistajayrittäjä, luopuja, jatkaja ja eri omistajanvaihdoksen muodot.

Kyrö (1997, 204) on jakanut yrittäjyyden ulkoiseen, sisäiseen ja omaehtoiseen yrittäjyyteen. Ulkoinen yrittäjyys viittaa traditionaaliseen pienyritysympäristöön, jossa yrittäjä ja yritys yhdistyvät samaan persoonaan ja ulkoisena tunnusmerkkinä on oma itsenäinen pienyritys. Sisäisen yrittäjyys on kollektiivinen prosessi,

joka tarkoittaa tietoista tai tiedostamatonta tapaa toimia organisaatiossa. Omaehtoinen yrittäjyys puolestaan liittyy yksilöön, hänen käyttäytymiseen, asenteisiin ja tapaan toimia. Tähän saattaa liittyä myös omistuksellisuus, mutta ennen kaikkea tunnusomaista on yksilön vastuu omasta työllisyydestä ja toimeentulosta sekä näihin liittyvistä etuuksista ja riskeistä. (Kyrö 1997, 204.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yrittäjyyttä nimenomaan omistamisen näkökulmasta. Haastatellut yrittäjät toimivat pienyrityksissä, joissa omistajan ja yrittäjän tehtävien luonne poikkeaa suuryritysten vastaavien toimijoiden tehtävistä.

Tässä tutkimuksessa omistajayrittäjällä tarkoitetaan yrityksen pääomistajaa, joka osallistuu aktiivisesti yrityksen päivittäiseen toimintaan. Määritelmä eroaa siis merkittävästi verohallinnon määritelmästä, jossa jo yhdessä perheenjäsenten kanssa omistettu 10 prosenttia yhtiön osakkeista tai äänivallasta tekee yrittäjästä omistajayrittäjän. Luopujalla puolestaan tarkoitetaan yrityksen pääomistajaa, joka on aktiivisesti yrityksen päivittäisessä toiminnassa mukana, mutta on tulevaisuudessa luopumassa omistuksestaan ja jäämässä pois aktiivisesta toiminnasta.

Jatkajalla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan henkilöä, joka on siirtymässä pääomistajaksi. Jatkajalla kuvataan sekä sukupolvenvaihdoksen että yrityskaupan seurauksena yrityksen pääomistajaksi tulevaa henkilöä. Ostajalla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan yritystä tai henkilöä, joka on ostamassa nykyisen pääomistajan omistusosuuden.

Yrityskauppoihin, yrityksen omistajanvaihdoksiin ja sukupolvenvaihdoksiin liittyvien käsitteiden keskinäisten suhteiden selventämiseksi Varamäki ym. (2012, 15.) ovat laatineet oheisen käsitekartan (Taulukko 2). Käsitekartasta selviää tässäkin tutkimuksessa käytettyjen termien määritelmät.

Taulukko 2. Yrityksen omistajanvaihdokseen liittyviä määritelmiä. (Varamäki ym. 2012, 15.) (suora lainaus)

Käsite	Kirjoittaja	Määritelmä
Omistajanvaihdos	Berent, Uhlaner, Gibcus & Timmermans 2009	Yrityksen omistajanvaihdos on merkittävä omistajuuden vaihdos, ei johtajuuden vaihdos.
	Van Teeffelen 2010	Minkä tahansa yrityksen omistajuuden vaihtuminen toiselle henkilölle tai juridiselle kokonaisuudelle olettaen, että samalla turvataan yritystoiminnan jatkuminen ja että omistajanvaihdoksen kohteena on vähintään 50 prosenttia liiketoiminnoista tai osakkeista.
	Meijaard 2005	Johtajuuden ja omistuksen siirto osapuolelta toiselle.
Yrityskauppa	L 27.5.1992/480. Laki kilpailunrajoituksista.	Määräysvallan tai vastaavan tosiasiallisen määräysvallan hankkimista, elinkeinonharjoittajan koko liiketoiminnan tai sen osan hankkimista, sulautumista sekä sellaisen yhteisyrityksen perustamista, joka huolehtii pysyvästi kaikista itsenäiselle yritykselle kuuluvista tehtävistä.
	Immonen & Lindgren 2009	Järjestely, jossa ostetaan kohdeyrityksen liikeomaisuus (liiketoiminta- eli substanssikauppa) taikka sen osuudet tai osakkeet (omistuskauppa).
Sukupolvenvaihdos	Verohallituksen ohje 2004	Prosessi, jossa omistajajohtoisen yrityksen omistus vaihtuu joko alkuperäisen omistajan elinaikana tai sen jälkeen, ja jossa yritystoiminnan jatkajaksi ryhtyy alkuperäisen omistajan lähisukulainen tai muu henkilö.
	Hautala 2006	Monivaiheinen suunniteltu prosessiksi, jossa luopuja (omistaja-yrittäjä) luovuttaa yrityksensä määräysvallan ja omistajuuden jatkajalle. Jatkajalla tarkoitetaan perheenjäsentä, jolle luovutetaan yrityksen johtajuus ja päätäntävalta.
	Sharma, Chrisman, Pablo & Chua 2001	Toiminnot ja tapahtumat, jotka johdattavat johtajuuden siirtoon yhdeltä perheenjäseneltä toiselle perheyryksessä.
	Varamäki 2007	Prosessi, minkä kautta omistaja-yrittäjä luovuttaa yritystoiminnan määräysvallan ja omistajuuden seuraaville sukupolville tai heidän puolisoilleen perheen sisällä
	Immonen & Lindgren 2009	Yrityksen omistussuhteiden muutos, jossa yritys siirretään omistajan elinaikana tai se siirtyy hänen kuoltuaan toimintaa jatkavalle henkilölle, joka voi olla luovuttajan lapsi tai lähisukulainen
Omistusosuuskauppa	L30.12.1992/1535 Tuloverolaki	Yli puolet yrityksen osakkeista tai osuuksista on muun saannon kuin perinnön tai testamentin vuoksi vaihtanut omistajaa tai yli puolet sen jäsenistä vaihtunut.
	Immonen & Lindgren 2009	Kauppan kohteena on yhtiöosuudet tai osakkeet.
Liiketoimintakauppa	Hannula & Kari 2004	Kauppan kohteena on liiketoiminta varoineen ja velkoineen. Yrityksen omistus pysyy vanhoilla omistajilla.
	Immonen & Lindgren 200	Kauppan kohteena on yrityksen liiketoiminta ja siihen sitoutunut omaisuus, kuten koneet, laitteet, kalusto, varasto, sopimuskanta, muu vastaava liikeomaisuus ja liikearvo eli goodwill.
	Hietala ym. 2010	Myydään koko liiketoiminta tai yksi liiketoiminnan osakokonaisuus, esimerkiksi yrityksen tuotantotoiminta myyntitoimintojen jäädessä myyjälle.
	Honkamäki ym. 2010	Liiketoimintakaupassa voidaan vapaasti valita ne omaisuuserät, jotka halutaan myydä sekä mahdolliset velat, jotka halutaan siirtää liiketoiminnan jatkajan vastuulle. Liiketoimintakauppa voi sisältää myös osakkeita ja kiinteistöjä tai muita varallisuuseriä tai oikeuksia.

Tässä tutkimuksessa omistajuuteen liittyvät käsitteet on määritelty seuraavasti. Yrityksen omistajanvaihdos voi liittyä omistajuuden vaihtumiseen yrityksen lailisessa omistamisessa ja vastuussa tai tiettyyn liiketoimintaan liittyvän taloudellisen määräysvallan ja vastuun omistajuuden vaihtumiseen. Tässä tutkimuksessa omistajanvaihdosta käytetään yläkäsitteenä perheen ulkopuolisille yrityskaupoille ja perheen sisällä tapahtuville sukupolvenvaihdoksille. Tässä tutkimuksessa yrityskaupalla tarkoitetaan yrityksen tai liiketoiminnan määräysvallan vaihtumista pois lukien sukupolvenvaihdokset. Sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan puolestaan tapahtumaa, jossa yrityksen omistaja luovuttaa sekä omistuksellisen määräysvallan että johtajuuden yrityksessä yhdelle tai useammalle lapselle tai näiden yhdelle tai useammalle rintaperilliselle.

Omistusosuuskaupalla puolestaan tarkoitetaan tapahtumaa, jossa kaupan kohteena on yrityksen omistukseen oikeuttavat osakkeet tai osuudet tai osa niistä ja myyjänä on niiden omistaja. Liiketoimintakaupalla taas tapahtumaa, jossa kaupan kohteena on yrityksen koko liiketoiminta tai osa siitä ja myyjänä on yhtiö.

2.4 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yli 45 vuotiaiden yrittäjien ajatuksia yrityksensä toiminnan jatkuvuudesta ja mahdollisesti edessä olevasta omistajavaihdoksesta. Tutkimusongelmaan haetaan vastausta seuraavien alakysymysten avulla.

- 1) Miten yrittäjän henkilökohtaiset tavoitteet vaikuttavat jatkosuunnitelmiin?
- 2) Miten perhe vaikuttaa jatkosuunnitelmiin?
- 3) Minkälaisia yrityksen jatkamisvaihtoehtoja yrittäjät näkevät omalle yritykselleen?
- 4) Minkälaista apua yrittäjät kaipaavat omistajanvaihdoksen suunnittelussa?
- 5) Minkälaisia vaikutuksia yrittäjä uskoo omistajanvaihdoksella olevan?

Aaltolan ja Vallin (2001, 36) mukaan teemarunko rakennetaan kolmen tasoista teemoista. Ensimmäisellä tasolla ovat laajat teemat eli tarkemmin aihepiirit, joista on tarkoitus keskustella. Toisella tasolla on teemaa tarkentavia apukysymyksiä, joilla varsinaista teemaa pilkotaan pienemmäksi ja helpommin vastattaviksi kysymyksiksi. Kolmannella tasolla on hyvin yksityiskohtaisia kysymyksiä, joihin turvaudutaan, jos aikaisempien tasojen keskustelulla ei ole saatu riittäviä vastauksia. Kysymyksistä ei kuitenkaan haluttu tehdä liian sitovia, vaan tarkoitus oli käydä avointa keskustelua yrittäjän ja haastattelijan välillä.

Tämän tutkimuksen teemarunko:

1. Mikä on yrityksen tila?
 - Erilaiset omistajuuteen liittyvät sopimukset
 - Ajatukset yrityksen arvosta
 - Ajatukset yrityksen kunnosta
 - Oma merkityksesi yrityksen toiminnalle?

2. Mikä on yrittäjän ja perheen tila?
 - Perillisten huomiointi
 - Ostajat tai potentiaaliset jatkajat
 - Onko aikaisempaa kokemusta omistajanvaihdoksesta

3. Mitkä ovat yrityksen tulevaisuudensuunnitelmat?
 - Onko ajatusta siitä, miten jatketaan?
 - Ostajat tai potentiaaliset jatkajat
 - Omistajanvaihdoksen rahoitus
 - Onko jo suunniteltu jonkun kanssa? Jos on, niin miten?

4. Mitkä ovat yrittäjän ja perheen tulevaisuudensuunnitelmat?
 - Miten uskot omistajanvaihdoksen vaikuttavan talouteesi?
 - Oletko varustautunut odottamattomiin tilanteisiin?

5. Mitkä ovat yrityksen jatkuvuussuunnitelmat?
 - Oletko varustautunut odottamattomiin tilanteisiin?

6. Kaipaako apua prosessissa?
 - Miksi? Miksi ei?
 - Mitä apua koet tarvitsevasi
 - Keneltä toivot apua
 - Onko tieto/apu helposti saatavilla

7. Onko huolenaiheita?
 - Millaisia?
 - Miten/kuinka usein huoli ilmenee?

Teemahaastattelu edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tämän tutkimuksen teema alueet on laadittu tutkijan tutkittavan aihepiirin ennakkoymmärryksen ja muiden aikaisempien tutkimusten pohjalta. Sillä tarkoitetaan sitä, että tutkijalla oli palkkatyönsä kautta ajatus siitä, mitkä asiat voisivat nousta kriittisiksi tai tärkeiksi osa-alueiksi omistajanvaihdosta suunniteltaessa, mutta myös aikaisempien tutkimusten merkittäviä huomioita otettiin aihealueiksi mukaan.

3 METODOLOGIA JA TUTKIMUSAINEISTO

3.1 Kvalitatiivinen tapaustutkimus

Kvantitatiivinen tutkimus vastaa esimerkiksi kysymyksiin kuinka paljon, kuinka moni ja kuinka usein. Se perustuu aina johonkin tiettyihin otoksiin, joiden tutkimisesta saadaan konkreettisia numeerisia tuloksia, kuten prosenttilukuja tai taulukoita. Tutkijan suhde tutkimuksen kohteeseen on etäinen ja saatu tieto suhteellisen pintapuolinen. Toisaalta huomattavasti laajemman otoskoon takia (esim. 100–1000 henkilöä), tieto on helpommin yleistettävissä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa taas keskitytään mielikuvien, tuntemusten, asenteiden, motivaatio tai käyttäytymisen syvällisempään ymmärtämiseen ja pyritään löytämään vastaus kysymyksiin miksi ja miten. Tietoa tutkimuksen kohteesta tulee enemmän, koska laadullinen menetelmä mahdollistaa tarkentavat ja syventävät jatkokysymykset. (Solatie 2001, 15–16.)

Määrälliset ja laadulliset tutkimukset eroavat menetelmällisesti paljon toisistaan. Jo aineiston keräämisen ja analyysien erot ovat huomattavia. Määrällisessä tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimuksen tulokset edustavat tilastollista havaintoa ja yksilöiden muodostamaa väestöstä. Laadullinen tutkimus pyrkii teoreettisesti edustavaan dataan. Toinen ero on, että tilastollinen tutkimus etenee vaiheittain: ensin materiaalit kerätään ja muokataan tilastollista käsittelyä varten ja sen jälkeen havainnot käsitellään tilastollisin menetelmin. Tulokset ovat selvästi rajalliset. Laadullisessa tutkimuksessa, tietojen kerääminen, käsittely ja analysointi sekoittuvat keskenään. Analyysi voi osoittaa, että materiaalia on kerättävä enemmän. Kun enemmän tietoja on hankittu, analyysia voidaan jatkaa. (Uusitalo 1991, 80.)

Laadullinen tutkimus valitaan yleensä silloin kun halutaan havainnoida ja keskustella tutkittavien ihmisten kanssa. Tietoa kerätään kokonaisvaltaisesti ja aineisto kerätään todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa tutkittavan asian monitahoisen ja yksityiskohtaisen tarkastelun. Haastatteleamalla tutkittavien oma ääni ja näkökulmat saadaan parhaiten esille. Jokainen tapaus on ainutlaatuinen ja niitä tulee käsitellä ja tulkita myös sen mukaan. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2005, 155.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan tutkittava ilmiöryhmä ollessa kompleksinen, on hypoteesien muodostaminen kyseenalaista. Teemahaastattelussa ollaan usein kiinnostuneita tutkittavan ilmiön perusluonteesta sekä hypoteesien löytämisestä pikemminkin kuin ennalta aseteltujen hypoteesien todentamisesta. (Hirsijärvi & Hurme, 2000, 66). Myös Eskola ja Suoranta (1998, 19–20) puoltavat laadullista tutkimusta hypoteesittomana. Heidän mukaansa Laadullisessa tutki-

muksessa voidaan lähteä liikkeelle puhtaalta pöydältä ilman ennakoasettamuksia. Kvalitatiivinen tutkimus on heidän mielestä aineistolähtöistä analyysia, joka tarkoittaa teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien. Laadullisen tutkimuksen hypoteesittomuus on sitä, ettei tutkijalla ole ennako-olettamia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Heidän mukaan tutkijan tulisi pikemminkin yllättyä tai oppia tutkimuksen edetessä. (Eskola & Suoranta, 1998. 19-20.)

Koska tämän tutkimuksen fokuksena oleva yrityksen omistajapolvenvaihdos on moniulotteinen ilmiö, tutkitaan aihetta kvalitatiivisella menetelmällä. Tutkimuksella halutaan saada konkreettisia ideoita yrittäjien omistajanvaihdosten neuvonnan toteuttamiseen. Tämän tutkimuksen tavoitteena on nimenomaan tuo uuden oppiminen ja mahdollisuuksien mukaan opitun hyödyntäminen pankin tulevassa palvelutarjoomassa.

