

Hyppy tuntemattomaan – omistajanvaihdoksen jälkeinen aika uusien yrittäjien kokemana

Laura Veikkola, projektitutkija, Oulun yliopisto, Kerttu Saalasti Instituutti

Paula Pihlajamaa, kehityspäällikkö, Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät ry

Kai Hänninen, TkT, dosentti, yliopistotutkija, Oulun yliopisto,
Kerttu Saalasti Instituutti

*“Vaikeinta oli nämä neuvottelut ja se, että tämä oli hyppy
tuntemattomaan. Enhän mä yrittäjyydestä tiennyt
yhtään mitään ja kaikki piti opetella.”*



JOHDANTO

Suomessa yhä useampi yrittäjä aloittaa yritystoiminnan ostamalla yrityksen (Varamäki ym., 2021). Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin 2018 mukaan 43 prosentilla yli 55-vuotiaista yrittäjistä ei ollut tiedossa jatkajaa eivätkä yrittäjät olleet yrittäneet sitä etsiäkään ja 20 prosenttia oli yrittänyt etsiä jatkajaa, mutta sitä ei ollut vielä löytynyt (Varamäki ym., 2018). Seuraavan kahden vuoden aikana omistajanvaihdosta suunnittelee noin 40 000 yritystä, joka on 15 prosenttia kaikista pienistä ja keskisuurista yrityksistä ja seuraavan kymmenen vuoden aikana omistajanvaihdos on edessä 45 prosentilla yrityksistä (Kuismanen ym., 2022). Vaikka omistajanvaihdoksia tapahtuu enenevässä määrin, tarvitaan niitä huomattavasti enemmän. Työ- ja elinkeinoministeriö on linjannut, että omistajanvaihdokset ja niiden tukeminen ovat yksi väline synnyttää kasvuyrityksiä (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022).

Omistajanvaihdoksissa on mitä suurimmassa määrin kyse myös työpaikkojen säilymisestä ja alueiden elinvoimasta, jolloin jokainen elinkelpoisen yrityksen alasajo jatkajan puutteesta aiheuttaa alueelle pitkävaikutteisia menetyksiä. Pienemmillä ja harvaan asutuilla paikkakunnilla yrityksen lopettaminen saattaa vaikuttaa jopa alueen huoltovarmuuteen, jos esimerkiksi jatkajan puuttuessa alueen ainoa pesula lopettaa toimintansa ja sen vuoksi paikkakunnan terveydenhuollon ja hoivakodin tekstiilihuolto vaikeutuu ja pitkät välimatkat aiheuttavat lisäkustannuksia. Yli 90 prosenttia Suomen yrityksistä on alle 10 henkilön mikroyrityksiä ja mikro- ja pienyritykset työllistävät yhteensä noin 600 000 henkilöä (MY Tilastot, i.a.).

Omistajanvaihdosneuvontaa Suomessa tarjoavat niin yksityinen kuin julkinenkin sektori. Matalan kynnyksen omistajanvaihdosneuvontaa tarjoavat kuntasektorin toimijat, kehittämissyhtiöt ja eri yhteisöt kuten Suomen Yrittäjien aluejärjestöt ja Uusyrityskeskukset. Omistajanvaihdosneuvonnalla tarkoitetaan yleistä neuvontaa ja ohjausta omistajanvaihdoksen alkuvaiheessa. Yritysneuvoja kartoittaa asiakkaan tilanteen yhdessä asiakkaan kanssa, ohjeistaa oikeille asiantuntijoille ja valmistelee asiakasta omistajanvaihdosprosessiin. Neuvonnan tavoitteena on onnistunut omistajanvaihdos ja se, että prosessin aikana asiakas osaa hyödyntää omaan tilanteeseensa sopivia asiantuntijoita.

