

Myyjän neuvotteluvoima PK-yrityskaupoissa

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2023

**Tekijä: Herman Takamäki
Oppiaine: Taloustiede
Ohjaaja: Jaakko Pehkonen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

<i>Tekijä</i> <i>Herman Takamäki</i>	
<i>Työn nimi</i> <i>Myyjän neuvotteluvoima PK-yrityskaupoissa</i>	
<i>Oppiaine</i> <i>Taloustiede</i>	<i>Työn laji</i> <i>Pro gradu -tutkielma</i>
<i>Aika (pvm.)</i> <i>12.4.2023</i>	<i>Sivumäärä</i> <i>35</i>
<i>Tiivistelmä – Abstract</i> <i>Tutkimuksessa käsitellään pk - yritysten omistajanvaihdoksia ja tähän liittyvää neuvotteluasemaa. Teoriaosana käytetään peliteoriaa, joka mallintaa ostajan ja myyjän välistä neuvottelutilannetta yrityskaupassa. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jossa aineistona on puolistrukturoidut yrittäjien haastattelut. Haastattelut tuovat esiin neuvotteluasemaan vaikuttavia tekijöitä, joita esiintyi yrittäjien keskuudessa. Keskeisiä tekijöitä olivat: myyntiaikeen salailu, ostajien karsiminen etukäteen, ostajien motiivien heikko tunnistaminen, avoimuus myynnin syistä, liiketoiminnan yrittäjävetoisuus, tunteet, sekä yrittäjän ikä. Haastatteluaineiston koko on pieni, joten tuloksiin on syytä suhtautua varauksella.</i>	
<i>Asiasanat</i> <i>yrityskauppa, omistajanvaihdos, pk-yritykset, peliteoria, neuvotteluasema</i>	
<i>Säilytyspaikka</i>	<i>Jyväskylän yliopiston kirjasto</i>

Kuvat

Kuva 1. Kahden pelaajan kahden strategian peli matriisimuodossa	22
Kuva 2. Ostajalla eikä myyjällä painetta kauppaan	23
Kuva 3. Myyjällä myyntipainetta	24
Kuva 4. Ostajalla ostopainetta	24
Kuva 5. Ostajalla ja myyjällä painetta kauppaan.....	25

Taulukot

Taulukko 1. Yritysten piirteet	26
--------------------------------------	----

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
SISÄLLYS.....	4
1 JOHDANTO.....	6
2 PK-YRITYSTEN YRITYSKAUPAT.....	8
2.1 Suomessa toimivien PK-yritysten keskeiset piirteet.....	8
2.2 Yrityskaupat ja omistajanvaihdokset.....	9
2.2.1 Omistajanvaihdosten ajankohtaisuus ja yrityskauppojen määrä.....	9
2.2.2 Yrityskauppojen keskeiset piirteet	9
2.3 Ostajien luokittelua.....	10
2.3.1 Yritys.....	10
2.3.2 Pääomasijoittaja.....	11
2.3.3 Sukupolvenvaihdos	11
2.3.4 Sarja- ja portfolioryrittäjä.....	11
2.3.5 Ensikertalainen yrittäjä.....	11
2.3.6 Yrittäjä-tiimi.....	12
2.4 Havaintoja myyjistä.....	12
2.4.1 Yrityksen jatkuminen sukupolvenvaihdoksen kautta.....	13
2.4.2 Toiminnan lopettaminen.....	13
2.4.3 Ulkopuoliselle myynti.....	13
2.4.4 Aikaisempi kokemus yritysostoista	14
2.5 Omistajanvaihdokseen liittyviä haasteita	14
2.5.1 Kokemus tulevien kauppojen haasteista	14
2.5.2 Kokemus toteutuneiden kauppojen haasteista.....	14
2.5.3 Äkillinen luopuminen	15
2.5.4 Epäonnistuneet kaupat.....	15
2.6 Arvonmääritys	15
2.7 Rahoittaja tahot	16
2.7.1 Vähittäispankit	16
2.7.2 Vähittäispankkien ja vakuutusyhtiöiden BO-yksiköt	17
2.7.3 Eriyisluottolaitokset, investointipankit ja muut institutionaaliset sijoittajat	17
2.8 Yrityskaupan rahoituksen välineet	17
2.8.1 Oma pääoma.....	17
2.8.2 Vieraspääoma	18
2.8.3 Välirahoitus.....	18
2.8.4 Myyjä väliaikaisena tai osarahoittajana.....	19

3	PELITEORIAMALLI JA KAUPPANEUVOTTELU	21
3.1	YLEINEN JOHDANTO PELITEORIA.....	21
3.2	Pelin määrittäminen ja esittäminen.....	21
3.2.1	Staattinen täyden informaation peli.....	21
3.3	Peliteoriamatriisit ja kauppaneuvottelut.....	23
3.3.1	Pelaajilla ei pakottavaa tarvetta	23
3.3.2	Myyjällä myyntipaine.....	24
3.3.3	Ostajalla ostopaine	24
3.3.4	Kummallakin painetta kauppaan	25
4	HAASTATTELUT	26
4.1	Aineisto ja menetelmä	26
4.2	Keskeiset havainnot.....	27
4.2.1	Ikä	27
4.2.2	Salailu.....	27
4.2.3	Avoimuus.....	27
4.2.4	Ostajien karsiminen	28
4.2.5	Ostajien motiivit	28
4.2.6	Yrittäjän asema päivittäisessä liiketoiminnassa	28
4.2.7	Yrityksen vahvuudet	28
4.2.8	Asemansa neuvotteluissa.....	29
4.2.9	Muita huomioita.....	29
5	YHTEENVETO	30
	LÄHTEET	32
	LIITE	34

1 JOHDANTO

Suomessa yrityksiä on yhteensä 368 622 kappaletta. Valtaosa näistä yrityksistä on pieniä tai keskisuuria yrityksiä. Yrityksiä, joiden henkilöstön koko on alle 10 henkilöä, on 94 prosenttia kaikista yrityksistä. (Tilastokeskus, ei pvm.-b). Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan Suomen PK-työnantajayrityksistä 13 500 yritystä on elinkaarensa siinä vaiheessa, että omistajanvaihdos on ajankohtainen (PK - Pulssi, 2020, s. 3).

Tässä tutkimuksessa tutkitaan suomalaisten yrittäjien neuvotteluasemaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Voimistavia, että heikentäviä. Erityisenä mielenkiinnon kohteena ovat yrittäjän omat ajatukset, mielipiteet ja mielikuvat liittyen omaan yritykseensä, kilpailuun ja itseensä. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja tutkimuksessa käytettävä aineisto kerätään yrittäjien puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Aineiston avulla nähdään suomalaisten yrittäjien mielenmaisemaan ja saadaan uusia näkökulmia suomalaisten yrittäjien neuvotteluasemasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Tavoite on, että tutkimuksen mahdolliset löydökset herättelisivät myyjiä havannoimaan omaa asemaansa neuvotteluissa ja mahdollisuuksien mukaan edistämään asemaansa ennen kaupantekotilannetta. Hyvissä ajoin ymmärretyt neuvottelujen onnistuneisuuteen vaikuttavat seikat edesauttavat yritysten myyntiä ja vähentävät yritystoiminnan lopettamisen riskiä pakkomyyntitilanteessa. Myyjä myös ansaitsee vuosien työstään hyvän lopputuleman. Myös valtio ja kunta hyötyvät verorahojen muodossa, jos elinkelpoinen yritys säästyy lopettamisen uhalta ja uusi omistaja pääsee jatkamaan yritystoimintaa.

Tutkielman rakenne on seuraava. Luvussa 2 kuvataan ilmiötä. Ensin tehdään lyhyt katsaus Suomen yrityskenttään ja omistajanvaihdoksiin. Sitten kuvataan erilaisia omistaja- ja myyjätyyppejä. Kuvaus perustuu pitkälti aiemmissa tutkimuksissa kartoitettuihin yli 55-vuotiasta myyjistä saatuihin tietoihin. Tämän jälkeen kuvataan yritysten arvonmääritystä, yrityskaupan rahoituksen tahot ja välineitä. Luvussa 3 esitellään peliteoreettinen malli, jonka avulla kuvataan erilaisia tilanteita. Luvussa 4 on käsitelty haastatteluaineisto ja

haastatteluiden tulokset. Luku 5 on tutkimuksen yhteenveto. Liitteenä on haastatteluissa käytetty kyselylomake.

2 PK-YRITYSTEN YRITYSKAUPAT

2.1 Suomessa toimivien PK-yritysten keskeiset piirteet

PK-yritys tulee sanoista pieni tai keskisuuri yritys. Nämä ovat määritelmältään sellaisia, joiden liikevaihto ei ylitä 50 miljoonan euron rajaa ja yrityksen työntekijöiden määrä on alle 250 työntekijää tai taseen loppusumma ei saa ylittää 43 miljoonaa. (*PK-yritys | Käsitteet | Tilastokeskus*, ei pvm.)

Suomessa toimii yhteensä 368 622 yritystä. Näistä suurin osa 94,3 prosenttia on yrityksiä, joissa henkilöstön määrä on 0-9 henkilöä. Nämä yritykset työllistävät 24,2 prosenttia (364 000 henkilötyövuotta) ja tuottavat 17,2 prosenttia (71,148 miljardia) Suomen yritysten liikevaihdosta. (Tilastokeskus, ei pvm.-b). Yrityksiä, joissa henkilöstön määrä on 10-49, on 4,6 prosenttia kaikista yrityksistä ja ne työllistävät 22,1 prosenttia (332 000 henkilötyövuotta). Nämä yritykset tuottavat Suomessa toimivien yritysten liikevaihdosta 18,4 prosenttia (75,791 miljardia). (Tilastokeskus, ei pvm.-b). Keskisuuria yrityksiä, joissa henkilöstön koko on 50-249, on vain 0,9 prosenttia yritysmäärästä. Nämä yritykset työllistävät 19,3 prosenttia (289 000 henkilötyövuotta). Suomen yritysten liikevaihdosta nämä tuottavat 19,8 prosenttia (81,887 miljardia). (Tilastokeskus, ei pvm.-b). Suuria yrityksiä, joissa henkilöstön koko on yli 250 henkilö, on noin 0,17 prosenttia. Nämä yritykset työllistävät 34,4 prosenttia (518 000 henkilötyövuotta). Nämä yritykset tuottavat 44,7 prosenttia yritysten liikevaihdosta (184,541 miljardia). (Tilastokeskus, ei pvm.-b)

Suomalaisten PK-yritysten halu kasvaa ei ole kovin suurta yli 55-vuotiaiden yrittäjien joukossa. Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin 55 vuotta täyttäneistä vastaajista 17 prosentin osalla ei ollut lainkaan kasvutavoitteita ja 43 prosenttia pyrki säilyttämään nykyisen markkina-aseman. Kohtalaista kasvua tavoittelee 34 prosenttia ja voimakasta 6 prosenttia. (Varamäki ym., 2021, s. 55). Kasvutavoitteet ovat suhteessa yrityksen kokoon. Kasvutavoitteellisuus lisääntyy yrityskoon kasvaessa. Yrityksistä, jotka

työllistävät yli 20 henkilöä, kasvua tavoittelee 71 prosenttia. (Varamäki ym., 2021, s. 56).