Laadulliselle tutkimukselle ominaisia tavoitteita on selvittää tapahtumien yksityiskohtaisia rakenteita. Tavoitteena on - numeeristen tulosteiden saavuttamisen sijaan - ymmärtää syvemmin mielipiteitä sekä niiden syitä ja seurauksia. Ja kaumiin ja keskiarvojen sijaan keskitytään johtopäätösten tekemiseen moniulotteisemmasta, usein haastatteluihin tai ryhmäkeskusteluihin pohjautuvasta aineistosta. Kvalitatiivisella tutkimuksella saadaan vastaus kysymyksiin mitä, miksi ja kuinka. Se on luonteeltaan kuvailevaa, diagnosoivaa, arvioivaa ja luovaa. Kvalitatiivisen tutkijan pitää perehtyä tutkittavaan aiheeseen huolella, mutta hänen ei ole hyvä olla ko. aihealueen asiantuntija. Kun tutkijan ja tutkittavan aiheen välillä on tiettyä välimatkaa, syntyy uusia ajatuksia ja lähestymistapoja helpommin kuin niille tutkijoille, jotka toimivat ennestään jo tiiviisti tutkittavan aiheen piirissä. (Solatie 2001, 16-30).

Tapaustutkimus liitetään tavallisesti laadulliseen tutkimukseen ja idea lähtee yleensä liikkeelle pelkästä aavistuksesta tai alkuinnostuksesta. Tutkijalla voi olla käytössään useita erilaisia kehyksiä, joiden selitysvoimaa hän testaa ja samalla perehtyneisyys itse aiheeseen kasvaa. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 20.)

Tämä tutkimus on tapaustutkimus, jossa kuvataan haastateltujen omistajanvaihdosprosessia edeltäviä ajatuksia. Tapaustutkimus ei ole metodi vaan se tarkoittaa tutkimustapaa tai -strategiaa, jonka alla voidaan käyttää erilaisia aineistoja ja menetelmiä. Määrällisessä tutkimuksessa tapaus on tilastollinen yksikkö. Tapaustutkimuksessa kohde taas on yleensä jokin tapahtumankulku tai ilmiö. Ominaisia piirteitä tapaustutkimukselle ovat muun muassa kokonaisvaltaisen analyysin, aikaisempien tutkimusten sekä useanlaisten aineistojen ja menetelmien hyödyntäminen tutkimuksessa. Se on perusteellinen ja tarkkapiirteinen kuvaus tutkittavasta kohteesta, joka voi olla esimerkiksi ilmiö, tapahtumankulku, yksilö, yhteisö, organisaatio, sivilisaatio, kaupunki tai valtio. Kuitenkaan se ei tarkoita pelkkää kuvausta tapahtumien kulusta tai sisällöstä, vaan siihen liittyy aina kiinnostus jostain tietystä jännitettä kohtaan tutkittavassa aiheessa. Vastaus pyritään löytämään kysymyksiin miksi ja miten sekä mitä tästä tapauksesta voi oppia. (Laine ym. 2007, 9-10). Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään paremmin

mitä omistajayrittäjät ajattelevat tulevista muutoksista ja miksi suunnitelmat ovat mitä ovat.

3.2 Aineiston hankinta teemahaastattelumenetelmällä

Perinteisessä aineiston keräystavassa suunniteltu aineisto kerätään tietyssä ajankohtana käyttämällä standardoituja kysymyksiä ja haastattelut nähdään mahdollisuutena kysyä vastauksia tarkkoihin kysymyksiin. Tämän tyyppistä kokeellista logiikkaa ei ole mahdollista siirtää yrittäjyyden kaltaisen ”liikkeellä olevan” ilmiön tutkimukseen. (Steyaerd & Bouwen 1997, 50-60). Kyselykaavakkeen käyttämisen sijasta, kasvokkain tehdyt haastattelut mahdollistavat avoimemman keskustelun, jossa tutkijan ei tarvitse etukäteen tarkalleen tietää millaisia kysymyksiä haastateltaville tulisi esittää. Siksi tässä tutkimuksessa päädyttiin teemahaastatteluun kasvokkain. Avoin keskustelu mahdollisti paremmin kunkin yrittäjän osalta mielenkiintoisimpiin aihealueisiin paneutumisen. Tutkimusmenetelmäksi tässä tutkimuksessa valikoitui teemahaastattelu, koska tutkimuksessa halutaan saada tietoa yrittäjien omasta näkökulmasta ja heille halutaan antaa mahdollisuus kertoa vapaasti suunnitelmistaan ja kokemuksistaan.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tärkeimpiä tiedonkeruun menetelmiä ovatkin fokusryhmät, syvähaastattelut, tekstianalyysit ja havainnointi. Muut käytetyt menetelmät lähinnä joko pohjautuvat näihin päämenetelmiin suoraan tai yhdistävät niitä keskenään. Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset eivät ole prosenttilukuja, taulukoita tai tilastotiedettä. Erilaiset haastattelut ja havainnoinnit tuottavat tekstiä sekä luovat kuvausta ja tunnelmaa siitä, miten tutkittavaan asiaan suhtaudutaan. (Solatie 2001, 16). Pelkistetyimmillään laadullisella aineistolla tarkoitetaan siis tutkijasta riippuen tai hänestä riippumatta syntynyttä tekstiä (Eskola & Suoranta 2001, 15). Haastattelua ohjaa tutkimuksen tavoite, eli mihin tutkittavaan ilmiöön halutaan saada vastauksia. Sen takia haastattelua ei voida kutsua spontaaniksi keskusteluksi, koska haastattelijä ohjaa haastattelua kysymyksillään haluttuun suuntaan. Näkyvillä ovat myös erilaiset roolit, esimerkiksi tiedon kerääjän ja tiedon antajan roolit. (Ruusuvaara & Tiittula 2005, 23-25.)

Teemahaastattelun etuna voidaan pitää sitä, että sen avulla saadaan joustavasti huomioitua haastateltavat. Haastatteluaiheiden järjestystä voi tarvittaessa muuttaa, ja se antaa mahdollisuuden myös tulkinnan tekemiseen. Vastaajiksi suunnitellut henkilöt on myös helpompi saada mukaan haastatteluun. (Hirsjärvi ym. 2008, 200–201 ja Bell 2006, 157.) Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat etukäteen tiedossa, joten sitä voidaan kutsua puolistrukturoiduksi menetelmäksi. Puolistrukturoitu haastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelusta puuttuu siis kysymysten tarkka muoto ja järjestys, jotka puolestaan ovat lomakehaastattelulle tyypillisiä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 58-59.) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei tehdä otoksia vaan harkinnanvaraisia näytteitä. Heidän mukaansa harkinnanvaraisesti valituilta kohteilta saadaan suuremmalla todennäköisyydellä syvällisempää tietoa ja uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin ja ilmiöihin. Jos koetaan, että materiaalia ei ole tarpeeksi, hankitaan lisää haastateltavia ja kerätään lisää tutkimusaineistoa. Tämä tarkoittaa, että tutkija voi jatkaa aineiston keräämistä, kunnes koetaan, että tietoa on tarpeeksi. Periaatteena on kerätä tapauksia, kunnes kyllästymispiste saavutetaan. (Hirsjärvi ym. 2008, 181.) Tämän tutkimuksen aineisto hankittiin haastattelemalla seitsemää omistajayrittäjää. Tutkimusmenetelmäksi tässä tutkimuksessa valikoitui teemahaastattelu, koska tutkimuksessa halutaan saada tietoa yrittäjien omasta näkökulmasta ja heille halutaan antaa mahdollisuus kertoa vapaasti suunnitelmistaan ja kokemuksistaan. Tärkein kriteeri haastateltavien valinnassa oli yrityksen liikevaihto, jonka tuli olla yli miljoona euroa. Liikevaihtoraja on valittu siksi, että yrityksellä on oletettavasti jokin arvo, josta omistaja on luopumassa.

Haastattelun tallennus kuuluu olennaisena osana teemahaastatteluun, mutta nauhoitukseen on saatava aina haastateltavan lupa. (Mäkinen 2006, 94). Tutkijan pitää kertoa tutkittaville, miksi hän haluaa nauhoittaa haastattelut, miten nauhoituksia tullaan käyttämään, miten niitä säilytetään ja miten ne hävitetään, kun niitä ei enää tarvita (Oliver 2004, 45.) Haastattelun nauhoittaminen säilyttää keskustelusta olennaiset seikat kuten haastateltavan sanatarkan puheen ja äänenkäytön ja myös mahdollisen tunnelatauksen. On todettu, että haastateltavat unohtavat nauhurin olemassaolon hyvin pian, vaikka tilanteen alussa sitä jännittäisivätkin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 92.) Tässä tutkimuksessa kaikki haastateltavat sallivat haastatteluiden nauhoituksen. Haastateltavat tosiaan unohtivat nauhurin nopeasti ja kertoivat jopa ennakko-odotuksia avoimemmin suunnitelmistaan.

Teemahaastattelu sisältää suuntaa antavia teemoja, joiden avulla kysymykset voidaan muodostaa. Sananmukaisesti haastattelu tarkoittaa kysymysten esittämistä ja niihin vastaamista, joten haastattelijan tulee muistaa valmistautua haastatteluun mahdollisimman hyvin, jotta haluttavan tiedon saanti on turvattu. Teemaluettelo varmistaa haastattelun aikana keskustelun kohdentumisen tutkimusongelmien kannalta oikeisiin asioihin, mutta haastatteluihin tulee jättää myös liikkumavaraa mahdollisten tilanneratkaisujen tekemiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 102-103.) Teemahaastattelun avulla pystytään nostamaan keskusteluun myös muita tarvittavia aiheita.

Jotta haastattelutilanteesta tulisi mahdollisimman luonteva ja vapaa keskustelu, haastattelijan on hyvä osata teema-alueet ulkoa: siten vältytään turhalta papereiden selailulta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 92.) Tässä tutkimuksessa yksikään haastattelu ei kulkenutkaan järjestyksessä teemarungon mukaan vaan aiheita käsiteltiin täysin sattumanvaraisessa järjestyksessä. Usein jostain yhdestä lauseesta

pääsi helposti seuraavaan aihealueeseen kiinni. En kuitenkaan lähettänyt teemarunkoa haastateltaville etukäteen. Kerroin kuitenkin että, tarkoitus on keskustella yrityksen omistamiseen ja siitä luopumiseen liittyvistä asioista ja ennen kaikkea yrittäjän ajatuksista. Lisäsin myös, että haastateltavien ei tarvitse valmistautua haastatteluun mitenkään.

Haastattelun etuna esimerkiksi kyselytutkimukseen verrattuna voidaan pitää myös sitä, että tutkija voi olla varma, keneltä haluttu informaatio saadaan. Teemahaastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli tema-alueet on mietitty etukäteen. Menetelmässä ei ole kuitenkaan tarkkoja kysymyksiä tai järjestystä. Haastattelijan tehtävä on varmistaa, ettei mikään etukäteen mietitty tema-alue jää käymättä läpi. Haastattelijalla on hyvä olla tukilista käsiteltävistä asioista, mutta ei valmiita kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme, 1980, 55.) Tässä tutkimuksessa pidin teemarunkoa haastatteluissa mukana ja merkkasin runkoon mitä aihealueita käsitelimme. Näin varmistin, että jokainen aihealue tulee käytyä läpi.

Aiheen ollessa erittäin henkilökohtainen tai arka ei ole kovin hyvä ajatus, että tutkija esiintyy objektiivisena ja etäisenä haastattelijana. Tutkijan täytyy olla varsin innostunut sekä esittämään kysymyksiä että kuuntelemaan haastateltavaa ja hänen kertomaansa tarinaa. Haastattelijan täytyy samanaikaisesti olla varuillaan, ettei hän ahdistele haastateltavaa kysymyksillään ja esittää sellaisia kysymyksiä, joihin haastateltava mielellään vastaa ja keskustella haastateltavalle tärkeistä kysymyksistä (Beckérus & Roos 1985, 20). Taktiikkana olikin aloittaa keskustelu yrityksen historiasta ja lämmittää haastateltava kertomaan aina henkilökohtaisemmista asioista.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kyse aineiston harkinnanvaraisesta, teoreettisesta tai tarkoituksenmukaisesta poiminnasta. Se on yksi laadullista tutkimusta luonnehtiva piirre. Tutkimus perustuu suhteellisen pieneen tapausmäärään. (Eskola & Suoranta, 1998, 61.) Nyt pyritäänkin löytämään konkreettisia ideoita piennellä otannalla jonkin ilmiön yleisyyden testaamisen sijaan. Keskeisiä ovat tulokset, joita aineistosta tehdään, eivät aineiston koko ja siitä lasketut tunnusluvut, vaan tulkintojen kestävyys ja syvyys (Eskola & Suoranta, 1998, 67-68).

Haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt tema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen (Eskola & Vastamäki 2001: 26-27). Tema-alueiden varmentamiseksi tulisi tehdä esihaastatteluja useassa vaiheessa. Niiden avulla voidaan tarkentaa kohdejoukkoa, tema-alueita ja sanavalintoja. Vasta tämän jälkeen voidaan laatia lopullinen haastattelurunko. Esihaastattelun tarkoituksena on testata haastattelurunkoa, ja sen avulla voidaan arvioida haastattelun keskimääräinen kesto-aika. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 72-73; Bell 2006: 159.) Hirsjärvi ja Hurme (2000, 66) suosittelivat, että haastattelun lomaan on hyvä sisällyttää myös suppea lomake, jolla tietoja saadaan tiivistetyksi esiin.

Tässä tutkimuksessa esihaastattelua ei tehty vaan pystyin arvioimaan haastattelujen kestoaikaa työssäni käymieni saman tyyppisten keskustelujen pohjalta. Ensimmäisen haastattelun jälkeen totesin, että etukäteen arvioimani haastattelu-aika oli oikein mitoitettu. Ensimmäisen haastattelun perusteella tarkastelin myös haastattelurunkoa kriittisesti, mutta en kokenut tarpeelliseksi tehdä runkoon muutoksia. Teemat oli valittu onnistuneesti. Käytin haastattelujen alussa suppeaa lomaketta, jonka tarkoituksena oli kerätä tiivistetyksi tietoa muun muassa yrittäjän ja yrityksen taustoista. Lyhin haastattelu oli ohi jo alle puolessa tunnissa ja pisin kesti hieman yli tunnin. Haastattelujen pituuteen ei vaikuttanut suunnitelmien puute vaan haastateltujen tapa kertoa asioista. Lyhin haastattelu oli itseasiassa sellaisen yrittäjän kanssa, jolla oli kaikista selkeimmät suunnitelmat.

Tämän tutkimuksen metodologiset määritelmät voidaan vetää yhteen seuraavasti:

- Tämä on kvalitatiivinen, kuvaileva monia tapauksia käsittävä tutkimus.
- Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelumenetelmällä.
- Tutkimuksen tavoitteena on kuvailla ja ymmärtää omistajayrittäjän ajatuksia ennen omistajanvaihdosprosessin alkua.

3.3 Haastatteluteemat

Yleisin, joskaan ei toivottavin tapa, on muokata teema-alueet intuition perusteella. Vaikkakin luova ideointi on tarpeen tutkimusta tehtäessä, pelkästään intuition perusteella tehdyn haastattelurungon vaikeudet ilmenevät myöhemmin tutkimuksen kuluessa. Kun teema-alueiden muodostus perustuu mieleen juolah-taneisiin asioihin, teema-alueista tulee helposti vaillinaisia ja tutkijan vahvimpiin ennakkokäsityksiin pohjautuvia. Lisäksi aineiston analysointi on hankalaa, koska minkäänlaisia teoreettisia kytkentöjä ei ole. Toinen tapa muodostaa teema-alueet on etsiä ne kirjallisuudesta. Tällöin etsitään aiemmissa tutkimuksissa tutkittuja asioita ja teemoja muusta alan mielenkiintoisesta kirjallisuudesta, ja yhdistellään tästä materiaalista käytettävät teemat. Kolmas tapa teemojen muodostukseen on johtaa ne teoriasta: teorettinen käsite muutetaan mitattavaan muotoon, teemahaastattelussa haastatteluteemoiksi. Hyvässä tutkimuksessa käytetään kaikkia yllä mainittuja keinoja yhdessä teema-alueita muodostettaessa. (Eskola – Vastamäki 2001: 33.)