Omistajanvaihdos on teema, jonka vaikutukset koskevat koko Suomea. Omistajanvaihdosta voidaan pitää kattokäsitteenä kaikenlaisille yrityksen omistajuuden siirroille, kuten yrityskaupoille ja sukupolvenvaihdoksille (Varamäki ym., 2013). Tässä tutkimuksessa omistajanvaihdosta tarkastellaan yrityskaupan näkökulmasta. Omistajanvaihdokseen liittyvä tutkimus on perinteisesti keskittynyt selvittämään myyjän toimia omistajanvaihdoksen aikana. Omistajanvaihdoksen jälkeistä aikaa on usein tarkasteltu yrityksen kasvun, kuten liikevaihdon muutoksen tai liiketoiminnan kehittymisen näkökulmasta ja tarkastelussa on yleensä suurten yritysten omistajanvaihdokset. Vastaavasti jatkavien yrittäjien kokemukset omistajanvaihdoksesta ja sen jälkeisestä ajasta ovat jääneet tutkimuksissa vähemmälle huomiolle (esim. Pihkala ym., 2019). Lisäksi erityisesti pien- ja mikroyrittäjien kokemuksia on tutkittu verrattain vähän. Tämä laadul-

linen tapaustutkimus tarkastelee omistajanvaihdoksen jälkeisiä tapahtumia jatkavan pien- tai mikroyrityksen kokemana.

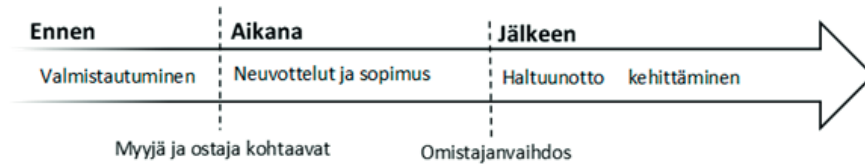
Omistajanvaihdos ei suinkaan pääty siihen, kun ostaja ja myyjä allekirjoittavat kauppakirjan. Ostajan näkökulmasta omistajanvaihdoksen voidaan ajatella alkavan tai “tulevan totta” vasta, kun yritys siirtyy joko kokonaan tai osittain hänen omistukseensa. Tapahtumat ennen sitä ovat osa prosessia, mutta ne vasta valmistelevat varsinaista omistajanvaihdosta. Koko prosessia tarkastellen jälkeenvaihe on prosessin viimeinen vaihe (Pihkala ym., 2019; Tall, 2014) eikä ole tarkkaa määritelmää sille, milloin omistajanvaihdoksen voidaan ostajan näkökulmasta katsoa päättyneen. Myyjällä on yleensä jonkinlainen ajatus siitä, mitä hän tekee luopumisen jälkeen ja ostajalla on ajatus, millainen yrittäjä hän on ja mihin suuntaan lähtee yritystä viemään. Ensin jonkun toisen rakentama yritys pitää kuitenkin ottaa haltuun.

Tutkimusta varten haastateltiin kolmea mikroyritystä ja yhtä pienyritystä, joista jokainen kertoi yrittäjäksi ryhtymisen olleen pitkäaikaisen harkinnan tulos ja yrityksen ostaminen oli tapa, jolla he sen toteuttivat. Tutkimuksen tuloksia voidaan tarkastella osana omistajanvaihdosekosysteemiä ja hyödyntää yrittäjien tuessa ja omistajanvaihdosneuvonnassa. Yrittäjäksi ryhtymistä ja yrityksen ostamista yrittäjät kuvailivat hypyksi tuntemattomaan. Artikkelissa tarkastelemme, miten tämä “hyppy” on sujunut, täyttikö yrittäjäyden odotukset sekä millaisia kriittisiä tapahtumia tai tilanteita uusi yrittäjä kohtaa omistajanvaihdoksen jälkeen ja miten ne on onnistuttu ylittämään.

TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Liiketoiminnan siirtäminen yrityskaupalla, sukupolvenvaihdoksella tai yrityksen muulla omistajanvaihdoksella luo yritystoiminnalle mahdollisuuden jatkua. Omistajanvaihdos tarkoittaa vähintään 50 % yrityksen liiketoiminnan tai osakkeiden omistajuuden vaihtumista toiselle henkilölle tai juridiselle kokonaisuudelle niin, että siinä turvataan yritystoiminnan jatkuminen (van Teeffelen, 2010). Suomen laki määrittelee yrityskaupan yrityksen määräysvallan tai vastaavan tosiasiallisen määräysvallan hankkimisena, sulautumisena tai elinkeinonharjoittajan koko liiketoiminnan tai sen osan hankkimisena sekä sellaisen yhteisyrityksen perustamisena, joka huolehtii pysyvästi kaikista yritykselle kuuluvista tehtävistä (Kilpailulaki 948/2011).