2.2 Yrityskaupat ja omistajanvaihdokset

Käsitteenä omistajanvaihdos pitää sisällään yrityskaupat sekä sukupolvenvaihdokset (Varamäki ym., 2014, s. 11). Sukupolvenvaihdoskin yleensä tapahtuu kauppana ja näin sisältyy tilastoitaviin yrityskauppoihin.

2.2.1 Omistajanvaihdosten ajankohtaisuus ja yrityskauppojen määrä

Elinkeinoelämän keskusliiton tekemän tutkimuksen mukaan Suomen pieni ja keskisuurista työnantajayrityksistä noin 13 500 yritystä on elinkaarensa siinä vaiheessa, että omistajanvaihdos on ajankohtaista (PK - Pulssi, 2020, s. 3). Vuonna 2021 tehdyn yritysbarometrin mukaan seuraavan viiden vuoden aikana 29 prosenttia yrityksistä suunnittelee omistajanvaihdoksen toteuttamista (Pk-yritysbarometri 1/2021, 2021, s. 41).

Yrityskauppojen lukumäärä vaihtelee vuosittain. Tilastokeskuksen ennakkolliset tiedot vuodelle 2020 ilmoittaa 3750 tapahtunutta omistajanvaihdosta (Tilastokeskus, ei pvm.-a). Kokoluokittainen jakauma näillä kaupoilla heijastaa suomen yritysten kokojakaamaa (Tilastokeskus, ei pvm.-a). Yrityskauppojen, joiden liikevaihto ylittää 0,5 miljoonaa, määrä on 2010 luvulla vaihdellut noin 600 ja 700 kaupan välillä vuositasolla (Kauppalehti, 2021).

2.2.2 Yrityskauppojen keskeiset piirteet

Ostokohteen henkilöstön koko, vuonna 2013 tehdyssä kyselytutkimuksessa, vastanneiden yritysten osalta oli keskimäärin 10,5 henkilöä. Mediaani koko henkilöstölle oli 4. Suurin henkilöstön määrä yhdessä yrityksessä oli 300 työntekijää. Suurimmassa osassa kaikista kaupoista (72 prosenttia), kaupan kohteena olevan yrityksen henkilöstön koko oli alle 10. (Varamäki ym., 2013, s. 21)

Keskimääräinen liikevaihto ostokohteena olevassa yrityksessä oli 1,75 miljoonaa euroa ja mediaani 0,43 miljoonaa euroa. Enintään 0,5 miljoonaa euroa liikevaihtoa tekevien yritysten osuus oli yli puolet (52 prosenttia). Kaupan kohteena olleista yrityksistä 34 prosenttia oli liikevaihdoltaan yli 1 miljoonaa euroa tekeviä. Suurin kaupan kohde oli 55 miljoonaa euroa liikevaihtoa tekevä yritys. (Varamäki ym., 2013, s. 22)

Toteutuneiden omistajanvaihdosten toimialajakauma oli seuraavanlainen: palvelualan yrityksiä oli 42 prosenttia, teollisia yrityksiä oli 25 prosenttia, yrityksiä kaupan alalta oli 20 prosenttia, rakennusosalta oli 9 prosenttia, sekä kuljetusalan yrityksiä oli 3 prosentti. (Varamäki ym., 2013, s. 23)

Ostaja oli samalta paikkakunnalta 59 prosenttia kaupoista ja viereiseltä paikkakunnalta 17 prosenttia. Samasta maakunnasta oli 8 prosenttia ostajista.

Ostokohteista vain 12 prosenttia oli etäämmältä kuin viereisestä maakunnasta. Suurimmat ostokohteet olivat vähemmän paikkasidonnaisia kuin pienemmät ostokohteet. (Varamäki ym., 2013, s. 25)

Suurella osalla 65 prosenttia oli erittäin paljon tai paljon kokemusta ostetun kohteen toimialasta. (Varamäki ym., 2013, s. 68). Toteutuneista kaupoista 45 prosenttia tunsivat ostokohteen etukäteen. Ostaja oli sukulainen 16 prosenttia tapauksista. Täten 61 prosenttia tunsivat kohteen entuudestaan. Myyjä otti itse yhteyttä 13 prosenttia tapauksista. (Varamäki ym., 2013, s. 27). Pääsääntöisesti sekä ostajat ja myyjät ovat tyytyväisiä tekemiinsä yrityskauppoihin. (Varamäki ym., 2021, s. 119)

2.3 Ostajien luokittelua

Yrityskaupassa ostajan asemassa voi olla erilaisia ostajia ja täten myös motiivit ovat erilaisia. Ostajana voi olla yritys, joka pyrkii kehittymään tai yrittäjäksi haluava ensikertalainen. Tässä luvussa käsitellään kevyesti erilaiset ostajaprofiilit: yritykset, pääomasijoittajat, perheenjäsenet, sarja- ja portfolioyrittäjät, yrittäjätiimit sekä ensikertalaiset yrittäjiksi aikovat.

2.3.1 Yritys

Ostajana voi toimia toiset yritykset, jotka haluavat kasvaa ja kehittää omaa liiketoimintaansa yritysoston kautta. Yritysostolla voidaan hankkia myös osaamista ja teknologiaa mitä ostajayrityksessä ei vielä ole. (Varamäki ym., 2021, s. 12). Yrityskauppaa voi tukea yrityskaupasta mahdollisesti saatavissa olevat synergiaedut, sekä kokoluokan kasvaessa mahdolliset mittakaavaedut (Katramo ym., 2011, s. 20).

Yritysten ostohalukkuutta on selvitetty ja vuonna 2021 tehdyn barometrin mukaan 11 prosenttia yrityksistä on kiinnostunut yrityksen tai liiketoiminnan ostamisesta seuraavan kahden vuoden aikana (Varamäki ym., 2021, s. 12). Suurin osa näistä yrityksistä, (78 prosenttia), tarvitsee ulkopuolista rahoitusta yrityskaupan toteuttamiseen (Varamäki ym., 2021, s. 12). Samassa kyselytutkimuksessa huomattiin myös, että alle 55-vuotiasta yrittäjistä 25 prosenttia oli kiinnostunut tai erittäin kiinnostunut ostamaan yritys tai liiketoimintaa ja näistä vastaajista 27 prosenttia piti asiaa ajankohtaisena tai erittäin ajankohtaisena. (Varamäki ym., 2021, ss. 79–80). Vaikka yrityksillä on halukkuutta, niin on mielenkiintoista, miten tämä näkyy toteutuneissa kaupoissa. Kyselytutkimuksessa, joka tehtiin toteutuneiden kauppojen ostajille, havaittiin yrityksen olleen ostajana 17 prosentissa tapauksista (Varamäki ym., 2013, s. 25). Ostajayrityksen koko määrittää myös kohdeyrityksen kokoa. Isommat yritykset ostavat tyypillisesti isompia yrityksiä ja pienemmät pieniä. (Varamäki ym., 2013, s. 69)

Aina kyseessä ei ole ostajan aloittama strateginen laajentuminen, vaan kyseessä voi olla, että lopettava yrittäjä haluaa myydä yrityksensä ja tarjoaa tätä

toisille yrittäjille (Varamäki ym., 2021, s. 107). Valtakunnalliseen omistajanvaihdos barometrin 55 vuotiaista vastaajista, noin 8 prosenttia kertoi ostajan olevan tiedossa ja näistä ostajista jopa 64 prosenttia oli toinen yritys tai yrittäjä. (Varamäki ym., 2021, s. 38).

2.3.2 Pääomasijoittaja

Pääomasijoittajien pyrkimyksenä on yrityksen arvonnousu ja sijoituksesta irtaantuminen voitollisesti. Tähän pääomasijoittaja pyrkii kohdeyrityksen toiminnan, resurssien ja johtamisen uudelleen organisoinnin kautta. Pääomasijoittaja arvioi potentiaalista kohdeyhtiötä lähtökohtanaan sijoitetun pääoman kokonaistuotto oletetulla sijoitusperiodilla. (Katramo ym., 2011, s. 21)

Pääomasijoittajat eivät ole yleensä kiinnostuneita synergiahyödyistä (Katramo ym., 2011, s. 21), mutta velkavivun hyödyntämisellä on sijoituksen tuoton kannalta merkitystä pääomasijoittajille (Katramo ym., 2011, s. 20). Tyypillinen yrityksen omistusaika pääomasijoittajalle on kolmen ja viiden vuoden välissä. (Katramo ym., 2011, s. 23).

2.3.3 Sukupolvenvaihdos

Yrityksen kauppa voi tapahtua myös perheenjäsenen kanssa. Tällöin kyseessä on sukupolvenvaihdos. Syyt sukupolvenvaihdokseen on usein luonnollisia, esimerkiksi yrittäjän ikääntymisen vuoksi on aika antaa nuoremman polven jatkaa. Suomessa vuonna 2021 tehdyn kyselytutkimuksen mukaan, Suomessa arvioidaan olevan 55 – 57 vuotiaita yrittäjiä noin 74 tuhatta ja näistä 11 tuhatta arvioidaan myyvänsä yrityksensä perheenjäsenelle seuraavan kymmenen vuoden aikana (Varamäki ym., 2021, s. 115).

2.3.4 Sarja- ja portfolioyrittäjä

Ostajana voi toimia myös henkilöitä, jotka ovat kokeneita yrittäjiä. Heillä voi olla jo aikaisempaa kokemusta yrityksen perustamisesta ja yrityskaupoista, tai he voivat jo omistaa useampia yrityksiä ja haluavat kasvattaa portfoliotaan uusilla yrityskaupoilla. Vuonna 2013 tehdyssä kyselytutkimuksessa toteutuneille yrityskaupoille Suomessa huomattiin, että aikaisempaa kokemusta ennen kauppaa, joko yrityksen perustamisesta tai yrityskaupoista oli 54 prosentilla (Varamäki ym., 2013, s. 19).

2.3.5 Ensikertalainen yrittäjä

Yrittäjäksi voi ryhtyä myös yritysoston kautta. Tämä on hieman harvinaisempi ilmiö, kun sukupolvenvaihdoksia ei oteta huomioon. Usein uusi yrittäjä on löytynyt yrityksen työntekijöiden joukosta. Esimerkiksi valtakunnallisen omistajanvaihdos barometrin 55 vuotiaista vastaajista, joilla ostaja oli tiedossa (8 prosenttia) ilmoitti työntekijän olevan ostajana 26 prosenttia tapauksista (Varamäki ym., 2021, s. 38).

Myös kyselytutkimuksessa, joka tehtiin yrittäjiksi yrityskaupoilla haluaville henkilöille, huomattiin, että vain 16,7 prosentilla ei ollut lainkaan aikaisempaa kokemusta yrittäjyydestä (*Jatkajaprofiilit omistajavaihdoksissa*, 2019, s. 17). Tämän kyselyn koko vastaaja joukolle, johon myös nämä ensikertalaiset kuuluivat, yrityksen kannattavuus ja kasvupotentiaalilla oli erittäin suuri merkitys (*Jatkajaprofiilit omistajavaihdoksissa*, 2019, s. 20). Lisäksi kyselyyn vastaajista jopa 95 prosentilla oli johtamiskokemusta (*Jatkajaprofiilit omistajavaihdoksissa*, 2019, s. 17). Tästä voidaan päätellä, että niillä vastaajilla, joilla ei ollut kokemusta yrittäjyydestä (16,7 prosenttia vastaajista), suurimmalla osalla on ainakin johtamiskokemusta.