Valittujen teema-alueiden tulisi olla niin väljiä, että tutkittavan ilmiön todellinen monipuolisuus paljastuu. Yksityiskohtaista kysymysluetteloa ei käytetä,

vaan laaditaan teema-alueuuttelo. Teema-alueiden pohjalta haastattelua voidaan jatkaa ja syventää niin pitkälle, kuin tutkimusintressit edellyttävät ja haastateltavan edellytykset sekä kiinnostus sallivat. Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että tutkijan lisäksi myös tutkittava toimii tarkentajana. Hän ikään kuin omilla vastauksillaan tarkentaa ja syventää teema-alueita. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 66–67; Bell 2006: 161.)

Taulukko 3. Tutkimuskysymysten, haastatteluteemojen ja haastattelukysymysten operationalisointi.

Tutkimuskysymys	Haastatteluteemat	Haastattelussa käytetyt apukysymykset
1) Miten yrittäjän henkilökohtaiset tavoitteet vaikuttavat jatko-suunnitelmiin?	Yrityksen tilanne haastatteluhetkellä	<ul style="list-style-type: none"> • Erilaiset omistajuuteen liittyvät sopimukset • Ajatukset yrityksen arvosta • Ajatukset yrityksen kunnosta • Oma merkityksesi yrityksen toiminnalle?
2) Miten perhe vaikuttaa jatko-suunnitelmiin?	Yrittäjän tilanne haastatteluhetkellä	<ul style="list-style-type: none"> • Perillisten huomiointi • Ostajat tai potentiaaliset jatkajat • Onko aikaisempaa kokemusta omistajanvaihdoksesta
	Perheen tilanne haastatteluhetkellä	
3) Minkälaisia yrityksen jatkamisvaihtoehtoja yrittäjät näkevät omalle yritykselleen?	Yrityksen tulevaisuudensuunnitelmat	<ul style="list-style-type: none"> • Onko ajatusta siitä, miten jatketaan? • Ostajat tai potentiaaliset jatkajat • Omistajanvaihdoksen rahoitus • Onko jo suunniteltu jonkun kanssa? Jos on, niin miten?
4) Minkälaista apua yrittäjät kaipaavat omistajanvaihdoksen suunnittelussa?	Omistajanvaihdokseen liittyvät huolenaiheet	<ul style="list-style-type: none"> • Millaisia? • Miten/kuinka usein huoli ilmenee?
	Keneltä ongelmiin kaivattaisiin apua?	<ul style="list-style-type: none"> • Miksi? Miksi ei? • Mitä apua koet tarvitsevasi • Keneltä toivot apua • Onko tieto/apu helposti saatavilla
5) Minkälaisia vaikutuksia yrittäjä uskoo omistajanvaihdoksella olevan?	Yrittäjän tulevaisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Miten uskot omistajanvaihdoksen vaikuttavan talouteesi? • Oletko varustautunut odottamattomiin tilanteisiin?
	Perheen tulevaisuus?	<ul style="list-style-type: none"> • Oletko varustautunut odottamattomiin tilanteisiin?

Taulukosta 3 selviää, mitkä haastatteluteemat antavat vastauksen mihinkin tutkimuskysymykseen. Tämän taulukon myötä hahmottui myös se, miten tutkimusaineistoa lähdetään käsittelemään ja miten aineistosta saadaan nostettua tutkimustuloksia esille. Vaikka tutkimuskysymyksiä on viisi, oli teema-alueita seitsemän. Osa haastatteluteemoista antaa siis vastauksia samaan tutkimuskysymykseen.

3.4 Aineiston kuvaus

Tässä tutkimuksessa aineistona ovat seitsemän omistajayrittäjän teemahaastattelut. Haastateltavat valittiin pääkaupunkiseudulta, jotta haastattelijan oli helppo päästä tekemään haastattelut paikan päälle. Puhelimessa tehdyt haastattelut haluttiin välttää, jotta luottamus haastateltavan ja haastattelijan välille syntyy paremmin. Haastateltavien yrittäjien yritysten liikevaihdot olivat 1,1-12 miljoonaa euroa vuodessa. Sitä pienemmät yritykset rajattiin tutkimuksesta pois. Liikevaihtorajalla haluttiin varmistaa, että yritys on elinvoimainen ja sillä olisi jokin arvo josta luovutaan. Haastateltavien iät olivat 51-68 vuotta.

Yinin (1991, 59) mukaan monitapaustutkimuksissa jokainen tapaus pitää valita harkitusti. Valintaa ei saa tehdä otantaan perustuen. Creswellin (1994, 148.) puolestaan on sitä mieltä, että kvalitatiivisen tutkimuksen idea on valita tarkoituksenmukaisesti sellaiset informantit, joiden avulla saadaan parhaiten vastaukset tutkimuskysymyksiin. Muun muassa näistä syistä haastateltavaksi pyrittiin löytämään aktiivisesti yrityksen toimintaan osallistuvia yrittäjiä, joille yrityksestä luopuminen ei olisi heti ajankohtaista. Aikaisempi kokemus omistajanvaihdoksista oli kuitenkin sallittua.

Omistajanvaihdoksen ei haluttu olevan käynnissä, koska tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yrittäjien ajatuksia ennen omistajanvaihdosprosessin alkua. Tutkimuksessa ei kuitenkaan haluttu rajata yläikärajaa. Osittain yläikäraja jätettiin pois myös siksi, että Suomessa on paljon yrittäjiä, jotka ovat saavuttaneet eläkeiän, mutta jatkavat edelleen aktiivisessa roolissa yrityksissään. Oletettavasti myös he pohtivat samoja asioita kuin heitä nuoremmat yrityksestä luopumista miettivät yrittäjät. Yritysten toimialaa ei rajattu mitenkään, koska sen ei koettu vaikuttavan tutkittavaan aiheeseen. Tutkimukseen haastateltiin niin asiantuntijayrittäjiä kuin rakennusalan yrittäjiä ja teollisuuden edustajia.

Haastatellut yrittäjät valittiin siis tutkimukseen liikevaihdon ja aktiivisen yrityksen toimintaan osallistumisen mukaan. Mitään rajaa sille, kuinka pitkään yrittäjä kyseisessä yrityksessä oli ollut, ei asetettu. Osa olikin toiminut yrittäjänä kymmeniä vuosia, mutta mukaan mahtui myös yrittäjä, jolla oli yrittäjä kokemusta vain muutaman vuoden ajalta. Tutkimukseen ei haluttu ottaa mukaan Start Upeja, koska niillä on usein, haastattelijan oman käsityksen mukaan, valmiiksi mietityt exit-strategiat. Start Up yrittäjien suunnitelmista olisi kuitenkin mielenkiintoista tietää lisää, mutta tämän tutkimuksen aineistoon niitä tietoja ei kerätty. Se lisätään jatkotutkimusideoihin.

Eri liiketoiminnan siirron vaihtoehdot pyrittiin myös saamaan tutkimukseen mukaan. Tutkimukseen saatiinkin yrityksiä, joissa oli sukupolven vaihdos suunnitteilla, yritys jossa fuusioituminen oli selkein vaihtoehto, yritys jossa jatkajaa

haettiin yrityksen sisältä ja niin edelleen. Yrityksen kokonaan lopettamista ei kuitenkaan miettinyt kukaan.

Haastateltavat yrittäjät valittiin omien kontaktieni avulla, kuitenkin niin, etten tuntenut ainuttakaan yrittäjää ennestään. Osalle haastateltavista tutkimuksestani kertoi ensin joku tuttuni, joka pyysi luvan lähestyä yrittäjää. Osalle yrittäjistä puolestaan soitin itse suoraan. Kaikki yrittäjät, joihin olin yhteydessä, suostuivat haastateltaviksi. Osa sanoi kuitenkin, ettei heillä ole mitään suunnitelmia omistajanvaihdokseen liittyen. Kaikilla haastatelluilla oli tästä huolimatta kuitenkin kerrottavaa, eikä ”turhia” haastatteluja tullut.

Vaikka kaikki haastatteluun kysytyt suostuivatkin, oli haastateltavien löytäminen erittäin haasteellista. Ensimmäinen ajatus pankin asiakkaiden haastattelemisesta kaatui pankkisalaisuuteen, enkä saanut lupaa soittaa pankin asiakasrekisteristä poimitulle asiakasjoukolle. Tutkimukseen yritettiin löytää haastateltavia myös Suomen yrittäjien kautta, siinä kuitenkin onnistumatta. Ongelmaksi muodostui se, ettei Suomen yrittäjillä ole tiedossa jäsenistönsä liikevaihtotietoja. Julkisista tietolähteistä saa helposti rajattua yrityksiä liikevaihtotietojen mukaan, mutta niistä ei puolestaan löydy kaikkien yritysten omistajien tietoja. Niinpä päädyin kertomaan tutkimuksestani monille tutuilleni heidät tavatessani ja pyysin heitä miettimään haastatteluun sopivia henkilöitä tuttavapiiristään. Lisäksi laitoin kahteen kertaan Facebookiin päivityksen, jossa kerroin tutkimuksestani ja pyysin apua haastateltavien löytämiseksi. Näiden keinojen lisäksi soitin suoraan kahdelle asuinalueellani toimivalle yrittäjälle, joiden tiesin täyttävän tutkimuksen valintakriteerit. Tähän tutkimukseen ei valikoitunut haastateltavaksi yhtään naista. Sille ei kuitenkaan ole mitään erityistä syytä. Asiaa selittänee kuitenkin se, että suomalaisista yrittäjistä vain joka kolmas on nainen. Lisäksi suurin osa naisyrittäjistä työskentelee yksin. Nais- ja miesyrittäjien toimialat vaihtelevat sukupuolittain. Naiset johtavat sosiaali- ja terveystieteiden yrityksiä sekä koulutus- ja henkilöstöalan yrityksiä huomattavasti useammin kuin miehet. (Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012) Näistä syistä voidaan olettaa naisten yritysten liikevaihtojen jäävän pienemmiksi ja niin heidän osuutensa tämän tutkimuksen kohdejoukossa on vielä pienempi kuin tuo kolmasosa. Lisäksi naisyrittäjien osuus kasvaa mitä nuorempia yrittäjiä tarkastellaan.

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin tekemällä teemahaastattelut vuoden 2016 huhti- toukokuun aikana. Haastattelujen avulla pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Lopullinen tutkimusjoukko on esitelty taulukossa 4. Taulukosta selviää yrittäjän ikä, aika jonka yrittäjä on toiminut yrityksessä, yrityksen syntyhistorian lyhyt kuvaus, toimiala ja liikevaihto sekä todennäköisin omistajanvaihdoksen tapa.

Taulukko 4. Lopullinen tutkimusjoukko

Haastateltava nro	Ikä v.	Aika yrittäjänä v.	Yrityksen lyhyt historia	OPV vai SPV	Toimiala	Liikevaihto
M1	68	30	Perustanut itse	SPV	Asuin- ja muiden rakennusten rakentaminen	1,2 meur (2014)
M2	56	>20	Isän perustama yritys jossa tehty omistajanvaihdos 90-luvulla.	OPV	Sähkönjakelu- ja valvontalaitteiden valmistus	3,1 meur (2015)
M3	56	>20	Itse perustettu yritys yrityskaupan ja karenssin jälkeen.	OPV	Lämpö-, vesijohto- ja ilmastointiasennus	2,7 meur (2014)
M4	57	4	30 vuotta vanha yritys jossa useampia omistajanvaihdoksia viimeisten viiden vuoden aikana.	SPV	Teiden ja moottoritteiden rakentaminen	2,7 meur (2014)
M5	61	30	Perustanut itse kolmen muun kanssa. Ainut perustajaosakas joka enää mukana. 5 osakasta	SPV	Lämpö-, vesijohto- ja ilmastointiasennus	11,6 meur (2015)
M6	49	5	Perustanut itse. Omistaa vaimon kanssa.	OPV	Digipaino	2 meur (2015)
M7	53	15	Perustanut yhdessä neljän muun kanssa. Omistajia nyt 37.	OPV	Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus	1,7 meur (2015)

Tutkimukseen haastateltiin siis seitsemää miestä, jotka ovat pääomistajia yrityksissä. Kaikki toimivat yrityksessä tärkeässä roolissa. Nuorin haastateltava oli 49 vuotta ja vanhin 68 vuotta. Yrittäjinä haastatellut olivat toimineet neljästä vuodesta yli kolmeenkymmeneen vuoteen. Yritysten iät vaihtelivat viidestä vuodesta yli neljäänkymmeneenviiteen vuoteen. Suurin osa yrittäjistä oli perustanut

yrityksensä itse, mutta joukossa oli myös yksi sukupolvenvaihdoksella seuraajapolvelle siirtynyt yritys. Lisäksi yksi yrittäjä oli ostanut yrityksensä. Vuotuiset liikevaihdot yrityksissä vaihtelivat 1,2 miljoonan euron ja 11,6 miljoonan euron välillä. Suurin yritys muodosti konsernin, jossa koko konsernin yhteenlaskettu liikevaihto oli yli 20 miljoonaa euroa vuodessa. Henkilömäärältään pienin yhtiö työllisti vakituisesti vain yhden henkilön, kun suurin taas yli sata henkeä.

3.5 Haastatteluaineiston analyysi

Denzin ja Lincoln (1998, 170) huomauttavat, että vaikka haastateltavien tarinat olisivat niin vaikuttavia, että heidän annetaan puhua oma-aloitteisesti, tutkija ei saa tyytyä pelkästään tähän, koska hänen tehtävänsä on löytää ja rakentaa merkityksiä näistä tarinoista. Ne kasvavat tutkimusteksteiksi toistuvien kysymysten ja merkitysten etsimisen tuloksena. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 135.) mukaan kerättävän aineiston analysointi tapaa on syytä miettiä jo aineistoa kerätessä. Hirsjärvi ja Hurme kirjoittavat myös aineiston kuvailusta, luokittelusta ja yhdistämisestä. Aineiston kuvaileminen on analyysin perusta. Kuvailu lähtee siitä, että pyritään kuvailemaan ilmiöitä ja kokemuksia. Aineiston luokittelu luo pohjan haastatteluaineiston tulkinnalle. Sen avulla aineiston eri osia voidaan myöhemmin vertailla, yksinkertaistaa ja tulkita. Luokittelu jäsentää tulkittavaa ilmiötä, kun taas yhdistely yrittää löytää luokittelujen välille samankaltaisuutta ja säännönmukaisuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 145-150.)

Haastatteluista nostetaan esille teemoja, joiden pohjalta tuloksia analysoidaan. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 173.) tarkoittavat teemoittelulla sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia esille nousevia piirteitä, jotka toistuvat useammassa haastattelussa. Ne saattavat pohjautua myös teemahaastattelun teemoihin, mutta ainakin lähtökohtateemojen odotetaan nousevan esille. Lisäksi heidän mukaansa tulee monia muita teemoja esille. Ne ovat usein myös lähtöteemoja mielenkiintoisempia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173.) Tässä tutkimuksessa teemoittelu tehtiin haastattelu-teemojen pohjalta. Analyysivaiheessa teemahaastatteluista erotellaan tutkimusongelman kannalta merkittävät tiedot. Vasta luokitellusta datasta voidaan tehdä tulkintoja. Ensin siis analysoidaan ja sen jälkeen tulkitaan. (Eskola & Suoranta 1998, 151.)

Sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen eri analysointimalliin: aineistolähtöiseen (induktiivinen), teoriasidonnaiseen (deduktiivinen) ja teorialähtöiseen analysointimalliin. Aineistolähtöinen analyysi antaa aineiston itsensä kertoa, mitä se pitää sisällään, ja muodostaa sen pohjalta teorian. Teoriasidonnainen analyysi on perinteinen kirjallisuudessa ilmenevä teoria, joka kytketään todellisuuteen. (Metsämuuronen 2005. 213–214.) Teorialähtöinen analyysi ei taas pohjautu suoraan teoriaan, vaan siinä on tiettyjä teoreettisia kytkentöjä. Analysoitavat kohteet valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa enemmän kuin teoria.