Yksi tapa tarkastella omistajanvaihdosprosessia on ajatella sitä aikajanalla ennen, aikana ja jälkeen omistajanvaihdoksen (esim. Meijaard, 2005; van Teeffelen, 2010; Varamäki ym., 2012; Tall, 2014). Kuvassa 1 on esitetty, miten näitä vaiheita käsitellään tässä tutkimuksessa.



KUVIO 1. Omistajanvaihdosprosessin vaiheet.

Tässä tutkimuksessa *“ennen”* tarkoittaa aikaa, jossa yrittäjä joko pohtii (tai ei pohdi) yrityksestä luopumista ja mahdollisesti tekee (tai ei tee) toimenpiteitä tulevan omistajanvaihdoksen eteen ja edistämiseksi. Ennen-vaiheessa toimijana on erityisesti luopuva yrittäjä (Tall, 2014; Varamäki ym., 2012), joka muodostaa päätöstään yrityksen myynnistä sekä tarkastelee myyntikuntoa ja pohtii mahdollista myyntihintaa. Ennen-ajan voidaan ajatella olevan myös yrittäjän ja yrityksen aktiivista toimintaa, joka ilmenee yrityksen olemassaolona. Osa yrittäjistä kehittää yritystä tavoitteenaan myydä se tulevaisuudessa, mutta on myös yrittäjiä, jotka eivät tarkastele yrityksen toimintaa jatkuvuuden kannalta eivätkä myöskään aktiivisesti ajattele omistajanvaihdosta vaihtoehtona. Ennen-vaihe päättyy joko omistajanvaihdosprosessin varsinaiseen käynnistämiseen (aikana-vaihe) tai yrityksen lopettamiseen. Haasteena onkin yrittäjien herääminen ajatuksen yrityksen myynnistä, muut psykologiset tekijät ja yrittäjän toimijuus asian edistämiseksi (esim. Weesie, 2017; Varamäki ym., 2018; Morris ym., 2020).

Omistajanvaihdoksen aikana-vaiheella tarkoitetaan aikaa, jolloin mahdollinen jatkaja ja luopuja ovat kohdanneet ja aloittavat neuvottelut. Koko prosessia ajatellen tässä verrattain lyhyessä ajassa tapahtuu paljon. Monessa tapauksessa omistajanvaihdos on molemmille osapuolille uusi ja ainutkertainen tapahtumasarja, jossa tarvitaan monenlaista asiantuntijuutta (Battisti & Williamson, 2015). Tässä vaiheessa prosessin eteneminen on kuitenkin selkeää, mutta merkittävyydeltään se on vahva ja voi olla osapuolille psyykkisesti raskas (Weesie, 2017). Yrittäjille tarjottava neuvonta sekä palvelut vaihtelevat alueittain niin saatavuuden kuin sisällönkin osalta. Neuvotteluiden tuloksena on omistajanvaihdos tai neuvotteluiden keskeytyminen, jolloin omistajanvaihdosta ei tapahdu.

Omistajanvaihdoksen jälkeen-ajan ajatellaan alkavan siitä hetkestä, kun omistajanvaihdos on tapahtunut. Voidaan puhua myös jatkumosta, joka on oleellinen osa omistajanvaihdosprosessia ja usein tämä vaihe jää vähälle huomiolle. Pian omistajanvaihdoksen jälkeen tapahtuu yrityksen haltuunotto, jossa yleensä myyjäyrittäjä perehdyttää jatkavaa yrittäjää yrityksen toimintaan. Neuvotteluiden aikana jatkavalla yrittäjällä ei useinkaan ole mahdollisuutta tutustua yrityksen jokapäiväiseen toimintaan ja arkisiin tilanteisiin, jolloin tieto perustuu pelkästään myyjän kertomaan ja yrityksestä saataviin dokumentteihin. Voidaankin ajatella, että neuvotteluiden aikana rakennettu luottamus punnitaan haltuunototvaiheessa. Omistajanvaihdosneuvotteluiden aikana ostaja saa tietoa ostettavasta yrityksestä ja usein tätä tietoa tukevat erilaiset dokumentit. Haltuunoton aikana ei pelkästään siirry tietoa, vaan tapahtuu myös oppimista ja toiminnan

välittymistä. Omistajanvaihdoksen jälkeen yritys yleensä myös kehittyy ja kasvaa uuden yrittäjän toimesta (esim. Varamäki ym., 2013).