2.3.6 Yrittäjä-tiimi

Vuonna 2013 tehdyssä kyselytutkimuksessa toteutuneille yrityskaupoille havaittiin yrittäjätiimin olleen ostajana 28 prosenttia tapauksista (Varamäki ym., 2013, s. 25). Tähän voi olla useita syitä. Yksi syy voisi olla useamman henkilön tietotaito, joka helpottaa uuden yrityksen johtamista ja kehittämistä. Toinen mahdollinen syy voisi olla rahoituksen järjestely, sillä useampi henkilö todennäköisesti pystyisi saamaan kokoon suuremman omarahoitusosuuden.

2.4 Havainnot myyjistä

Suomessa 55–74 vuotta täyttäneitä yrittäjiä arvioidaan olevan noin 74 000. Näistä 32 000 yrittäjän arvioidaan myyvänsä yrityksensä ulkopuoliselle seuraavan kymmenen vuoden aikana. Sukupolvenvaihdos arvioidaan tapahtuvan 11 000 yrityksen osalta. Noin 25 000 yrittäjän arvioidaan lopettavan liiketoimintansa. (Varamäki ym., 2021, s. 115)

Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin vastaajista 59 prosenttia kokivat ulkopuolisen asiantuntija-avun tarpeen omistajanvaihdoksissa erittäin merkittäväksi tai merkittäväksi (Varamäki ym., 2021, s. 44).

Kyselytutkimuksen mukaan alle 55-vuotiasta yrittäjistä 17 prosenttia on tullut nykyisen yrityksen omistajaksi ostamalla. Yli 55-vuotiasta yrittäjistä vastaava prosenttiosuus on 15 prosenttia. (Varamäki ym., 2021, s. 74)

Yrittäjän iällä on vaikutusta siihen, milloin he aikovat luopua yrityksestään. Luonnollisesti iän kasvaessa myös ajankohta yrityksestä luopumiselle lähenee. Vanhemmat yrittäjät aikovat yleensä luopua muutaman vuoden kuluttua, kun taas nuoremmat yrittäjät vasta pitkän ajan kuluessa. Ikä ja luopumisajankohta korreloivat keskenään. (Varamäki ym., 2021, s. 28).

Barometrin 55 vuotiaista vastaajista, noin 8 prosenttia kertoi ostajan olevan tiedossa. Näistä ostajista 64 prosenttia oli toinen yritys tai yrittäjä. Työntekijä oli ostajana 26 prosenttia tapauksista. Alle 10 prosenttia ilmoitti ostajan olevan joku muu. (Varamäki ym., 2021, s. 38).

2.4.1 Yrityksen jatkuminen sukupolvenvaihdoksen kautta

55 vuotta täyttäneistä yrittäjistä 54 prosenttia vastasi antavansa lastensa itse päättää haluavatko jatkaa yritystä. 35 prosenttia taas ilmoitti, että he eivät halua lastensa jatkavan yritystä ollenkaan. Lopuksi vain 10 prosenttia toivoi lastensa jatkavan yritystä. (Varamäki ym., 2021, s. 30). Kaiken kaikkiaan 55-vuotiasta vastaajista 20 prosenttia uskoo lastensa jatkavan (Varamäki ym., 2021, s. 31)

Yritykset, joissa on tehty sukupolven vaihdos, toivoo lastensa jatkavan yritystä useammin (18 prosenttia). Kun taas yrityksen ostaneista vain pieni osa toivoo lastensa jatkavan (5 prosenttia.) Myös yrityksen koolla on väliä. Yksinyrittäjistä vain harva toivoo lastensa jatkavan (4 prosenttia). (Varamäki ym., 2021, s. 31). Teollisuudessa on eniten aikomuksia omistajanvaihdokseen perheen sisällä (33 prosenttia), joka on suurin verrattuna muihin toimialoihin. (Varamäki ym., 2021, s. 33). Lisäksi yrityksiä, joissa on yli kaksikymmentä henkilöä töissä, yrittäjän näkemys perheen sisäiseen omistajanvaihdokseen oli 54 prosentti. (Varamäki ym., 2021, s. 33)

2.4.2 Toiminnan lopettaminen

55-vuotiasta vastaajista 25 prosenttia arvio yrityksen toiminnan loppuvan kokonaan (Varamäki ym., 2021, s. 31). Lopettamisen uhkaan yrityksen koko vaikuttaa merkittävästi. Yli 55-vuotiasta vastaajista 56 prosenttia yksinyrittäjistä arvioi lopettavansa yrityksensä toiminnan kokonaan (Varamäki ym., 2021, s. 33). Suurin lopettamisen uhka kaikista toimialoista on asiantuntijapalveluissa, jossa lopettamista aikoo tällä toimialalla 45 prosenttia vastaajista (Varamäki ym., 2021, s. 33).

2.4.3 Ulkopuoliselle myynti

55-vuotiasta vastaajista 44 prosenttia arvio myyvänsä yrityksen, kun hän aikoo lopettaa (Varamäki ym., 2021, s. 31). Halukkuuteen myydä vaikuttaa myös sijainti. Kaupunkimaisten kuntien yrittäjistä 48 prosenttia aikoo myydä yritystään ulkopuoliselle verrattuna maaseutumaisten kuntien yrittäjiin, jossa aikomus myydä yritys ulkopuoliselle on 37 prosenttia. (Varamäki ym., 2021, s. 34)

Niissä tapauksissa, jossa yritys aiotaan myydä ulkopuolisille tulevaisuudessa, ostaja oli tiedossa vain 8 prosenttia tapauksista. 20 prosenttia vastaajista oli yrittänyt etsiä ostajaa, mutta ei ollut vielä löytänyt. Suurimmalla osalla, 78 prosenttia vastaajista, ostajaa ei ole vielä yritetty etsiäkään. (Varamäki ym., 2021, s. 36).

Ne 55-vuotiaat, jotka olivat yrittäneet etsiä ostajaa, mutta eivät olleet vielä löytäneet, olivat tarjonneet yritystään 67 prosenttia tapauksista suoraan kilpailijalle tai muille yrittäjille. 36 prosenttia oli hyödyntänyt yritysvälittäjiä. (Varamäki ym., 2021, s. 37)

55-vuotiaat vastaajat, jotka aikovat myydä yrityksensä ulkopuoliselle ja jotka eivät ole vielä etsineet ostajaa, kokivat mieluiseksi kanavaksi ostajan

löytymiseen tarjoamalla yritystään kilpailijoille tai muille yrittäjille (36 prosenttia vastaajista). Toinen mieluinen kanava oli yksityisten yritysvälittäjien hyödyntäminen (24 prosenttia vastaajista). (Varamäki ym., 2021, s. 37).

Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin vastaajista, jotka olivat alle 55-vuotiaita, 40 prosenttia oli kiinnostunut oman yrityksensä tai liiketoimintansa myynnistä. Vastaajista, jotka olivat kiinnostuneita myynnistä, 34 prosenttia kertoi myynnin olevan ajankohtaista tai erittäin ajankohtaista. (Varamäki ym., 2021, s. 75) Ikä vaikutti myymisestä kiinnostumiseen siten, että vanhemmat yrittäjät olivat kiinnostuneempia myymään kuin nuoremmat yrittäjät (Varamäki ym., 2021, s. 76).

2.4.4 Aikaisempi kokemus yritysostoista

33 prosentilla vastaajista oli kokemusta liiketoiminnan tai yrityksen ostamisesta. Yrityksen koko vaikutti suorassa suhteessa kokemuksen määrään. Yli 20 henkilön yrityksistä 67 prosentilla oli aikaisempaa kokemusta liiketoiminnan tai yrityksen ostamisesta. (Varamäki ym., 2021, s. 45). Yritysostoista kokemusta omaavat vastaajat arvioivat viimeisimmän yritysostonsa ja 78 prosenttia piti sitä onnistuneena tai erittäin onnistuneena. (Varamäki ym., 2021, s. 46)

2.5 Omistajanvaihdokseen liittyviä haasteita

2.5.1 Kokemus tulevien kauppojen haasteista

55-vuotta täyttäneet vastaajat, jotka aikovat luopua yrityksestään tulevaisuudessa, 53 prosenttia arvio jatkajan löytymisen olevan merkittävä tai erittäin merkittävä ongelma. Toiseksi suurin haaste on arvonmääritys, jota 38 prosenttia vastaajista piti erittäin merkittävänä tai melko merkittävänä ongelmana. Kolmanneksi suurimpana haasteena pidettiin rahoitusta, jota ongelmana piti 31 prosenttia vastaajista. Osaamisen siirtämistä jatkajalle 43 prosenttia ei pitänyt sitä lainkaan tai juurikaan ongelmana. Kuitenkin 25 prosenttia piti sitä erittäin merkittävänä ongelmana. (Varamäki ym., 2021, ss. 38–39). Jatkajan löytyminen koettiin haastavammaksi pienemmissä yrityksissä kuin suuremmissa. Yksinyrittäjien kohdalla haaste koettiin suurimmaksi. (Varamäki ym., 2021, s. 41)

2.5.2 Kokemus toteutuneiden kauppojen haasteista

55-vuotta täyttäneet yrittäjät, jotka arvioivat viimeisintä myyntiänsä, suurimmaksi ongelmaksi nousi arvonmääritys. 26 prosenttia oli kokenut sen suureksi tai erittäin suureksi ongelmaksi. Ostajan löytyminen oli ollut suuri tai erittäin suuri ongelma vain 17 prosenttia tapauksista. (Varamäki ym., 2021, s. 52)

Alle 55-vuotiasta yrittäjistä, joilla oli kokemusta myynnistä, 22 prosenttia oli pitänyt arvonmääritystä suurena tai erittäin suurena ongelmana. Ostajan

löytymisessä oli ollut suuria tai erittäin suuria ongelmia 20 prosenttia tapauksista. (Varamäki ym., 2021, s. 84)

2.5.3 Äkillinen luopuminen

Jos yrittäjä joutuisi äkillisesti luopumaan yrityksestään, esimerkiksi onnettomuuden tai äkillisen sairastumisen myötä, alle 55-vuotiasta 55 prosenttia valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin vastaajista arvioi äkillisen luopumisen tuottavan merkittäviä tai erittäin merkittäviä ongelmia yrityksensä jatkumiselle (Varamäki ym., 2021, ss. 88–89). Vain 5 prosenttia arvio, että toiminnan jatkamisessa ei olisi ongelmia (Varamäki ym., 2021, s. 53). Yrityksen koko vaikuttaa myös äkillisen luopumisen ongelmallisuuteen. Pienemmille yrityksille tilanne on ongelmallisempi kuin suuremmille. (Varamäki ym., 2021, s. 54)

2.5.4 Epäonnistuneet kaupat

Kyselytutkimuksen mukaan epäonnistuneista kaupoista ostajatahon mielestä merkittävin ongelma oli liian korkea hintapyyntö. Yli 75 prosenttia piti sitä suurena tai erittäin suurena ongelmana. Suurena ongelmana arvonmääritystä piti 52 prosenttia ostajista ja 30 prosenttia piti rahoituksen saamista suurena ongelmana. (Varamäki ym., 2014, s. 94). Mielenkiintoista on, että myyjistä taas 54 prosenttia piti rahoitukseen liittyviä ongelmia syynä yrityskauppojen keskeytymiseen. (Varamäki ym., 2014, s. 94). Kaupan rahoitus on usein ongelma, mutta myös siihen voidaan vedota, kun ei haluta ilmaista todellista syytä kaupan esteelle. Tähän vetoamalla ostaja pystyy vetäytymään kaupasta. Pankkien haluttomuus rahoittaa voi myös kaataa hankkeen. Aina kaikkia todellisia syitä haluttomuuteen ei kerrota. Esimerkiksi yrityksen tulevaisuuden näkymä uuden omistajan käsissä voi olla heikot. (Varamäki ym., 2014, s. 99) Pienen yrityksen kohdalla toiminnan henkilöityminen yrityksen omistajaan tulee usein ongelmaksi ja kauppa voi jäädä tekemättä. (Varamäki ym., 2014, s. 100). Ja vaikka yrityskauppa etenisi neuvotteluihin, niin se ovat osa perehtymisprosessia, jolloin voi ilmetä, että ostokohde ei välttämättä sovi ostajalle (Varamäki ym., 2014, s. 99). Lohdullista on kuitenkin se, että suuri osa myymättä jääneistä yrityksistä on elinkelvottomia (Varamäki ym., 2014, s. 100).