Teoria antaa pikemminkin uusia ajatuksia. Tässä analysointimuodossa yhdistyvät käytännöstä saatu kokemusperäinen tieto ja teoria. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 98–99.) Tämän tutkimuksen analyysi perustuu nimenomaan sekä kokemusperäiseen tietoon että teoriaan. Aivan kuten haastatteluteematkin rakennettiin.

Samaa haastattelutekstiä voidaan tulkita useilla eri tavoilla ja eri näkökulmista. Onnistuneen tulkinnan kriteerit ovatkin siinä, että myös lukija löytää saman näkökulman kuin tutkija itse. Tekstistä voidaan etsiä eri asioita ja tulkinnat niistä ovat erilaisia. Haastattelututkimuksessa lukija ei lue kuvausta itse haastattelusta, vaan hän lukee tutkijan tulkinnan haastattelusta. Tulkinnan varmistamiseksi tutkijan on kirjoitettava tarkka kuvaus siitä, miten tulkintaan on päädytty. (Hirsjärvi ja Hurme 2000 151–152.)

Alasuutarin mukaan laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena. Laadullinen analyysi koostuu hänen mukaansa kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Arvoituksen ratkaisemisella tarkoitetaan tulkintaa ja selittämistä. Nämä kaksi vaihetta nivoutuvat toisiinsa. (Alasuutari 1994, 28–30.) Käytin sisällön erittelyä Alasuutarin mainitsemassa havaintojen pelkistämisessä apuna. Kuvasin yrittäjien ajatuksia haastatteluista litteroitujen tekstitiedostojen avulla. Tarkastelun kohteena oli siis ulkopuolinen ilmiö, eikä itse haastattelu. Litteroinnit tein kokonaan itse ja mielestäni siitä oli hyötyä analyysia tehdessä. Tekstit olivat jo tuttuja, koska litteroitaessa nauhoja joutui kuuntelemaan moneen kertaan. Analyysin ensimmäiset vaiheet tuli tehtyä kuin vahingossa kun litterointeja kirjoitti.

Litterointien jälkeen jokainen haastattelu eriteltiin luokitusyksiköittäin. Luokitusyksikkönä voi olla lausuma eli ajatuksellinen kokonaisuus, sana, juttu, fyysinen tila- ja aikayksikkö ja henkilöhahmo (Pietilä 1976, 109–111). Tässä työssä käytin kuitenkin sisällön erittelyn luokitusyksikköinä haastattelurungon teemoja. Suoranta ja Eskola (1992, 277–278) kuvaavat tämänkaltaista kvalitatiivista analyysitekniikkaa teemoitteluksi, jossa tekstimassasta pyritään löytämään olennaiset aiheet. Suoranta ja Eskola jatkavat, että tällaisen analyysin mahdollinen ongelma on sen jääminen sitaattikokoelmaksi, josta ei kyetä osoittamaan kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Pyrin kuitenkin tulosten esittelyssä pitämään pääpainon saatavien luokitusten yleisessä kuvailussa ja vertailussa. Sitaattien painoarvo on näin ollen tutkimustuloksissa pienempi. Tavoitteena oli myös mahdollisten omistajanvaihdosprofiilien muodostaminen.

Aineiston koodaaminen on erilaista kvalitatiivisessa ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Käsittelemätön aineisto on järjesteltävä käsitteellisiin luokkiin ja tutkijan on kehiteltävä teema-alueet ja tarvittavat peruskäsitteet. Näitä luokituksia, teemoja ja käsitteitä käytetään aineiston analyysivaiheessa työkaluina. Kvalitatiivinen luokittelu on oleellinen osa aineiston analyysiä. Tutkimusongelma ohjaa luokittelua, joka taas voi johtaa uusiin kysymyksiin. Luokittelun avulla tutkija voi vapauttaa itsensä sotkeutumasta haastatteluaineiston yksityiskohtiin. Se voi

myös helpottaa johtopäätösten tekemistä ja auttaa teorian tunnistamisessa. (Neuman 2000, 420.) Tässä tutkimuksessa haastatteluaineiston analyysivaiheessa en käyttänyt tekstinkäsittelyohjelman ohessa muita ohjelmia. Mielestäni manuaalinen luokittelu ja analyysi olivat tässä tapauksessa helpompi toteuttaa. Haastattelut eivät nimittäin edenneet missään loogisessa järjestyksessä. Siksi oli mielestäni helpointa tulostaa litteroinnit ja merkata eri teemat väreillä suoraan paperille. Näin haastattelut pystyi hahmottamaan paremmin kokonaisuutena. Eri teema-alueetkin sekoittuivat haastatteluiden aikana toisiinsa ja selkeää järjestystä ei ollut. Teemarungon avulla pystyin kuitenkin varmistamaan, että kaikki osa-alueet tuli käytyä läpi.

Case tutkimus ja vapaat haastattelutilanteet tuottavat myös valtavan määrän tietoa ja monesti on vaikeata päättää, mitä aineistoa käytetään tutkimuksessa ja mitä jätetään kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle (Chetty 1996, 77, 81). Tässä tutkimuksessa haastateltavat pysyttäytyivät kuitenkin pääpiirteittäin etukäteen suunnitelluissa teemoissa. Alasuutari (1994, 40) ehdottaa, että aineistoa ja havaintoja pelkistettäessä sitä on aina tarkasteltava vain tietyistä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Aineistoa tarkasteltaessa on kiinnitettävä huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen kannalta olennaista, vaikka samassakin tutkimuksessa aineistoa voidaan tarkastella monesta näkökulmasta ja monen tutkimuskysymyksen kannalta. Vaikka suuri osa analyysiprosessista on aineiston pelkistämistä ja jakamista pienempiin kokonaisuuksiin, on muistettava, että tutkimuksen lopullinen tarkoitus on laajemman kuvan esiintuominen (Creswell 1994, 154). Ehkä juuri siksi tarkat kuvaukset yrityksen päivittäisestä toiminnasta ja esimerkiksi kilpailutilanteesta eivät tämän tutkimuksen kannalta olleet olennaista tietoa. Ne kuitenkin taustoittivat omalta osaltaan yrityksessä tehtyjä valintoja. Onkin mahdotonta sanoa, olisivatko tulkinnat olleet samanlaisia ilman noita taustatietoja. Teemoittelun osaksi niitä tietoja ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa tarvittu.

Analyysivaiheessa kävin läpi kaikki haastattelut siten, että yhdistin eri haastattelujen lausumat niitä käsitteleviin yhteisiin teemaluokkiin, eli valittuihin haastatteluteemoihin. Haastattelurungosta tehty karkea luokitus ei kuitenkaan riitä vielä analyysin perustaksi. Analyysi on ennen kaikkea tutkijan ajattelua ja pohdintaa. Haastattelurungosta saadut teemat muodostavat siis perustan jatkoanalyysille, eli tarkempien luokkien muodostamiselle. (Syrjälä ym. 1995, 89.) Tässä työssä haastattelurungon teemat muodostivat karkean jaottelun, joita analyysin kuluessa syvensin kunkin teeman kohdalla yksityiskohtaisemmaksi. Teemoittain pyrin etsimään tekstimassasta yhteisiä sekä erottelevia piirteitä, joiden perusteella pystyin jatkamaan luokitteluani yhä tarkemmalle tasolle.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Yleistä

Tallin (2014, 27.) mukaan omistajanvaihdosprosessi alkaa luopujan näkökulmasta valmistautumisvaiheella, jossa valmistaudutaan itse omistajanvaihdokseen, mutta valmistellaan myös yritystä luovutettavaan kuntoon. Silloin myös suunnitellaan sitä, mitä ollaan siirtämässä ja millä tavalla ja omistajanvaihdos on mahdollista toteuttaa. Jo tuossa vaiheessa on hyvä myös miettiä, miten vetovastuuta siirretään, sekä se mistä jatkaja löytyy. Suunnittelun yhteydessä käydään yleensä todennäköisimmät vaihtoehdot läpi, mutta suunnitelmaa pitää muuttaa ja täsmentää omistajanvaihdosprosessin edetessä.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, miten omistajayrittäjät ovat näitä Tallin mainitsemia valmistautumisen osa-alueita miettineet jo etukäteen. Tämän tutkimuksen tavoite ei ole kuitenkaan pyrkimys yleistää tehtyjä havaintoja kaikkiin suomalaisiin yrityksiin ja omistajayrittäjiin, vaan tavoite on kuvata seitsemän omistajayrittäjän suunnitelmia ja valmistautumista omistajanvaihdoksiin. Haastattelujen pohjalta muodostettiin kuitenkin neljä omistajanvaihtaja profiilia. Profiileja voi olla enemmänkin, mutta tämän tutkimuksen aineiston perusteella päädyttiin neljään profiiliin.

4.2 Case-kuvaukset

M1 68 vuotiaan miehen itse noin 30 vuotta sitten perustama rakennusalan yritys. Yritys on perheyrittäjä, jossa on yrittäjän oma poika ja tyttären mies töissä. M1 omistaa kuitenkin yrityksen kokonaan itse. Toiminta on saanut alkunsa pienistä rakennusprojekteista, jonka jälkeen yritys on rakentanut yrittäjän perheelle useamman talon. Näissä taloissa asuttiin yleensä kaksi vuotta, jonka jälkeen ne pystyttiin myymään ilman veroseuraamuksia eteenpäin. Talojen myynnin jälkeen rahaa oli kertynyt sen verran, että yrityksen toiminnan painopistettä voitiin siirtää pienemmistä rakennus ja remontti hankkeista talojen rakentamiseen ja niiden myyntiin. Nyt rakennettuja ja myytyjä taloja on kymmeniä.

Yrityksen toiminta on lähes täysin riippuvaista yrittäjän omasta työpanoksesta. Hän haluaa tehdä kaikki päätökset yksin. Vaikka suunnitelmissa on, että yrittäjän poika jatkaa yrityksen toimintaa, ei häntä ole vielä otettu päätöksentekoon mukaan. M1 on jo eläkkeellä, eikä nosta yrityksestä palkkaa. Yrityksestä luopuminen ei näin ollen vaikuta yrittäjän taloudelliseen tilanteeseen heikentävästi. M1 huolenaiheena on se, miten poika onnistuu jatkamaan yrityksen toimintaa

kannattavasti yrittäjän jäädessä pois päätöksenteosta. Ainakin hallitukseen M1 haluaa jäädä, vaikka omistuksesta luopuisikin.

M1:llä poika on mukana yrityksen toiminnassa, mutta tyttäret eivät. Todennäköisimmin poika tulee jatkamaan yrityksen toimintaa M1:n lopettaessa. Suunnitelmaa siitä, miten sukupolvenvaihdos tehdään ja muut perilliset huomioidaan ei kuitenkaan ollut. M1 kertoikin jatkavansa yrityksessä niin kauan kuin terveyttä riittää. Hän on jo ollut muutaman vuoden eläkkeellä, mutta osallistuu silti yrityksen päivittäiseen toimintaan ja tekee kaikki päätökset itse.

M2 on 56 vuotias ja omistaa 72 prosenttia yrityksestä, joka on hänen isänsä perustama. Yritys toimii Sähkönjakelu- ja valvontalaitteiden valmistuksen parissa. Yrityksessä on tehty sukupolvenvaihdos 90 luvulla. Toinen osakas osti yrittäjän isän ulos yhtiöstä samaan aikaan kun yrittäjä osti veljensä ulos. Taustalla on myös aikaisempi omistajanvaihdos, kun toinen perustajaosakkaista kuoli ja perikunta ostettiin ulos. M2 on toiminut yrittäjänä yli 20 vuotta. Omistajan rooli yrityksen toiminnalle on tärkeä, mutta myös muut osallistuvat päätöksentekoon. ISO 9001 sertifikaatin mukaan myös varamiehet on mietitty.

M2 perheestä ei löydy halukasta jatkajaa. Myöskään yrityksen sisältä ei ole nousemassa uutta pääomistajaa tai toiminnan jatkajaa. Yrityksen todennäköisin vaihtoehto toiminnan jatkumiselle tulee olemaan yrityskauppa, jossa kilpailija tai nykyinen asiakas ostaa yrityksen ja se fuusioidaan ostavaan yhtiöön. Kahdesta omistajasta huolimatta osakas-sopimusta ei ole laadittu. M2 näkee yrityskaupan ainoana vaihtoehtona ja onkin jo nyt liikkeellä sopivan ostajan löytämiseksi. Hän haluaa kuitenkin sitoutua yrityksen toimintaan myös mahdollisen omistajanvaihdoksen jälkeen, mielellään eläkeikänsä asti. Hänelle on tärkeää, että nykyinen henkilökunta otetaan muutoksessa hyvin huomioon.

M2 mukaan perheellä ei ole vaikutusta yrityksen jatkosuunnitelmiin siitä huolimatta, että yrityksessä on jo yksi sukupolvenvaihdos takana. Sopivan jatkajan löytyessä yrityksen myyntiä tarkastellaan liiketoimena, eikä tunteille anneta liikaa painoarvoa.

M3 on 57 vuotias mies. Hän on perustanut yrityksensä itse vuonna 1991. Yritys on kuitenkin perustettu samalle toimialalle kuin yrittäjän isänsä kanssa omistama ja 80-luvun lopulla myymä yritys. Yrityksen toimiala on lämpö-, vesijohtojen ilmastointiasennus. Yrittäjällä on kokemusta yrityksestä luopumisesta jo ennestään. Yritykseen on myös fuusioitu toinen yritys ja sen omistaja tuli osakkaaksi yhtiöön, mutta nyt hänet on ostettu yrityksestä ulos. Tämän yhtiön lisäksi M3 omistaa muitakin yrityksiä. Koska M3 omistaa tutkitun yhtiön kokonaan yksi ei osakas-sopimusta ole. Muissa yhdessä omistetuissa osakas-sopimus on tehty.

M3:n lapset eivät aio jatkaa kyseistä yritystä. Selkeä suunnitelma uuden toimitusjohtajan palkkaamiseksi on tehty. Hänen kanssaan on tarkoitus laatia liiketoimintasuunnitelma vuoden 2016 kesän aikana. Omistusosuudesta luopuminen ei ole vielä varmaa, mutta M3 toivoo, että hänen roolinsa yrityksen toiminnassa on päivä päivältä pienempi.

M4 yritys on perustettu 30 vuotta sitten, mutta nykyinen pääosakas on ollut toiminnassa mukana vasta noin neljä vuotta. Hän tuli yhtiöön yrityskaupan myötä ja toi isomman yrityksen sivutoiminnot mukanaan. Yrityksen toimiala on Teiden ja moottoriteiden rakentaminen. Ostaessaan osuuden yrityksestä M4 ja myyjät eivät tehneet kirjallisia sopimuksia. Suullisesti kuitenkin sovittiin, että silloiset myyjät sitoutuvat yrityksen toimintaan viideksi vuodeksi. Yrityksen toiminnan kasvaessa ja tuloksen parantuessa vanhat omistajat kuitenkin halusivat luopua omasta osuudestaan jo 2,5 vuoden kohdalla. He olivat myymässä osuuksiaan ulkopuoliselle, jolloin heidän osuudet päätettiin ostaa yhtiölle. Kun yhtiön omistamia osakkeita ei lasketa mukaan omistaa M4 85 prosenttia osakkeista. Toinen osakas omistaa loput 15 prosenttia.

M4 kertoi, että hänen molemmat poikansa ovat ilmaisseet mielenkiintonsa yrityksen jatkamiseksi. Pojat eivät ole kuitenkaan vielä toiminnassa mukana. Suunnitelmissa kuitenkin on, että toinen poika tutustuu kesästä 2016 alkaen yrityksen toimintaan suorittavalta portaalta alkaen. Toinen pojista otettaneen mukaan toimintaan kannattavuuden parannuttua. Yrityksen toiminta on todella riippuvaista pääomistajan työpanoksesta. Ilman häntä yritys ei voisi ottaa yhtään urakkaa vastaan. M4 onkin valmis luopumaan yrityksestä muutaman vuoden sisällä, kun pojat on saatu toimintaan kunnolla mukaan.