Omistajanvaihdosneuvotteluiden aikana ostajan tavoitteena on saada mahdollisimman kattavaa tietoa yrityksen kunnosta ja toiminnasta. Tietoa saadaan erilaisista dokumenteista, jota voidaan siirtää ja muuntaa kirjallisessa muodossa ja sitä voidaan esimerkiksi tallentaa tietoteknisesti (Linturi, 2004). Vuorovaikutuksessa siirtyy myös hiljaista tietoa (tacit knowlegde). Arkikielessä hiljaisella tiedolla tarkoitetaan yleensä kokemuksellista ja kokemukseen perustuvaa ja sen myötä kehittyvää tietoa. Työelämässä sen ajatellaan olevan työkokemuksen kautta muodostunutta osaamista ja ammattitaitoa, joita voi olla vaikea pukea sanoiksi (Pohjalainen, 2012). Hiljaisen tiedon käsitteen luoja Michael Polanyi (1966) perustaa hiljaisen tiedon käsitteen ajatukselle, että ihminen tietää aina enemmän kuin osaa kertoa. Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja yksilösidonnaista, mutta se on aina sosiaalisesti rakentunut ja sidoksissa esimerkiksi kompetenssiin (Polanyi, 1966; Pohjalainen, 2012). Tässä tutkimuksessa tarkastelemme hiljaista tietoa arkiymmärryksen kautta, jossa sen ajatellaan olevan kokemuksen ja vuorovaikutuksen myötä karttunutta tietämistä, ammattitaitoa ja osaamista, jota ei ole dokumentoitu.

Tässä tutkimuksessa käsittelemme erityisesti yrityksen omistajanvaihdoksen jälkeistä aikaa. Haastattelemme omistajanvaihdoksen kautta yrittäjiksi päätyneitä mikro- ja pienyrittäjiä. Tutkimuksessa aineistoa lähestytään subjektitieteellisen lähestymistavan mukaan, jossa subjektin kokemusta tarkastellaan osana sosiaalista, materiaalista ja kulttuurista ympäristöä sekä yhteiskunnan rakenteita (Peltola ym., 2020). Tutkimuksen kohteena ei siis ole subjekti itse, vaan maailma siten kuin subjekti, tässä tapauksessa yrittäjä, sen kokee (Suorsa, 2014). Subjektitieteelliseen näkökulmaan sisältyy lisäksi ajatus historiallisuudesta eli se, että yksilöiden elämämaailmat kytkeytyvät toisiinsa yhteiskunnallis-historiallisesti ja toisaalta myös sitä, että nämä suhteet muotoutuvat ja muuttuvat (Suorsa, 2014) vuorovaikutuksessa ja suhteissa toisiin ja yhteiskuntaan.