2.6 Arvonmääritys

Yrityksen arvo voidaan selvittää laskemalla odotettavissa olevat kassavirrat diskontattuna nykyhetkeen. Kassavirtojen diskontto korkona käytetään vieraan- ja omanpääoman tuottovaatimuksen painotettua keskiarvo. (Bäck ym., 2009, s. 124). Yrityksestä voidaan lisäksi laskea substanssiarvo. Substanssiarvo saadaan, kun yrityksen varoista vähennetään velat. Tässä menetelmässä käytetään käypiä

arvoja. (Bäck ym., 2009, s. 129). Usein substanssiarvo on minihintavaatimus yrityksen hinnalle.

Arvonmääritys voi olla hyvinkin hankala prosessi ja arvonäkemyks myyjän ja ostajan kannalta voi olla erilaiset, mutta silti täysin perustellut. Kohteen arvo voi olla myös täysin erilainen eri sijoittajille, sillä tulonodotukset ja tuottotavoitteet saattavat poiketa toisistaan. Sijoittajien riskinsietokyky voi olla erilainen ja ehdot vieraalle pääomalle erilaiset.

Kohteesta saatavat synergiaedut ja verotukselliset lähtökohdat voivat olla hyvinkin erilaiset eri ostajille (Bäck ym., 2009, ss. 122–123). Synergialla tarkoitetaan sitä, että kaksi yritystä yhdessä on arvokkaampi kuin nämä yritykset erillään. (Jarmo, 2009, s. 234)

Yrityskaupan kohdetta ei voi verrata tavallisiin hyödykeisiin hinnan määräytymisen osalta. Hinta ei määrydy kysynnän ja tarjonnan mukaan, kuten tavallisissa hyödykkeissä. Kyseessä on ainutlaatuinen kaupankohde, jota on vain yksi. Hinta perustuukin pikemminkin sopivan kauppakumppanin löytymiseen ja hinnan löytämiseen, mikä on kummankin osapuolen kannalta sopiva. (Jarmo, 2009, s. 234)

2.7 Rahoittaja tahot

Suomessa vakiintuneita tahoja yrityskauppojen rahoitukseen ovat vähittäispankit, vähittäispankkien ja vakuutusyhtiöiden BO-yksiköt, erityisluottolaitokset, muut institutionaaliset sijoittajat ja investointipankit (Katramo ym., 2011, s. 247). Osa näistä palveluista on tarjolla vain pääomasijoitusrahastoille tai suuremmille yrityksille. Osa on myös hyödynnettävissä pienemmissä yrityskaupoissa henkilöasiakkaille.

2.7.1 Vähittäispankit

Vähittäispankit kattavat liikepankit, osuus- ja paikallisosuuspankit, säästöpankit sekä sivukonttorit ulkomaisista luottolaitoksista. Näiden vähittäispankkien palvelujen laajuudessa on eroja. Tavallisesti nämä pankit ottavat vain kohtuullisen tai pienen riskin ja lainapäätökset perustuvat kassavirtamallinnukseen. Näin he pyrkivät arvioimaan lainanottajan kykyä hoitaa lainavelvoitensa. Usein reaalivakuuksia edellytetään hakijalta. Siten rahoituksen saajat ovat usein vakiintuneita yrityksiä.

Vähittäispankkien tarjoamat tuotteet yrityskauppoihin on vakuudeton ja vakuudellinen määräaikainen luotto, siltarahoitus ja luottolimiittilaina. Luultavasti yleisin yrityskaupan rahoitusinstrumenteista on vakuudellinen määräaikainen luotto. (Katramo ym., 2011, s. 248).

2.7.2 Vähittäispankkien ja vakuutusyhtiöiden BO-yksiköt

Buy out- järjestelyjä rahoittavat pankkien ja vakuutusyhtiöiden erilliset yksiköt. BO-rahoitusta on tarjolla vain vakiintuneille finanssisijoittajille (Katramo ym., 2011, s. 250). Finanssisijoittajat ovat pääsääntöisesti pääomasijoitusrahastoja, jotka voidaan jakaa kahteen pääryhmään: private equity sijoittajat sekä venture capital sijoittajat (Katramo ym., 2011, s. 249). Rahoitusrakenteet ovat usein monimutkaisia ja väliaikaisia. Pääosa lainapaketista on usein vakuudellinen seniorilaina (Katramo ym., 2011, s. 250).

2.7.3 Erityisluottolaitokset, investointipankit ja muut institutionaaliset sijoittajat

Erityisluottolaitosten tehtävänä on täydentää markkinoita ja ne ovat julkisen sektorin omistuksessa. Yrityskauppojen osalta Finnvera Oy on tärkein. Finnvera voi myöntää lainoja ja takauksia yritysjärjestelyjen rahoittamiseksi. (Katramo ym., 2011, s. 250)

Investointipankit toimivat rahoituksen välittäjinä ja niiden palveluihin kuuluu pääoman kokoaminen markkinoilta osake- ja velkakirjojen liikkeeseen laskemisella. Suomessa tätä tekee asiaan erikoistuneita yrityksiä sekä suurimmat vähittäispankit omien erillisten organisaatioiden välityksellä. (Katramo ym., 2011, s. 252).

Muihin institutionaalisiin sijoittajiin kuuluu suurimmat eläkevakuutusyhtiöt, jotka voivat tarjota oman sekä vieraan pääoman rahoitusta kuten myös väliaikaisrahoitusta (Katramo ym., 2011, s. 251).

2.8 Yrityskaupan rahoituksen välineet

Kun yritys on ostamassa toista yritystä, on sillä tyypillisesti laajemmat keinot käytettävissä yritysostoon kuin yksityishenkilöllä. Tässä osiossa on käsitelty lyhyesti useita erilaisia instrumentteja yrityskaupan rahoittamiseen. Yrityskaupan rahoitus usein koostuu erilaisten instrumenttien yhdistelmästä. Jotkin näistä ei sovellu yksityishenkilöiden käytettäväksi ja jotkin pienemmät yritykset eivät voi joitakin näistä rahoituksen hankkimistapoja reaalisesti hyödyntää.

2.8.1 Oma pääoma

Yritys, joka pyrkii ostamaan toisen yrityksen voi turvautua oman pääoman rahoitukseen osana yrityskaupan rahoitusta. Yritys voi rahoittaa kaupan kertyneillä liiketoiminnan tuloilla tai omistajat voivat kasvattaa oman pääoman määrää ja näin lisätä valmiuksia yrityskauppaa varten.

Omaa pääomaa voi kerätä myös yhtiön ulkopuolelta, joka tapahtuu osakeannilla sijoittajille. Näitä sijoittajia ovat tyypillisesti pääomasijoittajat, sekä

vakuutusyhtiöt. Osakeanti voi olla suunnattu anti. Näissä tapauksissa investointipankit tarjoavat avustustaan ja nämä annit eivät ole tavallisesti kuluttajille tarkoitettuja. Yhtiö voi kerätä myös varoja listautumisannilla ja tämä anti on kaikkien merkittävissä. (Katramo ym., 2011, s. 301)

Ulkopuolista omaa pääomaa hyödyntäessä vanhat omistajat usein menettävät päätäntävaltaa monissa tärkeissä kysymyksissä. Lisäksi lähes aina ulkopuoliset sijoittajat haluavat realisoida sijoituksensa tietyllä aikajänteellä. (Katramo ym., 2011, s. 302).

2.8.2 Vieraspääoma

Laina on yleisin yrityskaupan rahoituksen väline ja se on melkein aina osa rahoitusratkaisua. Yleisin muoto on vakuudellinen luotto. PK-yritykset voivat saada tätä pankeilta ja vakuutusyhtiöltä, ja suuryrityksillä on vielä lisäksi mahdollisuus rahoituksen saamiseen markkinoilta. (Katramo ym., 2011, s. 282) Lainat voi olla vakuudellisia tai vakuudettomia ja laina-aika on tyypillisesti 5- 10 vuotta(Katramo ym., 2011, s. 283). Lainan käyttökohde myös määrittää lainan ehtoja ja sopivuutta lainan ottajalle. Jos kyseessä on teollinen ostaja, niin silloin pankin ehdot lainalle ovat joustavammat ja vakuudet on paremmin kunnossa, kuin tilanteessa jossa lainanottaja on finanssitoimija, joka tarvitsee lainan BO-järjestelyyn(Yrityksen osto suurella velkavivulla ja kohteen kehittäminen ja myynti lyhyellä aikavälillä)(Katramo ym., 2011, ss. 284–285). Lainan vakuutena voi toimia BO-järjestelyssä kohdeyhtiön varat epäsuorasti osakepantin avulla ja laina hoidetaan täysin kohdeyhtiön kassavirralla ja lopuksi irtautumisella sijoituksesta(Katramo ym., 2011, s. 285). Teollisen ostajan ollessa kyseessä lainan vakuutena voi toimia ostokohteen osakkeet, sekä ostajan omat omaisuuserät ja lainan hoito on kohdeyhtiön ja ostajan rahavirran varassa (Katramo ym., 2011, s. 286). Lainoissa saattaa olla myös erityisiä ehtoja, finanssikovenantteja, jotka ohjaavat velallisen toimintaa esimerkiksi pitämään jokin ennalta määrätty tunnusluku sovitulla tasolla ja sopimuksen rikkomisesta voi seurata esimerkiksi koron nousua(Katramo ym., 2011, s. 287).