M5 on perustanut yrityksensä yhdessä kolmen muun osakkaan kanssa 30 vuotta sitten. Sittemmin kaksi muuta osakasta on ostettu yrityksestä ulos ja nykyisin yrityksessä on viisi osakasta. 61 vuotias M5 on pääosakas ja omistaa 33 prosenttia yhtiöstä. Yritys toimii LVI-alalla. M5 kuvasi yrityksen perheyrietykseksi, jossa on kolme perhettä kahdessa polvessa mukana. Omistuskin on jo tällä hetkellä jakautunut kahdelle sukupolvelle. Yrityksessä on tehty osakas-sopimus ja toimintaa on myös suunniteltu kirjoittamalla strategia vuoteen 2020 asti. Todennäköisesti vanhemman polven eläköityessä on edessä sukupolvenvaihdos, mutta osakas-sopimus mahdollistaa myös omistamisen ilman työpanosta yritykseen. M5 on pyrkinyt pienentämään omaa rooliaan yrityksessä jo pidemmän aikaa. Uusi toimitusjohtajakin on jo valittu. Se ei kuitenkaan ole pääomistajan poika, vaan pitkään yrityksessä mukana ollut henkilö. M5 mukaan yritystä voi kuvata perheyrietykseksi, vaikka mukana on kolme perhettä kahdessa polvessa. M5:n pojan rooli ei ainakaan heti kasva M5:n vähentäessä omaa työpanostaan yrityksessä. Omistus siirtyy kuitenkin todennäköisimmin jossain vaiheessa pojalle.

M6 on perustanut yrityksensä itse noin viisi vuotta sitten. Yritys on digipaino. 49 vuotias M6 omistaa yrityksen yhdessä vaimonsa kanssa, mutta vaimo ei ole yri-

tyksessä töissä. Tutkimuksen nuorimpana haastateltuna M6 ei osannut vielä sanoa kovin paljoa yrityksen jatkosuunnitelmista, mutta se oli varmaa, ettei sukupolvenvaihdos ole vaihtoehto. Hän on halunnut välttää sukulaisten palkkaamista, jottei eturistiriitoja pääse syntymään. Yrittäjän rooli yrityksessä on suuri ja lähes kaikki päätökset kulkevat hänen kauttaan. Tavoite on kuitenkin siirtää vastuuta työntekijöille, jotta vapaa aikaa olisi lisää. Tästä huolimatta M6 ei halua yrityksen omistuspohjan laajenevan liikaa, jotta päätöksenteko olisi jouhevaa.

M7 on perustanut ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus alan yrityksensä noin 16 vuotta sitten yhdessä neljän muun perustajapartnerin kanssa. Nyt omistuspohja on erittäin laaja. Omistajia on yhteensä 37. Osalla omistusosuus on kuitenkin hyvin pieni. M7 on 53 vuotias ja omistaa yhtiöstä noin 20 prosenttia. Hän on suurin omistaja ja vastaa yrityksen myynnistä ja markkinoinnista. Yrityksessä on palkattu toimitusjohtaja, joka omistaa noin 6 prosenttia yrityksen osakkeista. Omistajanvaihdoksia on laajan omistuspohjan takia luonnollisesti ollut paljon. Jonkun luopuessa omasta osuudestaan etsitään uusi omistaja ensisijaisesti osakassopimuksen piiristä, mutta myös työntekijöillä on mahdollisuus ostaa osakkeita. M7 ei koe omistajanvaihdosten vaikuttavan juurikaan yrityksen toimintaan.

M7 mukaan yrityksessä on jo tapahtunut useampi perustajaosakkaan omistusosuuden myynti. Myös yhden omistajan omistusosuuden siirtyminen perillisille on tapahtunut kuoleman seurauksena. Omistuspohja on todella laaja, eikä yhden omistajan poisjäänti M7:n mukaan vaikuta merkittävästi yrityksen toimintaan. Omistajanvaihdokset ovat rutiinia. Oman osuutensa hän joko myy, tai sitten oma tytär jatkaa yrityksessä M7 jäätyä pois toiminnasta

4.3 Tutkimustulokset tutkimuskysymyksittäin

Tässä luvussa tutkimuksen tuloksia käsitellään tutkimuskysymyksittäin. Jokainen tutkimuskysymys on käsitelty omassa alaluvussaan. Yksittäisten yrittäjien vastauksista etsittiin kuhunkin tutkimuskysymykseen sopivia vastauksia ja vastauksia verrataan myös keskenään. Vastausten pohjalta muodostettiin myös neljä omistajanvaihtajaprofiilia, jotka nimettiin luopujaprofiileiksi.

4.3.1 Yrittäjän henkilökohtaiset tavoitteet ja niiden vaikutus

Vastausten perusteella yrittäjän henkilökohtaiset tavoitteet vaikuttavat ennen kaikkea omistajanvaihdoksen aikatauluun. Suurimmaksi yhteiseksi asiaksi haastateltujen välillä nousi toive vapaa-ajan lisääntymisestä. Taloudellisen tilanteen paraneminen ei haastattelujen mukaan ole houkuttimena omistajanvaihdoksen suunnittelulle.

Keskusteluissa yrittäjän vetäytymisestä taka-alalle vastaukset olivat todella vaihtelevia. Suunnitelmat eivät välttämättä olleet ollenkaan aikataulutettuja.

M1: "Niin kai se jossain vaiheessa tulee tapahtumaan."

Yrittäjien suunnitelmien tarkkuudessa oli kuitenkin suuria eroja. Osa oli hyvin tarkkaan miettinyt, milloin eläkkeelle jääminen olisi ajankohtaista.

M3: "Tässä on niin kuin sellaiset stepit tehtynä että kaksi vuotta ja sit mä jäisin pelkääntään hallitustyöskentelyyn."

M2: " Sekin on aika selvä visio, että enää en ole 70 vuotiaaksi töissä."

M4: " Pari kolme vuotta jos pystyisi vielä olemaan. Terveyttä riittäisi. Sen verran vois olla ihan hyvin jos sitten voisi vaikka luopuakin tai jäädä ns. hallituksen puheenjohtajaksi."

M5: "Mulla tuli 30 vuotta yrittäjänä täyteen niin mä ilmoitin että eiköhän tämä toimitusjohtajana riitä että mä siirryn tästä nyt elokuun alussa sivuun. Oon kyllä töissä ja hoidan toivottavasti sit semmosia hommia mitkä on mun vahvuuksia."

Vapaa-aikaa yrittäjät arvostivat kovasti ja toivoivat yrityksestä luopumisen tuovan sitä lisää.

M4:"Se olisi sellainen haave että voisi olla talvesta kaksi viiva kolme kuukautta tuolla etelän lämmössä jossain muualla."

M6: "Se kun alkaa olla 50 mittarissa niin ei se ole järkevää yrittää tehdä kaikkea itse. Pitää olla silleen. Mitä paremmin muut pääsee pinnalle firmassa niin pääsee ite viettämään kunnolla lomiakin."

Silti moni haastatelluista kertoi, että heillä on tärkeä rooli yrityksen toiminnassa, eikä yritys välttämättä pärjäisi ilman heidän työpanostaan. Osa myös toivoi, että heidän roolinsa yrityksessä pienenesi entisestään.

M3: "Toivon että jatkossa vähemmän ja vähemmän vähäpätöisempi rooli."

M6: "No se on ollut aika iso ja yritetään pienentää koko ajan."

Yrittäjillä oli myös selkeitä tavoitteita yrityksen jatkon suhteen.

M2: " Kyllähän se niin kuin silleen, että mun oma suunnitelma lähtee siitä, että saan tämän 10 vuoden sisällä turvallisesti "kotiin". Et niin kuin mun ambitio on tehdä töitä, että firma pyörii, mutta toinen ambitio on etsiä tähän jatkuvuutta."

M5: *"Meillä on sellainen 2020 on niin kuin tehty suunnitelma, mikä meidän tavoite on. Se on olla eteläsuomen halutuin korjausrakentaja. Siihen saakka on tota selvät sävelet. Ja siitä eteenpäinkin toki."*

Tosin vain osa oli varmistanut, että firman toiminta jatkuu, mikäli jotain yllättävää sattuisi. Omistajuuteen liittyviä sopimuksia oli vain kolmessa yrityksessä. Tosin osassa olikin vain yksi omistaja jolloin sopimusta ei tarvita, mutta omistajuuden siirtoa oli mietitty esimerkiksi keskinäisen testamentin kautta.

M5: *"No tota tietenkkin saattaa tulla kuolema tai tapaturma tai tämmönen. Niin totta kai meillä on nämä sopimukset tehty että pojalle sitten mun osakkeet."*

M2: *"Ne on huonosti hoidettu. Meillä ei ole osakas-sopimusta... No sanotaan keskinäinen testamentti on vaimon kanssa et se on niin kuin selkee."*

M6: *"Puolisolle menisi."*

M7: *"No ne menee vaimolle kun ei ole avioehtoa. Että siihen ei osakas-sopimus ota kantaa."*

4.3.2 Yrittäjän perheen vaikutus jatkosuunnitelmiin

Kaikissa yrityksissä ei ollut osakas-sopimusta, mutta se ei se tarkoittanut sitä, ettei omistajanvaihdosta esimerkiksi kuolemantapauksessa olisi mietitty. Useammassa tapauksessa omistus siirtyisi yrittäjän puolisolalle mm. keskinäisen testamentin kautta. Osalla myös lasten puoliset oli suljettu pois siten, ettei heillä ole oikeutta toisen puolison perimään omaisuuteen.

M3: *"Et kyllä nää on tehty testamentilla, ettei ei ole osaa eikä arpaa puolisoilla. "*

Perheellä ei kuitenkaan ollut suurta vaikutusta yrittäjien jatkosuunnitelmiin varsinkaan, jos sukupolvenvaihdos ei ollut suunnitteilla. Haastateltavat eivät myöskään kokeneet, että taustalla oleva sukupolvenvaihdos olisi mikään rasite tai painolasti. Esimerkiksi omistajayrittäjän isän mielipiteet eivät vaikuttaisi päätökseen yrityksen jatkamisesta tai myymisestä.

M2: *"Ehkä mua helpottaa se että isä aikoinaan sanoi, ettei tätä tarvitse hatutaan viedä. Jos tulee hyvä case, niin se on sun päätös tehdä. Mulla ei ole tavallaan niin kuin sellaista taakkaa tässä et pitäis tässä painaa."*

Osalle oli hyvin selvää, ettei perheen sisältä löydy jatkajaa, eikä näin ollen perhe vaikuttanut jatkosuunnitelmiin. Lasten mielenkiinnon kohteet saattoivat kuitenkin olla muualla liike-elämässä.

M3: *" Mutta sen voi sanoa, että omasta perheestä jatkajaa ei tule."*

M2: *"No kyllähän se on ihan selkeätä, että mulla lapset ei tule jatkamaan"*

M3: *"Suuntautuminen on melko varmasti muualle. No en mä tiedä mielenkiintoa liikelämään on ainakin."*

Lapsia tai sukulaisia ei välttämättä edes haluttu mukaan toimintaan.

M6: *"Eikä me olla sukufirma millään tavalla, että alunperinkin oli, ettei me palkata yhtään sukulaista."*

M7: *"Niin ihan monestakin syystä, että meillä on ettei sukulaisia palkata tähän. Se on meillä ihan niin kuin politiikka."*

Kaiken kaikkiaan perheellä on yllättävän pieni vaikutus yrittäjän ja yrityksen tulevaisuuden suunnitelmiin. Se että perhe pärjää koettiin itsestäänselvytenä, eikä yrityksen jatkoa mietitty juurikaan perheen näkökulmasta. Yllättävien tilanteidenkin kohdalla pääasia oli, että vaimo pärjää. Haastateltujen yrittäjien mielestä heidän lapsilla on omat elämät, eikä yrityksen jatkon osalta tehdyt päätökset olennaisesti kuulu heille.

M2: *"Et tavallaan lähtökohtaisesti varmistan, että vaimolla on kaikki hyvin ja lapset tulee sen jälkeen sitten. Vaimo huolehtii lapsista sitten."*

M3: *"Että kyllä mä olen hoitanut, että jos mulle käy jotain niin perhe pärjää."*

Sukupolvenvaihdoksissa perheellä ja lapsilla on luonnollisesti isompi rooli.

M4: *"No toinen pojista aloittaa hommat yrityksessä nyt kesällä."*

4.3.3 Yrityksen jatkamisvaihtoehdot

Luopujan tärkein ominaisuus on kyky päästää irti. Jos luopuja on liian kiintynyt yrityksen liiketoimintaan, hän ei anna jatkajalle mahdollisuutta kehittää kykijään johtajuuden edellyttämällä tavalla. (Sharma, Chrisman, Pablo & Chua 2001, 17-18). Tällainen tilanne oli onnistuttu välttämään kaikissa paitsi yhdessä yrityksessä. Yrittäjällä saattaa olla niin suuri rooli yrityksen päivittäisessä toiminnassa, että ilman häntä yritys ei pysty toimimaan ongelmitta. Silloin jatkajan kanssa tulisi sopia, miten luopuja jää vaiheittain pois toiminnasta ja miten jatkaja saadaan perehdytettyä. (Tenhunen ym. 2000, 50) Tämän tutkimuksen perusteella vaiheittainen poistuminen yrityksen toiminnasta näyttää olevan myös luopujien keskuudessa suosittu toimintamalli.

Yhdellä haastatellulla oli selvästi pelko siitä, mitä yritykselle tapahtuisi, jos hän luopuisi sen vetovastuusta kokonaan.

M1: "niin että miten se on, ettei pari kolme vuotta ja sitten konkurssissa koko firma, että tota vähän semmonen pelko siinä."

Osa näki puolestaan yrityskaupan olevan todennäköisin vaihtoehto. Perhepiiristä ei halukasta jatkajaa välttämättä löydy, eikä potentiaalisia jatkajia ole aina myöskään yrityksen sisällä. Silloin joku nykyinen asiakas tai kilpailija voi olla vaihtoehto jatkajaksi.

M2: "Lapset ei tule tätä jatkamaan... ..näen että tässä yrityksessä ei ainakaan tällä hetkellä ole sellaisia henkilöitä joilla on mahdollisuus jatkaa tätä. Se on varmaan niin kuin yhdistyminen, myyminen ulkopuolelle tai yhdistyminen jonkun ison asiakkaan kanssa."

Haastateltavat olivat myös jo tehneet siirtoja siihen suuntaan, että oma rooli yrityksen arjessa pienenesi.

M3: " On tässä mietitty ja puhuttukin ja koulutettu yhtä henkilöä."

Todennäköisimmät omistajanvaihdosvaihtoehdot vaihtelivat paljon. Osalle se oli yrityskauppa, jossa ulkopuolinen ostaa yrityksen. Myös liiketoimintakauppaa pidettiin mahdollisena sen pienempien välittömien veroseuraamusten takia. Yrityksen sisältä uutta omistajaa ei kuitenkaan aina uskottu löytyvän.

M6: " Mä en usko että löytyy sitä rahoitusta siihen."

Tässä tutkimuksessa esille nousseita mahdollisia liiketoiminnan siirron vaihtoehtoja olivat sukupolvenvaihdoksen lisäksi yrityskaupan erilaiset muodot. Muun muassa MBI (management buy in) ja yrityksen ulkopuolinen jatkaja nousivat vaihtoehtoiksi. Kaikki yrittäjät kuitenkin kokivat omat yrityksensä niin elinvoimaisiksi, ettei niiden lopettaminen ollut vaihtoehto. Listautuminenkaan ei suomalaisille yrityksille tyypillisesti noussut vaihtoehdoksi. Tosin siihen tutkimuksen yritykset olisivat myös liian pieniä.

Oli myös mielenkiintoista huomata, miten erilaisia näkemyksiä haastatelluilla oli omistuspohjan laajuudesta. Osa toivo mahdollisimman laajaa omistuspohjaa, kun taas osalle se kuulosti siltä, ettei mistään päästäisi sopuun.

M6: "Ja sit jos jaetaan vaikka sanotaan viidelle tai vaikka koko henkilökunnalle ni mä luulen, että siitä ei tulis yhtään mitään. Toinen haluaa tehdä rahaa ja toinen investoida."