Hyppy tuntemattomaan on yleisesti käytetty metafora sille, kun ihminen poistuu tutusta ja turvallisesta kohti epävarmaa. Epävarmuus sisältää ajatuksen subjektiivisesti määritellyn toivottavan tavoitteen mahdollisesta saavuttamisesta tai ei-toivottavan tapahtuman mahdollisuudesta, jolloin ei-toivottava tapahtuma on riski (Koskinen, 2018). Yrittäjä siis spekuloi erilaisten tulevien tapahtumien mahdollisuuksia, mikä aiheuttaa epävarmuuden tunteita ja psyykkistä kuormitusta. Aikomusta yrittäjäksi voivat selittää esimerkiksi yrittäjän käsitys omasta pystyvyydestään toimia yrittäjänä sekä tietopohja yrittäjyydestä ja taloudellinen osaaminen (Joensuu-Salo ym., 2020). Myös muut pystyvyyssuhteet, asenteet ja niihin liittyvät aiomukset eli kuinka helpoksi tai vaikeaksi yrittäjyys ajatellaan sekä läheisten tuki voivat olla yrittäjyyteen kannustavia tekijöitä (Ajzen, 1991; Kautonen ym., 2013). Tämän tutkimuksen aineistossa ei pureuduttu yrittäjyyden taustatekijöihin, mutta omistajanvaihdoksen näkökulmasta yrittäjät kertoivat sen olevan heille paras tapa ryhtyä yrittäjäksi, kun omaa selkeää yritysidea ei ollut syntynyt. Lisäksi yrittäjät kokivat, että olemassa olevan yrityksen ostaminen oli nopeampi ja vähemmän riskejä sisältävä tapa tulla yrittäjäksi,



kun yrityksellä on valmis tuote ja asiakaskunta. He kokivat, että omaa ideaa ei tarvitse lähteä rakentamaan ikään kuin tyhjästä.

Tutkimuksemme aineistossa keskeinen haaste uusien yrittäjien alkutaipaleella oli COVID-19 -pandemia. Pandemian on todettu koetelleen erityisesti alle 40-vuotiaiden yrittäjien hyvinvointia varsinkin pandemian ensimmäisenä vuotena, jolloin heidän jaksamisensa ja toimeentulo on vaarantunut (Mesiäislehto ym., 2022). Vaikka pandemia koetteli yrittäjiä, on sen todettu tuottavan uusia ideoita ja nostaneen esiin yrittäjien sopeutumiskykyä, kun kolmannes yrittäjistä on tehnyt jonkinlaisia proaktiivisia kehittämistoimia koronakriisin pakottamana (Sutela & Pärnänen, 2021; Mesiäislehto ym., 2022). Emme kuitenkaan käsittele erityisesti pandemiaa ja sen seurauksia, vaan tarkastelemme yrittäjien kohtamia tilanteita yleisellä tasolla.

Hyppy tuntemattomaan edellyttää rohkeutta ja luottamusta paitsi itseän, myös toisiin ja tulevaisuuteen. Tässä tutkimuksessa tarkastelemme, millaisia tilanteita ostajayrittäjät ovat kohdanneet ja miten yrityksen jatkumo on sujunut omistajanvaihdoksen jälkeen. Tutkimusta ohjaa kysymys: miten jatkavat yrittäjät kokevat onnistuneensa yrityksen haltuunotossa ja jatkumossa ja millaiset tekijät näihin ovat vaikuttaneet? Tavoitteena on tunnistaa erilaisia yrittäjien elämismaailmassa vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää yrittäjien neuvontapalveluissa.

METODI

Tutkimuksen aineistona on kolmen mikroyrittäjän ja yhden pienyrittäjän haastattelut. Suomen virallisen tilaston mukaan pieneksi yritykseksi määritellään yritys, jolla on alle viisikymmentä työntekijää ja jonka vuosittainen liikevaihto tai taseen loppusumma on korkeintaan kymmenen miljoonaa euroa. Mikroyritykset ovat yrityksiä, joiden palveluksessa on vähemmän kuin kymmenen työntekijää ja joiden vuosittainen liikevaihto tai taseen loppusumma on enintään kaksi miljoonaa euroa (Tilastokeskus, i.a.). Kaikki aineiston yritykset olivat omistajanvaihdoksen tapahtuessa mikroyrityksiä, mutta omistajanvaihdoksen jälkeen yksi neljästä yrityksestä oli henkilöstön lukumäärän perusteella kasvanut mikroyrityksestä pienyritykseksi. Yritysten perustiedot on esitetty taulukossa 1. Haastatellut yrittäjät olivat tulleet yrittäjiksi ostamalla toiminnassa olevan yrityksen liiketoiminnan tai osakekannan. Yhdellä haastateltavalla oli yrittäjätäusta toiselta toimialalta ja yhdellä oli aikaisemman työnsä kautta kokemusta yrityskaupoista, mutta kenelläkään heistä ei ollut aikaisempaa omakohtaista kokemusta omistajanvaihdoksesta. Omistajanvaihdosten voidaan katsoa olevan ainutlaatuisia tapahtumia näiden yrittäjien elämismaailmassa.