2.8.3 Välirahoitus

Välirahoitus usein tehdään huonommalla etusijalla olevalla lainalla tai osakkeella ja se on yleensä vakuudetonta. Tuote räätälöidään aina tapauskohtaisesti. Ehdossa on määritelty oikeus muuttaa pääoma yrityksen normaaleiksi osakkeiksi yhtiön menestyessä tai annetun lainan korko voi nousta. Tämän tuottopotentialin ansiosta välirahoitusta saadaan edullisilla ehdoilla. Välirahoitus on lähinnä osa kaupan rahoitusratkaisua ja harvoin pääroolissa. (Katramo ym., 2011, s. 306)

Yksi välirahoituksen muodoista on vaihtovelkakirjalaina, joka antaa velan antajalle oikeuden muuttaa velkapääoma yrityksen osakkeiksi tietyllä merkintähinnalla. Näin ollen yrityksen menestyessä ja osakkeen arvon noustessa, vaihtovelkakirjan antaja voi muuttaa lainapääoman osakkeiksi ja saada osuutensa yrityksen arvonnoususta (Katramo ym., 2011, s. 307).

Toinen välirahoituksen muoto on optiolaina, joka muistuttaa paljon vaihtovelkakirjalainaa. Optiolainan ero vaihtovelkakirjalainaan on se, että sen arvo on normaalin velkakirjan arvo lisättyä optiolla merkittä osakkeita. (Katramo ym., 2011, s. 309)

Kolmas välirahoituksen muoto on voitto-osuuslaina. Tämä tarkoittaa sitä, että velalle maksetaan korkoa, mutta sen lisäksi mahdollista voitto-osuutta, jonka suuruus voi olla sidottu johonkin tiettyyn taloudelliseen tunnuslukuun (Katramo ym., 2011, s. 310).

Välirahoituksen muotoja on useita, mutta mainittakoon tässä vielä etuoikeutetut osakkeet. Näitä voidaan räätälöidä tarpeen mukaan ja yhtenä lopputuloksena voi olla väline, joka muistuttaa enemmän omanpääoman ehtoista rahoitusta ja toisena lopputuloksena velka instrumenttia (Katramo ym., 2011, s. 310).

2.8.4 Myyjä väliaikaisena tai osarahoittajana

Myyjällä on muutamia keinoja rahoittaa yrityskauppaa. Usein myyjällä on intressejä kaupan toteutumiseen, mutta välillä myyjä voi olla haluton riskin kantamiseen. Tämä on myös indikaatio ostajalle kuinka varmana myyjä itse pitää yrityksensä tulevaisuutta. Myyjä pystyy osallistumaan rahoitukseen antamalla maksuaikaa kauppahinnalle, tekemällä sopimuksen lisäkauppahinnasta, tai myöntämällä lainaa ostajalle.

Maksuajan antaminen kauppahinnalle tai sen osalle on hyvin yksinkertainen tapa myyjän osallistua kaupan rahoittamiseen (*Yrityskaupan rahoitus on räätälintyötä*, ei pvm.). Tämä käytännössä tarkoittaa kaupan lainoittamista, sillä myyjä luovuttaa osakkeita myöhempänä ajankohtana saatavaa maksua varten. Tällä tavoin vaadittavan käteisen suuruus pienenee kaupantekohetkellä.

Jos yrityksen myyjällä ja ostajalla on erilaiset käsitykset yrityksen arvosta, johtuen erilaisista näkemyksistä yrityksen tulevaisuuden kassavirroista, ja nämä näkemykset eroavat toisistaan paljon, saattaa ratkaisuna olla lisäkauppahinta (Earn out) (Katramo ym., 2011, s. 311). Tämä siirtää riskiä myyjälle kauppahinnan jakautuessa käteisvastikkeeseen ja tulevaisuuden epävarmaan lisäkauppahintaan (Katramo ym., 2011, s. 311). Tämä antaa myös signaalin ostajalle, sillä se viestii myyjän uskosta yhtiön tulevaisuuden menestymiseen (Katramo ym., 2011, s. 312). Tyypillisesti lisäkauppahinta on noin 10–50 prosenttia koko kauppahinnasta. Lisäkauppahinnan olisi hyvä määräytyä yksinkertaisen sopimuksen mukaan, esimerkiksi yksi selkeä tunnusluku seuraavina tilikausina. Lisäkauppahinnan suuruus voi määräytyä tämän tunnusluvun perusteella. (Katramo ym., 2011, s. 312). Tällä tavalla kauppa voidaan toteuttaa hyvinkin erilaisista näkemyksistä huolimatta ja yrityksen arvon määrittää todellinen toteutunut tulevaisuuden menestys.

Myyjän myöntämä laina on pienemmissä yrityskaupoissa käytetty väline. Yleensä tämä väline on vain osa suurempaa rahoituskokonaisuutta. Myyjät ovat yleensä haluttomia tähän, sillä se kasvattaa riskiä myyjän kannalta. Ostajalle tämä taas on hyvä väline, sillä se viestittää ostajalle myyjän uskosta yrityksensä

tulevaisuuteen(Katramo ym., 2011, s. 313). Myyjän myöntämän lainan merkitys korostuu, jos rahoitusta on hankala saada pankilta. Jos kaupassa on käytetty pankkilainaa niin myyjän myöntämä laina on takasijainen pankista saatuun lainaan verrattuna. Myyjän myöntämä laina on aina tapauskohtainen ja kuten ovat myös lainan ehdot. (Katramo ym., 2011, s. 313). Myyjän myöntämää lainaa voi tarvita esimerkiksi oman pääoman ja siihen verrattavien varojen korottamiseen pankin edellyttämälle tasolle, jotta pankki on halukas rahoittamaan lopun kauppasummasta.

3 PELITEORIAMALLI JA KAUPPANEUVOTTELU

3.1 YLEINEN JOHDANTO PELITEORIA

Peliteorian voidaan sanoa olevan kehittynyt ajan saatossa useiden eri toimijoiden aikaansaannosten ansiosta. Kuitenkin monet pitävät peliteorian syntymisen tapahtuneen vuonna 1928, jolloin John Von Neumann kirjoitti artikkelin "On the Theory of Games of Strategy" (Burkey, 2013, s. 3). Toinen merkittävä edistys tapahtui kun John Nash loi käsitteen "Nashin tasapaino" joka tuli esille useissa hänen töissään vuosien 1949 ja 1951 välillä (Burkey, 2013, s. 4).

Peliteoria on hyvä väline, kun halutaan mallintaa päätöksentekotilanteita. Näistä päätöksentekotilanteista voidaan tehdä peli, jota pelaajat pelaavat pyrkien maksimoimaan hyötynsä. Tutkimalla peliä ja eri strategioiden hyötyjä voidaan löytää tasapainotilanne, joka maksimoi jokaisen pelaajan mahdollisen hyödyn ja kukaan pelaaja ei halua muuttaa strategiaansa.

Peleissä pelaajat pyrkivät maksimoimaan hyötynsä ja tämä ilmoitetaan esimerkiksi lukuna, jossa suurempi luku kuvaa suurempaa hyötyä ja pelaajat keskittyvät vain oman hyödyn maksimoimiseen (Burkey, 2013, s. 4). Pelaajat tietävät toistensa strategioiden hyödyt ja ovat rationaalisia ja tekevät heitä parhaiten hyödyttäviä valintoja ottaen toisten pelaajien strategiat huomioon (Burkey, 2013, s. 5). Peli voi olla sellainen, jossa pelaajat tekevät valintansa samanaikaisesti tai peli voi olla vuoron perään pelattava (Burkey, 2013, s. 11). Pelit voivat olla kertaluonteisia eli kyseinen peli pelataan vain yhden kerran tai samaa peliä voidaan pelata toistuvasti. (Burkey, 2013, s. 5).

3.2 Pelin määrittäminen ja esittäminen

Pelejä on erilaisia ja ne voidaan määritellä eri tavoilla. Tässä työssä keskitytään käyttämään yhtä mahdollista tapaa määritellä peli.

3.2.1 Staattinen täyden informaation peli

Pelissä on pelaajia, ja kaikki pelaajat valitsevat jonkin valinnan samanaikaisesti. Pelaajat saavat hyötyä, jotka riippuvat juuri tehdyistä valinnoista. Kaikki pelaajat tietävät toistensa mahdolliset hyödyt kaikissa tilanteissa. Tätä tarkoittaa täysi informaatio. (Gibbons, 1992, s. 1)

Normaali muotoinen esitystapa pelille määrittää pelin pelaajat, strategiat jokaiselle pelaajalle sekä jokaisen strategiayhdistelmän hyödyt, jotka pelaajat voivat saada. (Gibbons, 1992, s. 3)

Pelaajia on n - kappaletta ja pelaajat numeroidaan $1 - n$, ja yksittäistä pelaajaa merkitään kirjaimella i . S_i käsittää pelaajan i kaikki mahdolliset strategiat. Merkintä s_i taas on yksittäinen jäsen tästä strategioiden joukosta. Voidaan merkitä, $s_i \in S_i$. Merkinnällä u_i tarkoitetaan pelaajan i hyötyfunktiota. Pelaajien valitessa strategiat (s_1, \dots, s_n) pelaajan i hyöty on $u_i(s_1, \dots, s_n)$. n - määrän pelaajien välisen pelin normaalimuotoista peliä voidaan merkitä $G = \{S_1, \dots, S_n; u_1, \dots, u_n\}$. Esitystapa määrittelee pelaajien strategiat S_1, \dots, S_n , sekä hyötyfunktiot u_1, \dots, u_n . (Gibbons, 1992, ss. 3–4)

Kahden pelaajan normaalimuotoista peliä, jossa kummallakin on kaksi erilaista strategista valintaa, voidaan kuvata seuraavasti matriisimuodossa.

		Pelaaja 2	
		S_1	S_2
Pelaaja 1	S_1	u_1, u_2	u_1, u_2
	S_2	u_1, u_2	u_1, u_2

Kuva 1. Kahden pelaajan kahden strategian peli matriisimuodossa

Pelimatriisissa on kuvattuna pelaajan 1 strategiavalinnat riveillä ja pelaajan 2 strategiavalinnat sarakkeissa. Soluissa on kuvattuna kunkin strategiavalintojen hyödyt kummallekin pelaajalle. Ensiksi pelaajan 1 hyöty u_1 ja sitten pelaajan 2 hyöty u_2 .

Pelin ratkaisua voi etsiä monella eri tavalla. Yksi keino on löytää dominoivat strategiat, eli sellaiset, jotka pelaaja pelaa riippumatta toisen pelaajan valinnasta. Tämä tapa ei aina pysty ratkaisemaan kaikkia pelitilanteita. Käydään nyt läpi Nashin tasapaino ja siihen yksi helppo tapa löytää nämä tasapainot. Tällä menetelmällä voidaan ratkaista kaikki tässä tutkielmassa käsiteltävät pelit.