M5: "Omistajia on tällä hetkellä viisi. Toivottavasti niitä on enemmän tulevaisuudessa."

M7: "Tarkoitus on, että etsitään aktiivisesti tän tilikauden aikana näitä partnereita, joiden kanssa me voidaan sit vaihtaa osakkeita ja sitä kautta kasvaa."

4.3.4 Tarvittava apu omistajanvaihdoksen suunnittelussa

Omistajanvaihdoksissa on vaihtelevia tarpeita ulkopuolisille asiantuntijoille. Omistajanvaihdos on usein ainutkertainen tapahtuma, johon apua saatetaan hakea ennestään tutuilta asiantuntijoilta, mutta myös erikoistuneemmilta osaajilta. Valmistautuminen omistajanvaihdoksiin aloitetaan usein turhan myöhään ja erityisesti pienille yrityksille ja yrittäjille asiantuntija-apu on tarpeen. (Tall 2014, 22.) Tässä tutkimuksessa haastatelluille yrittäjille omistajanvaihdokset olivat kuitenkin kahta yrittäjää lukuun ottamatta tuttuja jo yritysten historiasta. Tästä huolimatta, tai juuri siksi, kaikki haastatellut kokivat, että apu omistajanvaihdoksen jossain vaiheessa on tarpeen. Varamäen ym. (2012) mukaan nimittäin sarjayrittäjät, joilla on omaa aiempaakin kokemusta omistajanvaihdoksista, käyttävät enemmän asiantuntijoita ja luottavat heidän apuunsa.

Kysymykseen minkälaista apua yrittäjät kaipaavat omistajanvaihdoksen suunnittelussa tuli hyvin vaihtelevia vastauksia. Tärkeimmäksi avuksi haastatellut yrittäjät kokivat juridisen avun. Yrittäjät kokivat tarvitsevansa apua etenkin yrityskauppaan liittyvien sopimuspaperioiden kanssa. Sen lisäksi apua kaivattiin yrityskaupan toteutustapojen arvioimisessa.

Etenkin sukupolvenvaihdosten osalta myös rahoitus nousi esille. Se onkin luonnollista, koska luopujan rooli rahoitusneuvotteluissa on sukupolvenvaihdoksessa muita omistajanvaihdoksia suurempi. Luopuva sukupolvi toimiikin usein myös itse rahoittajan roolissa. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei muissa omistajanvaihdoksissa rahoitus nousisi osatekijäksi. Osalle haastatelluista jatkavan rahoituksen saaminen nousi huolenaiheeksi. Sehän saataisi ratkaista koko prosessin lopullisen onnistumisen.

M1: "Sitä joutuisi te sitten vielä olemaan näissä mukana. Talot laittamaan siihen niin kuin vakuudeksi."

Ulkopuolista apua oltiin kuitenkin valmiita käyttämään ja sen tarve oli huomattu useammassa yrityksessä.

M7: "Kyllä se varmaan tarvitaan ja liittyy niin kuin koko yritystason asiaan että sen pitäis olla sellanen asiantuntija joka pystyisi hoitamaan niin kuin yrityksenkin näkökulmasta sen asian ja sit vielä yksittäisen ihmisen näkökulmasta."

M6: "Mulla kun ei ole yhtään yrittäjätaustaa eikä kaupallista koulutusta eikä mitään tällästä niin se on kyllä parempi antaa muiden hoitaa."

Niissä yrityksissä, joissa jatkajaa ei vielä ollut tiedossa, koettiin, ettei jatkajaa välttämättä löydykään ilman ulkopuolisten apua.

M2: "Kyllä joo, jatkajan löytämiseen tai sitten yrityksen löytäminen joka ostaa."

Kaikkien haastateltujen vastauksissa korostui olemassa olevien luotettavien suhteiden merkitys. Nykyiset yrityksen käyttämät lakimiehet ja pankki- sekä vakuutus-suhteet olivat ensimmäisiä, joiden kautta apua mahdollisiin ongelmiin lähdetäisiin hakemaan. Myös yrittäjäjärjestön suuntaan kääntyttäisiin. Mikäli apua ei edellä mainittujen kautta suoraan löytyisi, luotettaisiin heidän kontakteihinsa.

M5: "Mitä ollaan eri vaihtoehtoja katottu ja sit ollaan käytetty yhteistyökumppaneita just pankkia ja vakuutuslaitoksia ja muita tällöisiä."

M4: "Kyllä se varmaan on niin kuin rahoittaja. Elikkä pankin puolelta he pystyy suositteluun ja siellä pankissahan on myös asiantuntemusta."

M3: "No kyllä se on jurudista apua. En mä mitään henkistä tukea tarvii."

M2: "Tässä me mennään taas ehkä siihen juttuun et mistä sä oot saanu hyöää palvelua ja sulla on uskottavia ihmisiä niin ja sä uskoet että jos sen organisaation sisällä on tähän tällöiseen liittyvää palvelua niin sitä kautta sä melkeen lähdet etsimään sitä."

Tuckerin (2011, 65) mukaan perheyrittäjien neuvonantajina työskentelevien ammattilaisten olisi otettava huomioon myös hyvin voimakkaita emotionaalisia ja ihmissuhteisiin liittyviä asioita. Näitä he eivät kohtaa välttämättä jokapäiväisessä konsultoinnissa. Tucker jatkaa että, millään ammattilaisryhmällä yksin ei ole kaikkea sitä ymmärrystä, mitä perheyrittäjien neuvonantajana toimiminen vaatii, joten siksi asiantuntijoiden pitäisi tehdä yhteistyötä. Omistajanvaihdospalveluita tarjoavat asiantuntijat ovatkin nyt haasteen edessä. Tähän tutkimukseen haastatellutkin odottivat, että tuttuisten kontaktien kautta löytyy paras asiantuntemus juuri heidän tilanteeseensa.

Myös suunnitelmien toteutuskelpoisuuteen haluttiin arviota etukäteen.

M5: "Täytyyhän niiden ulkopuolisten olla siinä, että ne vaikka olis omia ajatuksia niin laittaa ne sellaiseen pakettiin, että sit sitä pystytään verottajalle ja muillekin menemään. Että se ei oo vaan idea, että se on toteutuskelpoinen."

Lakari (2012, 18) suosittelee asiantuntija-apua etenkin luovutuskirjan laatimisessa ja veroseuraamusten selvityksessä. Haastatellut kokivat, että apua on helpposti saatavilla, mutta sen luotettavuutta kyseenalaistettiin.

M2: "Kyllä tietoa on saatavissa. Et enemmän se on se uskottavuus kysymys et keneen otat yhteyttä, koska ne on arkoja aiheita."

4.3.5 Omistajanvaihdoksen vaikutukset

Näkemyserot kauppahinnasta voivat olla suuri este yrityskauppaneuvottelujen etenemiselle. Myyjän ja ostajan välillä voi olla merkittäviäkin näkemyseroja. (Tall 2014, 192.) Merkille pantavaa on se, että haastatellut yrittäjät uskoivat yrityksestä luopumisen seurausten omaan talouteen olevan vähäisiä.

M3: *" Ei näillä näkymin vaikuta, joo ei vaikuta kyllä."*

Luopujilla oli realistiset odotukset tulevasta kauppahinnasta, eivätkä he odottaneet vaurastuvansa merkittävästi yrityskaupan myötä. Haastatellut yrittäjät kertoivat, että omaa tulevaisuutta ei voi rakentaa sen varaan, että yrityksen myynnistä saaduilla rahoilla elintaso nousisi, vaan tulotaso on pitänyt varmistaa muilla keinoin. Niitä keinoja olivat haastateltujen mukaan muun muassa ylimääräiset eläkevakuutukset ja Yel-vakuutuksen oikein mitoittaminen.

M2: *"No sitähan mä oon täs niinku pyrkinyt varmistamaan, että että tota se oma talous olisi niin hyvällä mallilla, että tota jos tulee lisää rahaa niin se on ihan hyvä, mutta mutta lähinnä se, että itse pärjää tavallaan sillä elintasolla mikä nyt on."*

M3: *"Kun on nämä mahdollisuudet ettei jää tähän itse kustannusrasitteeksi ja voi siirtyä koska vaan vakuutusyhtiön leipiin."*

M4: *"Kyllähän toivon että sen miltsin tästä nappaisin. Mutta en tiedä, jos se menee suvulle jatkettavaksi niin eihän ole mitään järkeä. tuota että onko sitten toinen viisaampi että suunnatuilla osakeanneilla otetaan nuo pojat mukaan."*

Haastatellut yrittäjät myös tuntuivat odottavan omistajanvaihdoksen mukanaan tuomaa vapaa-ajan määrän kasvua. Kokonaan liike-elämästä sivuun he eivät pääosin kuitenkaan halunneet jäädä. Osa katsoi mieleiseksi osallistua vielä hallitustyöskentelyyn ja myös palkkatyöläisen rooli nykyisessä yrityksessä nähtiin vaihtoehtona.

M2: *"Sitten auttaa sitten jos tässä tulee joku yhdistyminen tai myynti tai joku muu niin auttaa sitä uutta yritystä tai rypästä nyt sitten, Niin pitkään kuin nyt sitten eläkkeelle on aikaa, eli se 8 vuotta suurin piirtein. Ja olla nyt sitten sellaisessa roolissa mikä nyt nähdään parhaimmaksi."*

M4: *"Ihan hyvin vois sitten vaikka luopuakin tai jäädä ns. hallituksen puheenjohtajaksi."*

Vaikka perhe ei juuri vaikuttanut yrityksen tulevaisuuden suunnitelmiin, olivat haastateltavat kuitenkin miettineet enemmän perheen toimentulon turvaamista kuin yrityksen pärjäämistä yllättävissä tilanteissa.

M2: *"Kyllä mulla on sairausvakuutukset ja henkivakuutukset et jos mulle käy huonosti niin vaimolle jää sen verran rahaa että voi maksaa velat pois."*

M7: *"Mulla on lainoissa kaikki sillä tavalla vakuutukset että jos sairastuu tai muuta ettei niistä sitten silleen kiinni jää."*

M3: *"Että kyllä mä olen hoitanut, että jos mulle käy jotain niin perhe pärjää."*

Lähes kakikki kertoivat, että heidän roolinsa yrityksen toiminnassa on tällä hetkellä iso. Kaikki eivät olleet kuitenkaan miettineet yrityksen toiminnan jatkuvuutta yllättävän tilanteen varalta.

M4: *"Sehän tässä on nyt yksi semmoinen pointti, että jos nyt tässä huomen aamuna vitokset heittää nurkkaan niin se on yritystoiminnalle aika katastrofi."*

M6: *"Kyllä se varmaan ruuvattais myytävänä lappu."*

Vaikka omistajayrittäjät myönsivät, että he tarvitsevat apua omistajanvaihdoksen suunnittelussa sekä sen aikana, ei heillä ollut juurikaan omaan tai firman jatkoon liittyviä huolia. Huolet liittyivät enimmäkseen yhteiskuntaan ja sen asenteisiin yrittäjiä kohtaan.

M3: *" Ei mulla ole firmasta enkä ole itsestä huolissaan mutta tästä yhteiskunnasta olen enemmän huolissani, että se ei oikein niinku tue tätä yrittäjyyttä."*

M5: *"Ni totta kai nää mitä valtiovalta tekee ratkasuja tänäkin vuonna ni . Kun meidän pitäis sitten niiden hommien kanssa elää niin tota. Ni mitä se tarkoittaa tonne talouteen."*

4.4 Luopujaprofiilit

Tähän tutkimukseen haastateltujen omistajayrittäjien antamien näkemysten ja kokemusten pohjalta laadittiin neljä, tässä tutkimuksessa tunnistettavissa olevaa, omistajanvaihtajaprofiilia jotka nimettiin luopujaprofiileiksi.

Taulukko 5. Luopujaprofiilit

Luopujaprofiili	Vastuu	Suunnittelu	reagoi/ennakoi
yksinäinen susi	pitää langat omissa käsissään	Ei suunnittele	reagoi

vastuun jakaja	jakaa vetovastuuta muille	menee tilanteen mukaan	reagoi vaikka luulee ennakoivansa
realisti	pyrkii jakamaan vetovastuuta	valmistautuu ja etsii vaihtoehtoja	ennakoi
suunnittelija	jakaa vastuuta hyvissä ajoin	kirjaa asioita paperille, tekee sopimukset	ennakoi ja varmistaa

Taulukossa 5 on kuvattu tämän tutkimuksen tulosten pohjalta laaditut luopujaprofiilit. Haastattelujen pohjalta päädyttiin neljään erilaiseen profiiliin joiden välillä vertaillaan vastuun jakamista, suunnittelun tasoa ja kuinka ennakoivaa luopujan toiminta yrityksessä on. Ensimmäinen luopujaprofiili on nimetty yksinäiseksi sudeksi. Yksinäinen susi haluaa pitää langat omissa käsissään. Hän ei halua jakaa päätöksentekoa tai vastuuta muille, koska uskoo sen vain vaikeuttavan asioita. Yksinäinen susi haluaa, että yrityksen omistus on vain hänellä tai korkeintaan myös tämän puolisoilla. Yksinäinen susi ei suunnittele tulevaa tarkasti. Joku suunta toiminnalla voi olla, mutta pääasiassa toiminta on arjen haasteista selviämistä. Kyseisen profiilin luopujalle reagoiminen eteen tuleviin tilanteisiin on tyyppillistä, eikä pidempiaikaisia suunnitelmia varsinkaan omistajanvaihdoksen osalta ole tehtynä.

Seuraava luopujaprofiili on nimetty vastuun jakajaksi. Hän jakaa vetovastuuta muille varsinkin siksi, että haluaa välttää tilanteen, jossa oma poisjäänti lamauttaa yrityksen toiminnan. Vastuunjakajalle yrityksen omistaminen ei ole ykkösjuttu, mutta luopumiseen siitä ei ole välttämätöntä. Vastuunjakaja menee tilanteen mukaan. Hän reagoi, vaikka luulee ennakoivansa.

Kolmas luopujaprofiili on nimetty realistiksi. Realisti pyrkii jakamaan vastuuta. Hän saattaa havaita, ettei lähipiirissä tai yrityksessä ole jatkajaa. Realisti pitää yrityksestä luopumista yksittäisenä liiketoimena, eikä anna tunteiden vaikuttaa päätöksiin liikaa. Realisti myös valmistautuu ja etsii vaihtoehtoja. Ennakoiva asenne on realistille tyyppillistä.

Neljäs ja viimeinen tässä tutkimuksessa havaittu luopujaprofiili on nimetty suunnittelijaksi. Suunnittelija jakaa vastuuta jo hyvissä ajoin. Hän myös kirjaa asioita paperille. Suunnittelija ei vain tyydy tekemään suunnitelmia vaan vie ne vielä pidemmälle ja tekee niistä sopimukset. Ennakoiminen on osa suunnittelijan toimintatapaa, mutta hän ei tyydy vain siihen. Suunnittelija myös varmistaa, että suunnitelmien mukaan edetään.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

5.1 Diskussio

Alle puolet yrittäjistä on valmistautunut omistajanvaihdokseen suunnittelemalla (Pk-yritysbarometri kevät 2016 Omistajanvaihdos). Tästä huolimatta tähän tutkimukseen haastatelluilla yrittäjillä oli, jos ei selkeä niin ainakin jokin, suunta johon yritys on menossa ja kuva siitä, miten toimintaa jatketaan. Se kuinka suunnitelmallisesti tuohon suuntaan oltiin menossa, vaihteli voimakkaasti. Osalla yrittäjistä oli suunnitelmissa päivittää liiketoimintasuunnitelmaa, jossa omistajanvaihdos otetaan huomioon. Toisilla suunnitelmat olivat vain omassa päässä. Pisimmälle vietyinä suunnitelmallisuus oli tämän tutkimuksen suurimmassa yrityksessä. Siellä toimintaa suunniteltiin monen vuoden tähtämellä ja strategiatyön tuloksena oli kirjattu tavoitteet aina vuoteen 2020 asti.