Tarkasteltavien yritysten omistajanvaihdokset ovat tapahtuneet 2019–2020. Haastattelut toteutettiin keväällä 2022. Haastateltavat yrittäjät valittiin ja kon-

taktoitiin Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät ry:n kehityspäällikön kautta sillä perusteella, että he olivat yhdessä myyjäyrittäjän kanssa käyttäneet yritysneuvonnan palveluita omistajanvaihdoksen aikana. Haastatteluissa oltiin kiinnostuneita yrittäjien kokemuksesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä, joten esimerkiksi sukupuolta tai koulutustaustaa ei kysytty, vaan haastattelun yhteydessä yrittäjien annettiin kertoa itsestään ja taustastaan vapaasti. Mainittujen tapausten lisäksi haastateltiin yhtä ns. sarjayrittäjää, jolla on kokemusta yritysten ostamisesta ja myymisestä. Tätä tapausta ei otettu mukaan tämän tutkimuksen analyysiin (Taulukko 1).

TAULUKKO 1. Yritysten perustiedot.

	Toimiala	Uusi yrittäjä aloittanut	Liikevaihto 2020 (x1000 €)	Henkilöstö haastatteluhetkellä 5/2022 (sis. yrittäjä)	Kauppatapa
Case 1	47 -Vähittäiskauppa	2/2020	560	1-5	Liiketoiminta-kauppa
Case 2	46 -Tukkukauppa	11/2020	260	1-5	Liiketoiminta-kauppa
Case 3	81 -Kiinteistön ja maisemanhoito	12/2019	410	15-20	Osakekauppa
Case 4	47 -Vähittäiskauppa	4/2020	200	1-5	Liiketoiminta-kauppa

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina joko puhelimitse tai Teams-yhteyden välityksellä. Haastattelut nauhoitettiin ja myöhemmin litteroitiin sekä anonymisoitiin. Teemahaastattelun ideana on edetä etukäteen valittujen teemojen mukaisesti, joiden sisälle on valittu haastattelun kulua ohjaavia kysymyksiä. Etukäteen valitut kysymykset oli suunniteltu mahdollisimman avoimiksi, mikä antoi haastateltavalle mahdollisuudet puhua itselleen tärkeistä aiheista. Puolistrukturoitu toteutustapa antaa myös haastattelijalle vapauden esittää kuhunkin haastattelutilanteeseen soveltuvia tarkentavia kysymyksiä sen mukaan, millaisia asioita puheessa nousee esiin. Näin voidaan tavoittaa haastateltavien antamia merkityksiä käsiteltävästä aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Haastatteluiden teemoiksi valittiin omistajanvaihdosprosessin tunnistetut vaiheet, jotka voidaan nimetä 1) ennen, 2) aikana ja 3) jälkeen omistajanvaihdoksen. Teemojen tavoitteena oli selvittää, millaiseksi ostajat kokivat omistajanvaihdosprosessin, mitä tilanteita siinä oli ja millaista tukea he olivat saaneet tai olisivat tarvinneet näissä vaiheissa. Tässä artikkelissa keskitytään erityisesti omistajanvaihdoksen jälkeen-aikaan. Haastatteluissa kysyttiin myös yrittäjän motiiveja yrittäjyyteen ja olemassa olevan yrityksen hankkimiseen. Tämän ajateltiin tavoittavan “ennen”-vaihetta omistajanvaihdoksessa ostajan näkökulmasta. Analyysin aikana tuli kuitenkin ilmi, että selkeää jakoa aikajanalla ennen, aikana ja jälkeen on joissain kategorioissa hyvin vaikea erottaa, koska jotkut “ennen” ja



“aikana” olleet tapahtumat kantoivat myös omistajanvaihdoksen jälkeiseen aikaan, josta yhtenä esimerkkinä mainittakoon myyjän roolista sopiminen omistajanvaihdoksen jälkeen.