Nashin tasapaino tarkoittaa sitä, että kukin pelaaja tekee parhaimman valintansa ottaen toisten pelaajien valinnat huomioon, eikä kukaan halua poiketa tästä ennustetusta valinnasta (Gibbons, 1992, s. 8). John Nash on osoittanut, että jokaisella pelillä, jossa on äärellinen määrä pelaajia, sekä äärellinen määrä strategioita, on löydettävissä ainakin yksi Nashin tasapaino. (Gibbons, 1992, s. 11)

Normaalimuotoiselle n -pelaajan pelille $G = \{S_1, \dots, S_n; u_1, \dots, u_n\}$ Nashin tasapainon toteuttavat strategiat ovat (s_1^*, \dots, s_n^*) , jos jokaisen pelaajan i strategia s_i^* on paras strategiavalinta vastauksena $n - 1$ pelaajien määriteltyihin strategioihin, $(s_1^*, \dots, s_{i-1}^*, s_{i+1}^*, \dots, s_n^*)$: $u_i(s_1^*, \dots, s_{i-1}^*, s_{i+1}^*, \dots, s_n^*) \geq u_i(s_1^*, \dots, s_{i-1}^*, s_{i+1}^*, \dots, s_n^*)$ jokaiselle S_i joukon strategialle s_i , joka on s_i^* ratkaisee optimointiongelman $\max_{s_i \in S_i} u_i(s_1^*, \dots, s_{i-1}^*, s_{i+1}^*, \dots, s_n^*)$. (Gibbons, 1992, s. 8)

Helppo tapa löytää pelistä Nashin tasapainot on käydä läpi kunkin pelaajan kohdalla paras strategia vastaus vastapelaajan molempiin strategioihin nähden ja alleviivata aina parhaan strategiavastauksen hyötypisteet. Näin tehden Nashin tasapainot ovat ne matriisin solut, joissa kumpikin hyötypiste on alleviivattu. Näissä strategiavalinnoissa kumpikaan ei halua poiketa tehdystä valinnasta ottaen huomioon toisen valinnan. Tämä on siis tasapaino tila, jota sanotaan Nashin tasapainoksi. (Burkey, 2013, ss. 14–15)

3.3 Peliteoriamatriisit ja kauppaneuvottelut

Yrityskauppatilanteen mallintaminen voidaan tehdä eri tavoilla. Tässä tarkastellaan vain yhtä mallintamisen tapaa ja sovitaan pelin säännöt siten, että se voisi kuvastaa yrityskauppatilannetta. Pelissä tarkastellaan kaupan syntymistä, eikä lopputuloksena olevaa hintaa. Tutkitaan neuvotteluasemaa ja osapuolten toimintaa ottamalla huomioon neuvotteluasema. Kumpi on halukas joustamaan kaupan hinnasta ja kaupan ehdoista. Eli, syntyykö kauppa vai jääkö se toteutumatta. Mallinnettava tilanne on sellainen, jossa myyjällä sekä ostajalla on erilaiset hintanäkemykset kaupan kohteesta tai kaupan toteuttamisen ehdoista ja nyt peliteoriaa käytetään mallintamaan tämän tilanteen ratkaiseminen. Kauppa syntyy toisen pelaajan joustaessa tai molempien pelaajien joustaessa. Muussa tapauksessa kauppa jää toteutumatta.

Määritellään peliä:

- Normaalimuotoinen kahden pelaajan staattinen täydeninformaation peli, jossa kummallakin pelaajalla on yksi valinta kahden strategian joukosta.
- Pelaajia on kaksi. Myyjä, sekä ostaja.
- Yrityskauppa on yhden tuotteen kauppa kahden osapuolen välillä ja siitä syystä määritellään peli tapahtuvaksi vain kerran.
- Pelaajien päätökset tehdään samanaikaisesti
- Peli on äärellinen, sillä kummallakin pelaajalla on yksi peliliike.
- Kauppa syntyy, jos toinen tai molemmat pelaajista joustaa.
- Myyjällä ja ostajalla on erilaiset hintanäkemykset/kaupan toteuttamisen ehdot. Peli on tämän tilanteen ratkaisemista.

3.3.1 Pelaajilla ei pakottavaa tarvetta

		MYYJÄ	
		joustaa	ei joustaa
OSTAJA	joustaa	1,1	0, <u>3</u>
	ei joustaa	<u>3</u> ,0	<u>2</u> , <u>2</u>

Kuva 2. Ostajalla eikä myyjällä painetta kauppaan

Tilanne voi olla esimerkiksi sellainen, jossa myyjä haluaa löytää ostajan ja on tarjonnut yritystään esimerkiksi kilpailijan ostettavaksi. Molemmilla on kiinnostusta kauppaan, mutta hintanäkemykset/kaupan ehdot eivät kohtaa. Kummallakaan ei ole painetta kauppaan. Ei neuvotteluvoimaa.

Ratkaisu: Nashin tasapainon etsiminen alleviivaamalla pelaajien parhaat strategiavastaukset vastapelaajan strategiavalintoihin nähden. Tasapainotila, jossa molemmat hyötypisteet ovat alleviivattu, on strategiavalinnat, jossa kumpikaan ei joustaa (2,2). Kauppa jää toteutumatta.

3.3.2 Myyjällä myyntipaine

		MYYJÄ	
		joustaa	ei jousta
OSTAJA	joustaa	1,2	0, <u>3</u>
	ei jousta	<u>3</u> ,1	<u>2</u> ,0

Kuva 3. Myyjällä myyntipainetta

Tilanne voi olla, että myyjällä on jokin erityinen tarve saada yritys myytyä. Syitä voi olla monia. Mainittakoon esimerkiksi terveydellinen tilanne, joka estää jatkamasta. Ostajalla puolestaan ei ole painetta kauppaan. Ostaja on sanonut hintansa ja ehtonsa, eikä ole niistä valmis joustamaan. Syitä voi olla esimerkiksi ostajan näkemät riskit estävät häntä joustamasta hinnasta/ehdoista. Neuvotteluvoima on ostajalla.

Ratkaisu: Nashin tasapainon etsiminen alleviivaamalla pelaajien parhaat strategiavastaukset vastapelaajan strategiavalintoihin nähden. Tasapainotila, jossa molemmat hyötypisteet ovat alleviivattu, on strategiavalinnat, jossa ostaja ei jousta ja myyjä jousta (3,1). Tällaisessa tilanteessa kauppa syntyy, mutta vain jos myyjä jousta kaupan hinnasta/ehdoista.

3.3.3 Ostajalla ostopaine

		MYYJÄ	
		joustaa	ei jousta
OSTAJA	joustaa	2,1	<u>1</u> , <u>3</u>
	ei jousta	<u>3</u> ,0	0, <u>2</u>

Kuva 4. Ostajalla ostopainetta

Mahdollinen tilanne, joka kuvastaisi yllä olevaa matriisia, voisi olla esimerkiksi sellainen, jossa myyjä haluaa myydä yrityksensä, mutta pakottavaa tarvetta saada kauppa nopeasti tehtyä ei ole. Ostaja puolestaan näkee yrityksessä jotakin mitä todella tarvitsee ja tämä voi olla esimerkiksi pääsy uusille markkinoille tai erikoisosaamisen hankinta tämän yrityskaupan myötä ja ostajalla ei ole muita järkeviä mahdollisuuksia tämän saavuttamiseen.

Ratkaisu: Nashin tasapainon etsiminen alleviivaamalla pelaajien parhaat strategiavastaukset vastapelaajan strategiavalintoihin nähden. Tasapainotila,

jossa molemmat hyötypisteet ovat alleviivattu, on strategiavalinnat, jossa myyjä ei joustaa ja ostaja joustaa (1,3). Kauppa syntyy vain ostajan joustaessa.

3.3.4 Kummallakin painetta kauppaan

		MYYJÄ	
		joustaa	ei joustaa
OSTAJA	joustaa	2,2	<u>1,3</u>
	ei joustaa	<u>3,1</u>	0,0

Kuva 5. Ostajalla ja myyjällä painetta kauppaan

Tällainen tilanne voi syntyä, kun kummallakin on jokin syy, joka tekee painetta kaupan syntymiseen. Se voi olla myyjän terveydellinen tila, joka pakottaa hänet tekemään kaupan lyhyellä aikavälillä ja taas ostajan puolelta paine voi olla se, että tämä kaupan oleva yritys tarjoaa jotakin mikä olisi muuten vaikeasti saavutettavissa ostajalle. Esimerkiksi tietotaito jostakin asiasta mitä ostajalla ei ole.

Ratkaisu: Nashin tasapainon etsiminen alleviivaamalla pelaajien parhaat strategiavastaukset vastapelaajan strategiavalintoihin nähden. Tasapainotilat, jossa molemmat hyötypisteet ovat alleviivattu, on strategiavalinnat, jossa myyjä ei joustaa ja ostaja joustaa (1,3), sekä jossa ostaja ei joustaa ja myyjä joustaa (3,1). Nashin tasapainotiloja on siis kaksi. Todellisuudessa kaupantekotilanne tapahtuu vuoron perään tehtävistä valinnoista. Se kumpaan tasapainotilaan päädytään, riippuu siten järjestyksestä, jossa valintoja tehdään. Se kumpi kieltäytyy ensiksi joustamasta saa toisen joustamaan. Sillä silloin joustaminen on parempi vaihtoehto kuin olla joustamatta.

Todellisuudessa pelaajat eivät välttämättä tiedä toistensa hyötypisteitä tarkasti, joten peli voi olla erilainen kuin toinen pelaajista antaa ymmärtää. Lisäksi todellisuudessa pelaajat eivät välttämättä tee valintaansa samanaikaisesti vaan lopputulos syntyy vuorovaikutuksellisissa neuvotteluissa. Nämä todellisuutta yksinkertaistavat esimerkit kuitenkin paljastavat sen suuren tarpeellisuuden ymmärtää toisen osapuolen tarpeet ja tilanteen. Ja myös sen, että joitakin asioita on hyvä pitää salassa vastapuolen pelaajalta.

4 HAASTATTELUT

4.1 Aineisto ja menetelmä

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Kerätystä aineistosta tutkija pyrki löytämään mahdollisia mielenkiintoisia huomion kohteita peliteoriaan pohjaten.

Aineisto kerättiin haastattelemalla yrittäjiä (N=6) kolmesta eri ryhmästä. Yrityskaupan tehneet yrittäjät, omaa yritystään myymässä olevat yrittäjät sekä yrittäjät, joilla yrityskauppa ei ole vielä tekeillä. Yrityskaupan tehneitä oli yksi, myymässä olevia kaksi ja loput kolme olivat yrittäjiä, jotka eivät olleet vielä myymässä omaa yritystään. Haastateltavana oli siten kuusi yrittäjää. Tutkimukseen kerätty haastatteluaineisto on pieni, joten tuloksiin on syytä suhtautua varauksella.

Haastattelun kysymykset olivat samat kaikille yrittäjille, pieniä muutoksia sanamuodoissa ja lisäkysymyksiä lukuun ottamatta. Haastattelut tehtiin puolistrukturoituna haastatteluna ja keskustelu saattoi kysymyksen johdattelemana syventyä ja laajentua. Koska osa kysymyksistä oli avoimia, vastaaja saattoi sanoa asiat, jotka päällimmäisenä heräsivät kysymystä kysyttäessä.

Haastatellut yrittäjät toimivat kaikki eri toimialoilta. Yksi heistä työskenteli maa- ja metsäkoneiden valmistuksen parissa, kun taas toinen oli puutarha-alan vähittäiskaupan yrittäjä. Yksi yrittäjä oli erikoistunut metallirakenteiden ja osien valmistukseen, ja yrittäjien joukossa oli myös muuttopalveluita tarjoava yrittäjä. Ohjelmistojen valmistus ja suunnittelu oli erään yrityksen toimialaa. Lisäksi oli urheiluvälineiden valmistukseen ja myyntiin keskittynyt yritys. Yritysten kokoluokka vaihteli noin 10miljoonan liikevaihdosta noin 0,2 miljoonan liikevaihtoon. Työntekijöiden määrä muutamasta työntekijästä muutamaan kymmeneen. Yritykset olivat myös taloudellisesti kannattavia ja hyvässä tai kohtalaisen hyvässä kunnossa.