Tässä tutkimuksessa haastatellut myönsivät, että apua tulevissa omistajanvaihdoksissa tarvitaan. Tätä näkemystä tukevat myös Heinonen ja Stenholm (2005, 16 - 17.) Heidän mukaansa omistajanvaihdoksiin liittyvien asioiden käsittelyssä voidaan joutua tukeutumaan myös ulkopuoliseen apuun. Ulkopuolisten neuvojen kuuntelu on usein kuitenkin vaikeampaa pehmeissä ja yrittäjien henkilökohtaisiin arvoihin ja näkemyksiin liittyvissä asioissa kuin esimerkiksi verotukseen liittyvissä asioissa. Tässä tutkimuksessa verotukselliset seikat eivät nousseet niin merkittävästi esille kuin juridinen apu sopimuksia laadittaessa. Pehmeämmistä arvoista haastatellut olivat vähemmän huolissaan, mutta se saattaa johtua siitä, että niitä neuvoja ei edes haluta ottaa vastaan. Erilaiset ulkopuoliset asiantuntijapalvelut ovat kuitenkin hyödyllisiä, koska yrityksillä ei välttämättä ole tarvittavaa asiantuntemusta (Heinonen & Stenholm 2005, 16-17).

Omistajanvaihdoksen suunnittelemattomuuden on havaittu hidastavan vaihdosprosessia sekä vaikuttavan heikentävästi omistajanvaihdoksen onnistumiseen ja yrityksen toimintaan. Pienyrityksissä omistajanvaihdoksen suunnittelua ei koeta tärkeäksi tai se koetaan liian vaikeaksi tai arkaluontoiseksi asiaksi. (Stenholm 2005, 24.) Tämän tutkimuksen tulokset eivät täysin tue Stenholmin väitettä siitä miten vähäpätöiseksi asiakasi suunnittelu koetaan. Haastatelluilla oli yllättävän pitkälle mietittyjä suunnitelmia ja he tiesivät, että suunnittelu täytyy aloittaa ajoissa, sillä prosessi saattaa viedä useita vuosia. Ennakoimista kannatetaan myös muissa tutkimuksissa. Omistajanvaihdoksen toteuttaminen vaatii yritykseltä ja erityisesti yrityksestä luopuvalta henkilöltä aktiivisuutta ja ennakoivaa asennetta. (Heinonen & Stenholm 2005, 17.) Se, miksi tähän tutkimukseen haastatellut tulevat luopujat ymmärsivät suunnittelun tärkeyden, selittynee osittain sillä, että viidessä yrityksessä seitsemästä oli jo tehty omistajanvaihdoksia.

Omistajanvaihdosprosessissa luopujalla tulee olla selkeä suunnitelma tulevaisuuden varalle. Eläkkeelle siirtyminen on suuri muutos luopujan rutiineihin ja sosiaalisiin verkostoihin. Luopujalla voi olla vaihdoksen jälkeen myös jonkinlainen rooli yrityksessä, esimerkiksi konsulttina tai henkisenä tukena. Tällöin tulee varmistaa, että luopujan uusi rooli yrityksessä tulee selväksi yrityksen sisällä ja sidosryhmissä. (Stenholm 2005, 28.) Tähän tutkimukseen osallistuneet olivatkin miettineet tulevia roolejaan jo etukäteen. Useampi mietti, että hallitustyöskentely voisi kiinnostaa heitä vielä päivittäisestä toiminnasta luopumisen jälkeen. Varämäki ym. (2010, 64) ovat tutkineet luopujien toiveita tulevista rooleista omistajanvaihdoksen jälkeen. Heidän mukaansa niistä, jotka olivat suunnitelleet sukupolvenvaihdosta tai yrityksen myyntiä ulkopuoliselle, 37 prosenttia aikoo siinä vaiheessa vetäytyä yrityksen päivittäisestä toiminnasta, mutta toimivat kuitenkin neuvonantajina taustalla. Kuitenkin jopa 30 prosenttia vastaajista arvioi vetäytyvänsä yrityksen toiminnasta täysin. Tässä tutkimuksessa kokonaan sivuun jääviä ei löytynyt. Kaikki haastatellut halusivat olla vielä jollain tavalla yrityksen toiminnassa mukana. Siirtyi se sitten täysin ulkopuoliselle tai perheen sisällä. Silti he myös odottivat eläkkeelle jäämisen mukanaan tuomaa vapaa-aikaa.

Yrityksestä luopuminen ei ole välttämättä helppoa, sillä yritys on ollut olennainen osa luopujan jokapäiväistä elämää, identiteettiä, itsetuntoa ja sosiaalista verkostoa. Ikääntymiseen kuitenkin liittyy tekijöitä, kuten yrittäjän terveydentilan heikkeneminen. Se voi nopeuttaa yrityksestä luopumista. (Malinen & Stenholm 2005, 31 - 32.) Terveydentila nousikin tässä tutkimuksessa monen haastatellun vastauksissa esille. Terveydentilan heikkeneminen nopeuttaisi monen haastatellun vetäytymistä taka-alalle. Silti suunnitelmia äkillisen terveydentilan heikkenemisen varalle ei juuri ollut.

Yrityksestä luopuminen voi olla raskasta ja eläkkeelle siirtyminen on suuri muutos luopujan arkirutiiniin. Jos luopuja irtautuu yrityksestä kokonaan, voi yrittäjän omaan sosiaaliseen verkostoon jäädä tyhjiö. Jos luopuja jää yritykseen töihin esimerkiksi osa-aikaisena työntekijänä, ei arkirutiinin muutos ole kovin suuri ja samalla luopujalla säilyy yhteys yrityksen kautta syntyneeseen sosiaaliseen verkostoon. Toisaalta ääritapauksissa luopujat voivat tuntea itsensä korvaamattomiksi yrityksessä, eivätkä tällöin delegoi lainkaan määräys- tai päätäntävaltaa muille. Syynä tähän käyttäytymiseen on se, että yrityksen johtaminen ja johtajan persoona ovat nivoutuneet yhteen. Tämä vaikuttaa myös omistajanvaihdosprosessin kestoan. (Malinen & Stenholm 2005, 31 - 32.) Yhden haastatellun kohdalla on juuri päässyt käymään siten kuin Malinen ja Stenholm kuvaavat. Tämän tutkimuksen vanhin haastateltu ei ole luopunut päätäntävällä ollenkaan, vaikka oma poika on yrityksen toiminnassa mukana. Hän myös kertoi, ettei aika kulu kotona ollessa. Muut haastatellut eivät kokeneet yrityksessä toimimista niin tärkeäksi, etteivät he pystyisi siitä luopumaan. Heillä nykyiset harrastukset ja esimerkiksi mökkeily ja ulkomaanmatkat täyttäisivät syntyvän tyhjiön.

Kaikki haastatellut olivat kuitenkin ymmärtäneet sen, että omistajanvaihdosta tulee valmistella etukäteen, eikä sitä voi tehdä muutamassa päivässä. Viitalan (2008, 102) mukaan jokaisen ihmisen vaihdoksesta syntyy eräänlainen toimintahäiriö ja osaamattoman ihmisen toiminnasta voi seurata suuria ongelmia, menetyksiä ja kustannuksia. Viitala vahvistaa sitä näkemystä, ettei osaamista voi siirtää muutamassa päivässä, vaan prosessi kestää useista kuukaudesta jopa vuosiin. Yleensä vasta akuuttien tilanteiden tullessa eteen paljastuvat ne asiat, joihin arvokas hiljainen tieto liittyy. (Viitala 2008, 134.) Näihin tilanteisiin on vaikea valmistautua etukäteen, mutta jos jatkaja ja luopuja toimivat pidemmän aikaa yhdessä voidaan osa tilanteista välttää. Osittain varmasti juuri siksi tässä tutkimuksessa haastatellut haluavat jäädä yritykseen edes jonkinlaiseen rooliin.

Osaamisen lisäksi yrityksen liiketoiminnan kannalta elintärkeiden suhteiden ja verkostojen siirto on tärkeää. Yritykselle on syntynyt monenlaisia sidoksia sen toiminta-aikana ja näiden sidoksien siirtäminen jatkajan käyttöön nähdään erittäin merkityksellisenä. Omistajanvaihdos koskettaa luopujan perheen ja lähisuvun ohella myös yrityksen henkilöstöä, asiakkaita, rahoittajia ja kilpailijoita. (Malinen & Stenholm 2005, 42.) Juuri näistä syistä muun muassa sukupolvenvaihdokseen valmistautuva yrittäjä halusi saada poikansa mukaan toimintaan ennen kuin hänen on itse syystä tai toisesta lopetettava aktiivinen toiminta yrityksessä. Yrityksen myyntiä ulkopuoliselle miettinyt yrittäjä puolestaan halusi varmistaa henkilöstön hyvän tulevaisuuden olemalla valmis työskentelemään yrityksessä vielä useita vuosia omistajanvaihdoksen jälkeen.

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä henkilöstöllä onkin varsin merkittävä rooli omistajanvaihdosprosessissa (Malinen & Stenholm 2005, 44). Pontevan (2010) mukaan yrityksen työntekijät suhtautuvat usein työhönsä ja työpaikkaansa tuntevaltaisesti. Silloin kun työntekijä tietää, minkälaisessa organisaatiossa hän on töissä ja on innostunut työstään, työnantaja saa vastineeksi yritykseen sitoutuneen ja motivoituneen henkilön. Silloin hänen työnsä sujuu ja muutokset on helpompi hyväksyä. (Ponteva 2010, 33) Samalla tavoin kuin luopujan ja jatkajan pitää tietää toistensa toiveet ja tavoitteet, tulee myös yrityksen henkilöstön saada selvyys siitä, mitä omistajanvaihdos yrityksessä tarkoittaa (Malinen & Stenholm 2005, 44-45).

Tässä tutkimuksessa avoimen keskustelun merkitys ei kuitenkaan noussut kovinkaan monessa keskustelussa esille. Omistajanvaihdosta pidettiin enemmän ilmoitusluontoisena asiana henkilökunnalle, mutta osa oli kuitenkin kertonut avoimesti, ettei jatkajaa tällä hetkellä ole tiedossa. Pelkästään ilmoittamalla tulevasta omistajanvaihdoksesta voi kuitenkin seurata ongelmia. Malisen ja Stenholmin (2005) mukaan niitä voi syntyä esimerkiksi siitä, että yrityksen henkilöstö kunnioittaa luopujaa, mutta ei jatkajaa. Luopuja tuntee yrityksen henkilöstön yleensä jatkajaa paremmin, jonka vuoksi on tärkeää, että luopuja käy jatkajan kanssa läpi henkilöstöön liittyviä asioita. Jatkajan on ymmärrettävä, että henkilöstö haluaa ympärilleen turvallisen, kunnioittavan ja uskollisen ilmapiirin myös omistajanvaihdoksen jälkeen. (Malinen & Stenholm 2005, 44-45.) Seurauksena

voi pahimmillaan olla tilanne, jossa luopuja joutuukin pitämään langat tiukasti omissa käsissään. Viitalan (2008, 78) mukaan yrityksissä tarvittaisiin avointa keskustelua siitä, minkä tiedon varassa strategiat on valittu, mitä ne ovat ja miksi. Vastaavasti tulisi keskustella siitä, missä tilanteessa strategiaa muutetaan ja miksi. Mitä laajempi ymmärrys yrityksen henkilökunnalla on asiasta, sen joustavammin kyetään sopeutumaan myös mahdollisiin äkillisiin muutoksiin. Oli mielenkiintoista huomata, että mitä suurempi yritys oli kyseessä sitä enemmän henkilökunnalle viestimisestä tuli puhetta. Enemmän ihmisiä työllistävässä yrityksissä oli selkeästi jouduttu miettimään, miten koko henkilökunta saadaan sitoutettua yrityksen johdon valitseman tavoitteen tavoittelemiseksi.

Sukupolvenvaihdosprosessin suunnitteluvaihe voidaan Sharman ym. (2003) mukaan jakaa seuraaviin vaiheisiin: (1) jatkajan valinta ja valmentaminen, (2) sukupolvenvaihdoksen jälkeisen ajan vision tai strategisen suunnitelman kehittäminen yritykselle, (3) luopujan roolin määrittäminen sekä (4) päätöksestä tiedottaminen tärkeimmille sidosryhmille. Näitä vaiheita voidaan pitää tämänkin tutkimuksen perusteella paikkansapitävinä, mutta lisäksi ne pätevät yhtä lailla omistajapolvenvaihdoksessa. Haastateltavat olivat myös itse huomanneet, ettei heidän työnsä pääty siihen, kun jatkaja on löytynyt, vaan he halusivat varmistaa yrityksen suuntaa, omaa rooliaan ja sidosryhmien huomioimisen myös omistajanvaihdoksen jälkeen.

5.2 Tutkimusmenetelmän ja tulosten arviointi

Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet eivät välttämättä sovellu parhaalla mahdollisella tavalla laadullisen tutkimuksen arviointiin. Niiden käytöstä ollaan montaa mieltä ja käydyissä tutkimuskeskusteluissa on esitetty näkemyksiä, joiden mukaan perinteisesti ymmärrettyinä reliabiliteetti ja validiteetti eivät sovellu laadullisen tutkimuksen luotettavuuden perusteiksi (Eskola & Suoranta 2005, 211-212). Molemmat edellä mainitut termit kuvaavat tutkimuksen luotettavuutta, mutta reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen (Metsämuuronen 2005, 115). Ulkoinen validiteetti merkitsee sitä, yleistyykö tulkinta muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. Sisäinen validiteetti puolestaan tarkoittaa tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Sisäistä validiteettia tarvitsee pohtia vain selitävissä tutkimuksissa, koska kuvailevassa tutkimuksessa ei väitetä, että jostain asiasta seuraisi aina jokin toinen asia. (Yin 2003, 36-37.) Tässä tutkimuksessa pyrittiin nimenomaan kuvailemaan omistajayrittäjien valmistautumista tuleviin omistajanvaihdoksiin. Tällä tutkimuksella ei pyritty selittämään mitään teoriaa tai syy seuraus suhteita. Validiteetin osalta voidaankin todeta, että tutkimuksen tuloksissa on onnistuttu kuvaamaan haastateltavien valmistautumista mahdollisesti edessä oleviin omistajanvaihdoksiin. Myös esitetyt luopujaprofiilit pohjautuvat suoraan haastateltavien omistajayrittäjien vastauksiin, eikä niitä ole tarvinnut kärjistä erilaisten profiilien löytämiseksi. Toisenlaisella tutkimusjoukolla

olisi voitu toki löytää varsin erilaisiakin profiileja. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan pyritty yleistämään tuloksia koko suomalaisen luopujajoukkoon, vaan kuvaamaan tähän tutkimukseen osallistuneita yrittäjiä sekä heidän suunnitelmiaan.

Tämän tutkimuksen tutkimusaiheena oli: ” Millaisia ajatuksia yli 45 vuotiailla yrittäjillä on yrityksensä toiminnan jatkuvuudesta ja, mahdollisesti edessä olevasta, omistajanvaihdoksesta?” Tutkimus on siis kuvaileva, ei selittävä. Haastattelin seitsemää luopujaa, eli tutkin heidän omia kokemuksiaan yrityksen omistamiseen ja omistajanvaihdokseen liittyvistä asioista perheen, omistajuuden ja yrittäjyyden näkökulmista. Näiltä osin voidaan sanoa, että onnistuin avaamaan näitä tutkimusasetelman kohteena olevia yrittäjien kokemuksia. Yleistettävyyden osalta kysymys sitten onkin, voidaanko saatuja tuloksia yleistää näiden tässä tutkimuksessa mukana olevien tapausten ulkopuolelle. Koska tämä tutkimus on monitapaustutkimus, on Yinin (2003, 37) mukaan tavoitteena analyttinen yleistäminen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimus ei pyrikään tuottamaan tuloksina tilastollisesti yleistettävää tietoa. Tapaustutkimuksen on tarkoitus tuottaa uusia käsitteellistämisen tapoja, jotka auttavat jonkin ilmiön syvällisemmässä ymmärtämisessä. Tässä tutkimuksessa uusia käsitteitä ovat mainitut neljä luopujaprofiilia.

Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, mikä voidaan todistaa siten, että jos tutkija tutkii samaa henkilöä eri tutkimusaikoina ja saadaan sama tulos, on reliabiliteetti todistettu. (Hirsjärvi ym. 2008, 226-227.) Tutkimuksen reliabiliteetti vaatii siis tutkimuksen toistamista samoille henkilöille eri aikoina. Tulokset voivat kuitenkin vaihdella, sillä omistajayrittäjien toiveet ja odotukset sekä yrityksen toimintasuunnitelmat voivat muuttua ajan kuluessa. Reliabiliteetti-käsite kuuluu yleensä määrälliseen, kvantitatiiviseen tutkimukseen mutta sitä käytetään myös laadullisen tutkimuksen arvioinnissa. Reliabiliteetilla eli mittarin tai menetelmän luotettavuudella viitataan perinteisesti käytetyn tutkimusmenetelmän kykyyn antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, toisin sanoen käsitteellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän ja käytettyjen mittareiden kykyä saavuttaa tarkoitettuja tuloksia. (Anttila 2006, 515- 517.)

Mikäli tämän tutkimuksen reliabiliteettia haluttaisiin testata käytetyllä aineistolla, olisi se mahdollista, sillä tämän tutkimuksen litteroinnit ovat tallessa ja niistä analyysin voi toistaa halutessaan uudestaan. Olen pyrkinyt tekemään analyysin mahdollisimman objektiivisesti ilman ennako oletuksia. Uskon onnistuneeni tässä, koska tavoitteena ei ollut todistaa mitään teoriaa, vaan kuvata haastateltujen valmistautumista omistajanvaihdokseen. Omia mielipiteitä tai aikaisempia teorioita ei siis tarvinnut mitenkään huomioida analyysin aikana, jotta jokin tietty asia olisi pystytty todistamaan.

5.3 Tulosten kontribuutiot sekä jatkotutkimusideat

Mitä merkitystä tämän tutkimuksen tuloksilla sitten on? Toimeksiantajan näkökulmasta mietittynä ensimmäisenä tulee mieleen se, miten eri luopujaprofiileita tulisi lähestyä markkinoinnin keinoin, sekä miten omistajanvaihdokset otetaan puheenaiheeksi asiakaskohtauksissa. Esimerkiksi sitä tulisi miettiä miten pankki tavoittaa ne jotka vielä haluavat kehittää yritystään ja sen toimintaa, tai miten lähestyä heitä jotka haluavat nopean prosessin helposti jne.

Uskon että luopujaprofiilien tunnistamisesta olisi hyötyä myös luopujien ja jatkajien koulutuksessa. Eri profiilit huomioimalla ja ne ymmärtämällä voidaan päästä parempiin lopputuloksiin omistajanvaihdoksissa ja mahdollisesti myös välttämään konfliktitilanteita luopujan ja jatkajan välillä. Omistajanvaihdoksessa on myös pitkälti kyse henkilökemioista ja siksi olisikin tärkeää, että molemmat osapuolet ymmärtävät millaiset asiat toisen päätöksiin vaikuttavat.

Yrityksen myyntikunnossa olemista on painotettu aikaisemmissa tutkimuksissa ja asiantuntijalausunnoissa, mutta tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että ehkä vielä tärkeämpää on se, miten luopuja kokee tulevan muutoksen. Jos luopujan ominaispiirteet huomioidaan prosessin aikana paremmin, voi olla mahdollista, että näemme, yhteiskunnan kannalta tärkeitä, onnistuneita omistajanvaihdoksia entistä enemmän.

Jatkotutkimustarpeina tässä tutkimuksessa on jo aikaisemmin mainittu se, miten Start Up yrittäjien näkemykset eroavat tämän tutkimuksen tuloksista. Onko Start Up yrittäjillä esimerkiksi valmiit exit planit tehtynä, vai onko heidänkin suunnitelmissa yhtäläisyyksiä tämän tutkimuksen tulosten kanssa? Lisäksi olisi syytä selvittää eroavatko naisyrittäjien mielipiteet ja kokemukset tämän tutkimuksen tuloksista. Kyseisen tutkimuksen voisi toteuttaa samalla teemahaastattelurungolla, mutta vastauksia voisi verrata tämän tutkimuksen tuloksiin. Mielenkiintoista olisi esimerkiksi tietää se, onko perheellä naisten näkökulmasta suurempi merkitys kuin mitä tässä tutkimuksessa miesten mukaan oli. Tässä tutkimuksessa luopujaprofiileja löydettiin neljä, mutta löytyisikö niitä vielä lisää?

LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloitteevalle tutkijalle. PS-Kustannus. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. 2. painos. Tampere: Vastapaino.

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi.

Beckérus, Å. & Roos, B. 1985. Affärer som livsstil. Om glädje och tyranni i småföretagandets värld. FA-rådet. Liber Förlag. Malmö.

Bell, J. 2006: Doing your Research Project. A guide for first time researchers in education, health and social science. 4. Edition. Open University Press. Berkshire.

Chetty, S. 1996. The case study method for research in small- and médium - sized firms. International small business journal , vol. 5,

Creswell, J. W. 1994. Research Design. Qualitative & Quantitative Approaches. Sage Publications. Thousand Oaks.

Davidsson, P. 1992. Entrepreneurship and Small Business Research: How Do We Get Further? Umeå: Umeå Business School Sweden. Report number 126.

Denzin, N. & Lincoln, Y. 1998. Collecting and Interpreting Qualitative Materials. Sage Publications. Thousand Oaks

Drucker, P. 1986. Innovation and Entrepreneurship. Harper and Row Publishers. New York.

Dyer, W. G., Jr. (1986). Cultural change in family firms: Understanding and managing business and family transitions. San Francisco: Jossey-Bass.

European Commission. 2011. Business dynamics: start-ups, business transfers and bankruptcy "The economic impact of legal and administrative procedures for licensing, business transfers and bankruptcy on entrepreneurship in Europe." Final report 2011, Bruxelles <http://docplayer.net/12092095-Business-dynamics-start-ups-business-transfers-and-bankruptcy.html> luettu: 11.2.2016

Euroopan Komissio. 2013. Komission tiedonanto euroopan parlamentille, neuvostolle, euroopan talous- ja sosiaalikomitealle ja alueiden komitealle Yrittäjyys 2020 - Toimintasuunnitelma Uutta kipinää euroopan yrittäjyyteen. Bryssel <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2012/FI/1-2012-795-FI-F1-1.Pdf> luettu: 11.2.2016

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Eskola, J & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-kustannus, 24-42.

Graebner, M.E., Eisenhardt, K.M. & Roundy P.T. 2010. Success and failure in technology acquisitions: Lessons for buyers and sellers. *Academy of management perspectives* 24 (3), 73-92.

Headd, B. 2003. Redefining business success: distinguishing between closure and failure. *Small business economics* 21 (1), 51-61

Heinonen, J. (toim.) 2005. Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Pieksämäki: Tietosanoma Oy.

Heinonen, J. & Stenholm P. 2005. Johdatus perheyritykseen ja sukupolvenvaihdokseen. Teoksessa J. Heinonen (toim.) Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Helsinki: Tietosanoma.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1980. Teemahaastattelu. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13-14., osin uudistettu painos. Tammi. Helsinki

Kettunen, S., Varamäki, E., Tall, J. ja Katajavirta, M. 2015. Yritystoiminnasta luopuneiden uudet roolit. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 113 Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Kuusisto, M. 2009. Omistajuus erilaisten yrittäjien Fenomenografinen tutkimus

Kuusisto, M. & Kuusisto T. 2008. Johtaja vaihtuu. Sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät. Talentum Media Oy. Kariston Kirjapaino Oy.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus University Helsinki Press Oy Yliopistokustannus. Helsinki.

Kyrö, P. 1997. Yrittäjyyden muodot ja tehtävä ajan murroksissa. Jyväskylän yliopisto Yrittäjyyden muodot ja tehtävä ajan murroksissa

Kyrö, P. & Nissinen, J.H. 1995. Yrittäjyys markkinarakenteessa. Helsingin kaupakorkeakoulun julkaisuja D-220. Helsinki.

Lahti, A. 1989. Yrittäjyyden voima on rajaton. Yritystalous 4/1989

Laine, M. Bamberg, J & Jokinen, P. 2007. Tutkimuksen taito, Gaudeamus.

Lakari, T. 2012. Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolvenvaihdos. 4. uudistettu painos. Helsinki: Verotieto Oy

Oliver, P. 2004. The Student's Guide to Research Ethics. Open University Press. Berkshire.

Perheyrittäjäbarometri 2015. 2015. Elinkeinoelämän keskusliitto ja Perheyrittäjien liitto. Helsinki

Pk-yritysbarometri kevät 2016 Omistajanvaihdos. 2016. Finnvera.

Pietilä, V. 1976. Sisällön erittely. 2., korjattu painos. Helsinki: Gaudeamus.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Rindova V., Barry D., Ketchen DJ Jr. 2009. Entrepreneurship as emancipation. Acad Manage Rev 34(3):477-491

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino. 23-25.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 15.05.2016.)

Shane, S. & Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Acad Manage Rev* 25(1):217-226

Sharma, P., Chrisman, J., Pablo, A. & Chua, J. 2001. Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (3), 17-35.

Sharma, P., Chrisman, J.J. & Chua, J.H. (2003). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review* 16:1, 1-15.

Steyaert, C. & Bouwen, R. 1997. Telling Stories of Entrepreneurship - Towards a Narrative-Contextual Epistemology for Entrepreneurial Studies. In: Donkels, R. & Miettinen, A. (eds.) *Entrepreneurship and SME-Research: On its Way to the Next Millennium*. Ashgate publishing Inc. Aldershot. England. 238 p. pp. 47- 62.

Stenholm, P. 2003. Yrityksen sukupolvenvaihdos ja sen tukeminen. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 7/2003. Elinkeino-osasto. Helsinki. 94 s.

Stenholm, P. 2005. Yrityksen sukupolvenvaihdos ja sen suunnittelu. Teoksessa J. Heinonen (toim.) *Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos*. Helsinki: Tietosanomaa.

Solatie, J. 2001. Focusryhmät. Kvalitatiiviset ryhmäkeskustelut strategisen markkinointitutkimuksen apuna. Mainostajien liitto. Makeprint. Helsinki.

Suomen Yrittäjät. 2016. Tiedote 19.4.2016 [Viitattu 26.4.2016] Saatavana: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/a/tiedotteet/kysely-vain-puolel-pk-yrityksista-seuraa-aktiivisesti-yrityksen-arvon-kehittymista>

Suoranta, J. & Eskola, J. 1992. Kvalitatiivisten aineistojen analyysitapoja luokittelemassa - eli noin 8 tapaa aineiston erittelyyn. *Kasvatus* 23 (3), 276-280.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 2.painos. Helsinki: Kirjayhtymä.

Tall, J. 2014- Yrityskauppa ja strateginen uudistuminen. ACTA WASAENSIA 305 LIIKETALOUSTIEDE 124 JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOT. Vaasa

Tenhunen, L. ja Werner, R. 2000. Yrityskaupan käsikirja. 3. tarkastettu painos. Jyväskylä: Tietosanoma Oy.

Tucker, J. 2011. Keeping the business in the family and the family in business: "What is the legacy?" Journal of Family Business Management Vol. 1 No. 1, 2011, pp. 65-73, Emerald Group Publishing Limited

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Jyväskylä.

Tulisalo, P. 2007. Omistajanvaihdos luopujan näkökulmasta. Teoksessa: Varämäki, E. (toim.) Omistajanvaihdosnäkömät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, 97-106. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 28.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Yrittäjyyskatsaus 2012. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja Työ ja yrittäjyys 46/2012

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. WSOY. Porvoo

Manninen, P. 2001. Yritys vaihtaa omistajaa - sukupolvenvaihdos ja yritys-kauppa käytännössä. WSOY. Porvoo.

Malinen, P & Stenholm, P. 2005. Sukupolvenvaihdos, yritys ja ihmiset. Teoksessa J. Heinonen (toim.) Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Helsinki: Tietosanoma.

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus. Jyväskylä.

Meijaard, J., Uhlander, L., Flören, R., Diephuis, B. & Sanders, B. (2005). The relationship between successor and planning characteristics and the success of business transfer in Dutch SMEs. SCALES-paper N200505. Zoetermeer: EIM.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Tammi. Helsinki.

Nyky-suomen sanakirja, 1966. V-VI: 737-739. WSOY.

Neuman, W. 2000. Social research methods: Qualitative and quantitative approaches. Boston: Allyn & Bacon.

Van Teeffelen, L. (2010). Exploring Success and Failure in Small Firm Business Transfers. Nyenrode: Nyenrode Business University.

Varamäki, E., Tall, J., Joensuu, S. & Katajavirta, M. 2015. Valtakunnallinen omistajan Vaihdosbarometri 2015. Suomen Yrittäjät. Euraprint. Helsinki.

Varamäki, E., Viljamaa, A., Tall, J., Heikkilä, T., Kettunen, S. ja Matalamäki, M. 2014. Kesken jääneet yrityskaupat – myyjien ja ostajien näkökulma. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 100
Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Varamäki, E. 2007. Omistajanvaihdosnäkymät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisuja B: Raportteja ja selvityksiä 29 Elina Varamäki (toim.) Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K., Länsiluoto, A., Viljamaa, A., Laitinen, E., Järvenpää, M. & Petäjä, E. 2012. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen – Case-tutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A9. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Länsiluoto A. & Viljamaa, A. 2012. Ostajien näkemykset omistajanvaihdoksen toteuttamisesta ja onnistumisesta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 61. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Viljamaa, A ja Länsiluoto, A. 2013. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 74

Verohallinto. 2016. Sanasto [Viitattu 7.4.2016] Saatavana: https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Sanasto/Omistajayrittajaprosenttia2813455prosenttia29

Viitala, R. 2008. Johda Osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Inforviestintä: Helsinki.

Viljamaa, A. 2011. Exploring small manufacturing firms' process of accessing external expertise. International small business journal 29 (5), 472–488.

Wennberg, K., Wiklund, J., Hellstedt, K. and Nordqvist, M. 2011. Implications of Intra-Family and external ownership Transfer of Family Firms: Short-Term and Long-Term Performance Differencies. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 5:252-372 (2011).

Wennberg, K. & DeTienne, D. 2014. What do we really mean when we talk about 'exit'? A critical review of research on entrepreneurial exit. *International small business journal* 32 (1), 5–16.

Wennberg, K. 2011. Entrepreneurial exit. [Verkkoartikkeli.] Social science research network. [Viitattu 15.3.2016.] Saatavana: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1825113

Yin, R. K. 1991. *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications.

Yin, R. 2003. *Applications of case study research*. 2. painos. Thousand Oaks. Sage Publications.

LIITE1

Tämän tutkimuksen teemarunko:

1. Mikä on yrityksen tila?
 - Erilaiset omistajuuteen liittyvät sopimukset
 - Ajatukset yrityksen arvosta
 - Ajatukset yrityksen kunnosta
 - Oma merkityksesi yrityksen toiminnalle?
2. Mikä on yrittäjän ja perheen tila?
 - Perillisten huomiointi
 - Ostajat tai potentiaaliset jatkajat
 - Onko aikaisempaa kokemusta omistajanvaihdoksesta
3. Mitkä ovat yrityksen tulevaisuudensuunnitelmat?
 - Onko ajatusta siitä, miten jatketaan?
 - Ostajat tai potentiaaliset jatkajat
 - Omistajanvaihdoksen rahoitus
 - Onko jo suunniteltu jonkun kanssa? Jos on, niin miten?
4. Mitkä ovat yrittäjän ja perheen tulevaisuudensuunnitelmat?
 - Miten uskot omistajanvaihdoksen vaikuttavan talouteesi?
 - Oletko varustautunut odottamattomiin tilanteisiin?
5. Mitkä ovat yrityksen jatkuvuussuunnitelmat?
 - Oletko varustautunut odottamattomiin tilanteisiin?
6. Kaipaako apua prosessissa?
 - Miksi? Miksi ei?
 - Mitä apua koet tarvitsevasi
 - Keneltä toivot apua
 - Onko tieto/apu helposti saatavilla
7. Onko huolenaiheita?
 - Millaisia?
 - Miten/kuinka usein huoli ilmenee?