Yritysten piirteet

Haastateltava	1	2	3	4	5	6
Liikevaihto, me.	2-10	2-10	0,4-1	0,2-0,4	1-2	1-2
Henkilöstömäärä	10-19	10-19	1-4	5-9	10-19	1-4
Kannattavuus	Hyvä	Hyvä	Hyvä	Kohtalainen	Hyvä	Hyvä
Yleinen taloustilanne	Erinomainen	Hyvä	Hyvä	Kohtalainen	Hyvä	Hyvä

Taulukko 1. Yritysten piirteet

4.2 Keskeiset havainnot

Kenelläkään yrittäjistä ei ollut kokemusta aikaisemmin yrityskaupoista. Lähtökohtaisesti yrittäjät olivat hyvin aktiivisesti osana liiketoimintaa. Kahdessa tapauksessa yrittäjä oli järjestellyt asiat niin, että yrityksessä oli toimitusjohtaja tai jokin muu henkilö, joka oli vastuussa arkipäivän liiketoiminnan johtamisesta.

Haastatteluissa nousi esille seuraavanlaisia neuvotteluasemaan vaikuttavia tekijöitä:

- Yrittäjän ikä
- Myynti aikeen salailu
- Avoimuus liittyen myynnin syihin
- Ostajien rajaaminen pois erilaisten kriteerien perusteella
- Ostajien motiivien tunnistaminen
- Yrittäjän merkittävä rooli arkipäivän liiketoiminnassa
- Yrittäjän tietämys oman yrityksen heikkouksista ja vahvuuksista
- Oman neuvotteluaseman arviointi
- Tunteiden vaikutus kaupan toteutumiseen

4.2.1 Ikä

Yrittäjän ikä on huomaamaton voima, joka kääntää neuvotteluasemaa ostajan eduksi yrittäjän iän ollessa korkea. Monet kuvailivat yrityksestä luopumisen mahdollisesti aiheutuvan tunteen olevan helpotus. Haastateltava 2, joka oli juuri myynyt oman yrityksensä, kuvasi hyvin tämän iän tuoman paineen sanoiksi, kun aktiivinen ostaja oli kiinnostunut yrityksestä, "Olisi hölmöä olla käyttämättä tilaisuus hyväkseen".

4.2.2 Salailu

Yrityskaupan ja mahdollisen myyntiaikeen salailua esiintyi myös yrittäjien keskuudessa. Kolme haastateltua yrittäjää halusi pitää aikeen myydä salaisena, kunnes kaupan toteutuminen olisi varmaa. Tämä oli joissakin tapauksissa perusteltua. Yrittäjistä kaksi oli erittäin avoimia myyntiaikeista. Tämä on hyvä sillä se lisää potentiaalisten ostajien määrää. Nämä kaksi tapausta, jossa myyjä oli erittäin avoimesti kertonut aikeistaan, niin halukkaita ostajiakin oli löytynyt useampia.

4.2.3 Avoimuus

Liika avoimuus voi olla taas haitaksi, ainakin teorian kannalta, jos yrittäjät kertovat ostajalle jonkin pakottavat tarpeen mikä ajaa heitä luopumaan yrityksestä. Kaikki yrittäjät olivat avoimia ja kertoisivat ostajalle todelliset syyt myymiselle. Asiaa udeltaessa syvemältä, kertoisiko ostajalle myös, jos kyseessä olisi jokin sairaus, joka pakottaisi myymään niin vastaus oli lähes kaikkien osalta

myönteinen. Tämä on asia, mitä ei teorian valossa kannattaisi kertoa, mutta ilmeisesti yrittäjät haluavat toimia luottamuksellisesti ja odottavat samanlaista toimintaa myös vastapuolelta. Haastateltava 4 totesi "Avoin, rehellinen peli", vastauksena kysymykseen.

4.2.4 Ostajien karsiminen

Ostajien suhteen viidellä yrittäjällä löytyi jonkinlaisia tekijöitä kenelle ei myisi. Tämä taas rajoittaa potentiaalisten ostajien määrää, joka teorian valossa ei olisi rationaalista. Tässä huomataan ihmisyyden ja tunteiden vaikuttavan enemmän kuin rationaalisen ajattelun. Yhdelle tuotannon siirtyminen ulkomaille olisi mahdollisesti esteenä kaupoille, ja kahden yrittäjän ajatus yrityksen myymisestä ulkomaiseen omistukseen olisi kauppojen esteenä.

4.2.5 Ostajien motiivit

Ostajien motiiveista yrittäjät olivat jokseenkin kiinnostuneita. Usein nousi esille lähinnä arkisemmat asiat, kun puhuttiin ostajien motiiveista, mm. yrityksen jatkuvuus, maine ja henkilökunnan tulevaisuus ja se että taustalta löytyy rahoitus kauppahinnan maksuun. Haastateltava 1 totesi, ettei juurikaan perehtyisi ostajan motiiveihin, kunhan vain hinta on sopiva. Vain kaksi yrittäjää olisi kiinnostunut ostajan strategiasta. Juuri se kysymys, että miksi he ostavat. Jos yrittäjä tietää ostajan syvemmat motiivit, niin silloin yrittäjä voi myös ymmärtää olevansa erittäin arvokas juuri tälle ostajalle. Tätä tietoa ei monikaan yrittäjä pyrkinyt etsivän.

4.2.6 Yrittäjän asema päivittäisessä liiketoiminnassa

Mitä suurempi yritys oli sitä varmemmin yritys pystyisi toimimaan ilman yrittäjää. Esimerkiksi yrittäjän sairastuminen ei kaataisi liiketoimintaa. Näin oli kahdessa tapauksessa, jossa yrityksen arkipäivän liiketoimintaa oli johtamassa, joku muu kuin yrittäjä itse. Pienemmissä yrityksissä taas yrittäjä oli usein avainhenkilö koko liiketoiminnan kannalta. Tähänkin vaikuttaa suuresti se onko yrittäjä pyrkinyt kehittämään yritystä siten, että se ei olisi täysin riippuvainen itse yrittäjästä. Yksi haastateltavista yrittäjistä, joka omisti pienen yrityksen, kertoi pyrkivän kehittämään yritystään siten, että se ei olisi hänestä täysin riippuvainen päivittäisten askareiden hoidossa. Kriisiä ei syntyisi, jos hän sattuisi sairastumaan ja yritys olisi myytävä eteenpäin.

4.2.7 Yrityksen vahvuudet

Oman yrityksen vahvuudet olivat hyvin tiedossa yrittäjillä. Lueteltuja vahvuuksia oli mm. asiakaskeskeisyys, joustavuus, maine, osaaminen tietyissä prosesseissa, keksinnöllisyys, sijainti ja niin edelleen. Jokainen yrittäjä osasi myös listata oman liiketoiminnan haasteita ja nekin olivat hyvin tiedossa. Kilpailuasemaa koskevaan kysymykseen löytyi myös helposti ja nopeasti

vastaukset. Yrityksen arvokkainta omaisuutta kysyttäessä, oli yrittäjillä siihenkin vastaukset mm. maine, osaaminen, henkilökunta, patentit, tekijänoikeudet, vuosisopimukset jne. Lähtökohtaisesti omaa yritystä koskevat kysymykset olivat helposti vastattavissa kaikkien yrittäjien osalta, sillä yrittäjä tuntee oman yrityksensä kuin omat taskunsa, niin heikkouksineen kuin vahvuuksineen.

4.2.8 Asemansa neuvotteluissa

Näkemyksistä, kuinka yrittäjä kokee oman neuvotteluasemansa, vaihteli yrittäjien välillä. Yksi yrittäjä, jolla haastattelijan mielestä olisi erittäin hyvä neuvotteluasema, ei osannut oikein vastata kysymykseen omasta neuvotteluasemastaan, kun taas päin vastainenkin tilanne esiintyi myös. Neljällä yrittäjällä oli kuitenkin hyvin realistinen näkemys omasta asemastaan neuvotteluissa. Tämä on kuitenkin häilyvä tila, sillä jos yrittäjä on yrityksensä avainhenkilö, niin hänen sairastumisensa vakavasti voi merkittävästi heikentää neuvotteluasemaa yrityskauppatilanteessa. Lisäksi huomioitavaa on, että kukaan ei ottanut puheeksi mahdollisen ostajan ominaisuuksia, jotka määräävät neuvotteluasemaa. Esimerkiksi, jos kyseessä on ostaja, joka on ostamassa yritystä juuri tietyn ainutlaatuisen syyn vuoksi, voi olla, että yleisesti huonolta näyttävä neuvotteluasema voi olla merkittävästi erilainen juuri tämän tietyn ostajan kanssa käydyissä neuvotteluissa.

4.2.9 Muita huomioita

Erittäin suurena huomiona nousi teorian ja todellisuuden erilaisuus. Me olemme kaikki ihmisiä ja ihmisillä on tunteet ja opitut sosiaaliset tavat ja toimintamallit. Lähtökohtaisesti myyntitilanteessa myyjälle ei pitäisi olla merkitystä siitä minkälaisia tunteita ostaja herättää myyjässä kauppaa tehdessä. Useat yrittäjät kuitenkin vastasivat, että jos ostajaa kohtaa on negatiivisia tunteita, kauppa voi hyvinkin jäädä tekemättä. Lisäksi jos myyjä aistii ostajan pyrkivän hyötymään toisen haavoittuvaisesta asemasta, esimerkiksi sairauden, tällaisessa tapauksessa useat yrittäjät ilmaisivat voimakkaasti kauppojen jäävän tekemättä. Rationaalisessa teoriassa tämä olisi irrationaalinen toimi.

Kaikilla yrittäjillä oli jokin osa-alue, joka heikensi heidän asemaansa mahdollisissa neuvotteluissa. Ja mielenkiintoisesti se vaihteli yrittäjien välillä.

5 YHTEENVETO

Tutkimuksessa käytetty teoria ja kuvailtu tilanne on hyvin pelkistetty ja todellisuutta supistava. Se toimii kuitenkin hyvänä lähtökohtana, kun tutkittiin yrittäjiä ja heidän neuvotteluasemaansa vaikuttavia tekijöitä. Haastatteluilla saatiin katsaus yrittäjien mielenmaisemaan. Haastattelu aineiston koko on pieni, joten tuloksiin on syytä suhtautua varauksella.

Haastateltavat olivat erittäin tietoisia oman yrityksensä vahvuuksista ja heikkouksista ja kilpailutilanteesta, mutta lähes jokaisella haastateltavalla oli jokin alue, joka voi heikentää heidän neuvotteluasemaansa mahdollisissa kauppaneuvotteluissa. Isoimmat huomiot ovat ostajien vähyyteen vaikuttavat tekijät, yrittäjän erittäin keskeinen rooli liiketoiminnassa sekä ostajien motiivien tunnistaminen. Ostajien vähyyteen voi vaikuttaa se, että yrittäjä mahdollisesti salailisi aikeita myydä ja myyjällä voi olla erilaisia toiveita, kriteerejä tai odotuksia mahdollisesta ostajasta ja oman yrityksen tulevaisuudesta. Myös henkilökohtaiset tunteet ostajaa kohtaan voivat estää kaupanteon. Myyjän kannalta olisi hyvä, jos ostajia olisi useampia. Tämä parantaa myyjän asemaa siten, että hänellä on valinnan varaa ja ostajat joutuvat kilpailemaan kaupan kohteesta.

Yrittäjän keskeinen rooli liiketoiminnassa voi hankaloittaa yritystoiminnan siirtämistä seuraavalle ja karkottaa mahdollisia ostajia. Tämän vaihdoksen olisi syytä olla mahdollisimman helposti toteutettavissa. Tämä voi myös auttaa rahoituksen saamisessa, kun vanhan yrittäjän poislähteminen ei juuri vaikuta varsinaiseen liiketoimintaan. Yrittäjän keskeinen rooli lisää myös riskiä joutua myymään liiketoiminta nopeasti, jos yrittäjä mahdollisesti sairastuisi/loukkaantuisi vakavasti tulevaisuudessa.

Ostajien motiivien tunnistaminen oli myös yleisesti hyvin harvalla selkeä tavoite. Ostajilla voi olla hyvin erilaiset tarpeet ja juuri se syy miksi ostaja ostaa olisi erittäin tärkeä tieto myyjälle. Tämä tieto voi paljastaa myyjälle, hänen hyvän asemansa neuvotteluihin.

Haastateltavien kesken oli havaittavissa myös huomaamattomampi voima, joka heikentää myyjän neuvotteluasemaa, nimittäin yrittäjän oma ikä. Moni yrittäjä mietti jo eläkkeelle pääsyä ja kuvaili mahdollisen kaupan synnyttämiä tunteita helpotuksena. Myös yksi yrityskaupan tehnyt yrittäjä kertoi, että olisi ollut hölmöä jättää tilaisuus käyttämättä, kun ostaja oli ilmaantunut.

Tutkimuksessa kävi myös ilmi teorian ja todellisuuden ero. Jos yrittäjä kokee, että hänen heikkoa asemaansa käytetään hyväksi, kaupat voivat jäädä täysin toteutumatta, vaikka se ei olisi järkevää yrittäjän kannalta. Tämä on silti erittäin ymmärrettävää.

Yrittäjien oma näkemys neuvotteluasemastaan oli mielenkiintoa herättävää. Neljä yrittäjä pitivät sitä hyvänä ja yksi heikonlaisena. Yksi ei osannut oikein vastata. Yrittäjän näkemys omasta neuvotteluasemastaan ei haastattelijan mielestä aina vastannut todellisuutta. Kukaan yrittäjistä ei nostanut mahdollisen kauppakumppanin merkitystä neuvotteluasemaa määrittelevänä tekijänä.

Kaiken kaikkiaan yrittäjien kannattaisi perehtyä mahdollisiin tekijöihin, mitkä heikentävät heidän asemaansa neuvotteluissa tai voimistavat sitä. Tämä voi mahdollistaa paremman neuvottelujen lopputuloksen myyjän kannalta. Asioita, joihin myyjä voi helposti vaikuttaa on olla karsimatta ostajia etukäteisillä kriteereillä, olemaan avoimempi myyntiaikeiden suhteen, sekä perehtymään jokaisen eri ostajan ostomotiiveihin pintaa syvemmälle. Myyjän on myös syytä pitää omat tunteensa kurissa, vaikka ei kaikista ostajaehdokkaista pitäisikään. Jo yksikin ostaja lisää parantaa myyjän neuvotteluasemaa, sillä ostaja tietää myyjällä olevan vaihtoehto hänelle. Lisäksi myyjän on myös syytä miettiä myyntiä hyvissä ajoin, ennen kuin askel alkaa tuntua raskaalta, tämä kun lisää myyjän painetta kaupan toteutumiseen ja neuvotteluaseman heikkenemiseen.

LÄHTEET

- Burkey, M. L. (2013). *Game theory: Anticipating reactions for winning actions*. Business Expert Press.
- Bäck, J., Karsio, T., Markula, E.-M., & Palmu, M. (2009). *Due diligence: Onnistuneen yrityskaupan edellytys*. Helsinki: KHT-media.
- Gibbons, R. (1992). *A primer in game theory*.
- Jarmo, L. (2009). *Rahoitus*. 5. Painos. Porvoo: WSOY.
- Jatkajaprofiilit omistajavaihdoksissa*. (2019, marraskuuta 6). Yrittajat.fi.
<https://www.yrittajat.fi/tutkimukset/jatkajaprofiilit-suomalaisissa-omistajavaihdoksissa/>
- Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svenssas, K., & Wilkman, N. (2011). *Yrityskauppa*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kauppalehti. (2021, elokuuta 9). *Yrityskaupat ovat matkalla kohti ennätysvuotta - "Ostajat ovat nyt valmiita maksamaan kasvusta"*. Kauppalehti.
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/yrityskaupat-ovat-matkalla-kohti-ennatysvuotta-ostajat-ovat-nyt-valmiita-maksamaan-kasvusta/4e2887e2-82d3-4adc-bc32-5d02be384ed5>
- PK - Pulssi. (2020, joulukuuta). https://ek.fi/wp-content/uploads/2020/12/Pk-Pulssi-infografiikka_12_2020.pdf
- PK-yritys | Käsitteet | Tilastokeskus. (ei pvm.). Noudettu 29. lokakuuta 2022, osoitteesta https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html

Pk-yrittäjäbarometri 1/2021. (2021, helmikuuta 17). Yrittajat.fi.

<https://www.yrittajat.fi/tutkimukset/pk-yrittäjäbarometri-1-2021/>

Tilastokeskus. (ei pvm.-a). *Omistajanvaihdoksen kohteena useimmiten nuori ja pieni*

yritys. Tilastokeskus. Noudettu 4. marraskuuta 2022, osoitteesta

[https://www.stat.fi/tup/kokeelliset-tilastot/yritysten-](https://www.stat.fi/tup/kokeelliset-tilastot/yritysten-omistajanvaihdokset/2022-11-02/index.html)

[omistajanvaihdokset/2022-11-02/index.html](https://www.stat.fi/tup/kokeelliset-tilastot/yritysten-omistajanvaihdokset/2022-11-02/index.html)

Tilastokeskus. (ei pvm.-b). *Yritykset.* Tilastokeskus. Noudettu 10. lokakuuta 2022,

osoitteesta https://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html

Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Viljamaa, A., & Länsiluoto, A. (2013).

Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta.

Varamäki, E., Tall, J., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., & Katajavirta, M. (2021).

Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2021.

Varamäki, E., Viljamaa, A., Tall, J., Heikkilä, T., Kettunen, S., & Matalamäki, M.

(2014). *Kesken jääneet yritysKaupat-myyjien ja ostajien näkökulma.*

Yrityskaupan rahoitus on räätälintyötä. (ei pvm.). Noudettu 22. marraskuuta 2022,

osoitteesta [http://www.fsolutions.fi/neuvoja/yrityskaupan-rahoitus-](http://www.fsolutions.fi/neuvoja/yrityskaupan-rahoitus-on-raatalintyota.html)

[on-raatalintyota.html](http://www.fsolutions.fi/neuvoja/yrityskaupan-rahoitus-on-raatalintyota.html)

LIITE

Haastattelurunko

Samana kysymyslomaketta käytettiin kaikissa haastatteluissa. Kysymysten muotoilu ja relevanttius haastateltavan tilanteen mukaan.

Tausta

1. Onko yritys taloudellisesti hyvässä kunnossa?
2. Miten yritys vertautuu muihin saman alan yrityksiin?
3. Kilpailuasema markkinoilla?
4. Onko yrittäjä itse oman yrityksen kulmakivi (erityisosaamista)?
5. Milloin olet aikonut luopua yrityksestä?
6. Syyt luopumiselle (sairaus, ikä, voimavarat...)?
7. Mahdollisia jatkajia perheessä?

Yrittäjän näkemyksiä vahvuuksista ja heikkouksista

8. Mitkä asiat yrittäjä kokee vahvuuksiksi omassa yrityksessään?
9. Mitkä asiat yrittäjä kokee heikkouksiksi omassa yrityksessään?
10. Jos yrittäjä sairastuisi tai menehtyisi yllättäen. Miten yritys pystyisi jatkamaan?
11. Onko uuden yrittäjän helppo jatkaa yritystä? Vaatiiko erityistaitoja? Paljon hiljaista tietoa?
12. Mikä on arvokkain/arvokkaimmat asiat yrityksessä? Pystyykö ostaja hankkimaan ne muulla tavalla?
13. Miten koet yrityksen tulevaisuuden? Ruusuinen vai risuinen?

Yrittäjän näkemyksiä neuvotteluasemasta

14. Miten koet/koit oman neuvotteluasemasi? Vahvoilla vai heikoilla? Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat tähän kokemukseen?
15. (Yrityskaupan tehneille) Pelkäsitkö että kauppa ei ehkä toteutuisikaan? Miksi?
16. (Yrityskaupan tehneille) Mitä luulet, olisiko ollut helppo löytää toinen ostaja? Yrititkö etsiä?
17. Onko/oliko yritys mielestäsi helppo myytävä/houkutteleva ostokohde... Miksi?
18. Kuinka tarkasti perehdyit/perehtyisit itse ostajaan ja sen motiiveihin kaupalle?
19. Kertoisitko/kerroitko ostajalle syyt myymiselle?
20. (Nykyisille yrittäjille ja myyjille) Mahdollisessa kauppatilanteessa. Olisitko valmis joustamaan kaupan ehdoista.
21. (Yrityskaupan tehneille) Oliko kauppa helppo saada aikaiseksi? Oliko eriäviä näkemyksiä kaupan ehdoista/hinnasta? Kumpi jousti? Vai joustiko molemmat? Miksi jousti?
22. (Yrityskaupan tehneille) Miten rahoitus järjestyi?

Yrittäjän näkemyksiä kaupan ehdoista

23. Olisitko valmis laskemaan hintapyyntiä, antamalla maksuaikaa osalle kauppahinnasta, sitomaan hinnan todelliseen kehitykseen?
24. Onko oman yrityksen arvo selvillä? Miten se on laskettu?
25. Jos saisit kauppahinnan heti käteisenä, kuinka paljon olisit valmis antamaan alennusta? (prosentteina)
26. Entä jos et antaisi ollenkaan alennusta hinnasta, niin kuinka monta vuotta olisit valmis odottamaan, että saisit koko summan käteen?
27. Entäpä tilanteessa, jossa puolet saat heti, niin kuinka monta vuotta voisit odottaa toista puolta?
28. Onko/oliko ostajalla väliä? Jos se vaikka irtisanoisi työntekijöitä ja siirtäisi tuotannon ulkomaille?
29. Kriteerit ostajalle? Minkälaisen ostajan pitää olla? Minkälaiselle ei ainakaan myisi?
30. Piditkö ostajasta? Olisiko kauppa onnistunut, jos olisi ollut negatiivisa tunteita ostajaa kohtaan?

Jotain muuta

31. Miten etsit potentiaalisia ostajia?
32. Salailisitko myyntiaikeita?
33. Miten sijoittaisit kauppasumman?
34. Mitä tunteita kauppa herättää?
35. (Yrityskaupan tehneille) Tyytyväinen kauppaan?