ANALYYSI

Tutkimuksen analyysimetodiksi valittiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Analyysissa aineistoa käytiin läpi systemaattisesti ja sieltä poimittiin ilmaisia tapahtumista, jotka ovat tapahtuneet ennen omistajanvaihdosta tai sen aikana ja jotka vaikuttavat omistajanvaihdoksen jälkeiseen aikaan tai selkeästi omistajanvaihdoksen jälkeen tapahtuneita. Aineistosta rajattiin pois ilmaisut, jotka selkeästi viittaavat tapahtumiin ennen omistajanvaihdosta tai omistajanvaihdosprosessin aikana, ellei niillä ole yhteyttä omistajanvaihdoksen jälkeiseen aikaan. Rajauksia, tutkimusasetelmaa ja niihin mahdollisesti liittyviä ongelmia sekä tutkijan asemaa tarkastellaan tarkemmin tämän artikkelin lopussa. Analyysissa hyödynnettiin NVivo-ohjelmistoa. Aineiston analyysiin on osallistunut kaksi tutkijaa.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi toteutettiin Tuomen ja Sarajärven (2018) esittelemällä Milesin ja Hubermanin (1994) kuvaamalla tavalla, jonka kolme vaihetta ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli käsitteiden muodostaminen (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Miles & Huberman, 1994). Muodostuneet käsitteet jalostuvat ja tarkentuvat tutkimuksen edetessä (Ryan & Bernard, 2000). Analyysissa hyödynnettiin myös grounded theoryn koodaukselle ominaista jatkuvan vertailun menetelmää, jossa aineistoa lähestytään selkeiden vaiheiden sijaan tasona, joiden välillä tutkija “seikkaillee” (Stenlund, 2020) sivuttaissuuntaisesti.

Aineiston redusointivaiheessa ilmaisut pelkistettiin kuvaamaan lausuman sisältöä mahdollisimman lyhyesti mutta tarkasti. Ilmaisuihin etsittiin samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia ja näiden perusteella ilmaisut ryhmiteltiin omiin kategorioihinsa. Tämän jälkeen muodostettiin pääluokka eli käsitteet, joille nimettiin yhdistävä luokitus. Tässä artikkelissa käsittelemme yrittäjien kokemuksia yrityksen haltuunotosta sekä sitä, miten “hyppy tuntemattomaan” on koettu. Jatkavien yrittäjien keskeiset haltuunottovaiheen kokemukset liittyivät tiedon siirtymiseen ja henkiseen ja sosiaaliseen tukeen. Lisäksi yrittäjät mainitsivat, että haltuunottovaiheessa psyykkistä kuormitusta aiheuttivat erilaiset sisäiset tai ulkoiset epävarmuustekijät. Yhdessä tapauksessa mainittiin konflikti myyjäyrittäjän kanssa. Hyppy tuntemattomaan sisältää ilmaisia psyykkisestä kuormituksesta, jotka liittyvät erilaisiin epävarmuustekijöihin ja ne ilmaistiin huolipuheena. Toisaalta yrittäjät kertoivat myös voimavaroista, joista keskeisiä oli työyhteisöltä tai läheisiltä saatu sosiaalinen tuki. Selviytymiskeinoiksi mainittiin sopeutuminen esimerkiksi COVID-19 –pandemian aiheuttamiin haasteisiin sekä sinnikkyys. Vaikuttaa siltä, että kaikki haastatellut yrittäjät ovat kohdanneet haasteita, mutta lopulta he ovat päässeet “vaikeuksien kautta voittoon” ja luottamus tulevaisuuteen ja omiin kykyihin on kasvanut.

YRITTÄJIEN KOKEMUKSIA YRITYKSEN HALTUUNOTOSTA

Haltuunottovaiheessa myyjäyrittäjä on yleensä vielä mukana ohjaamassa ja neuvomassa uutta yrittäjää ja vaikka omistajuus on siirtynyt jatkajalle, on prosessi silti vielä kesken. Yleisen tavan mukaan myyjäyrittäjän roolista ja vastuista sovitaan kirjallisesti omistajanvaihdosprosessin aikana ennen varsinaista omistajanvaihdosta ja tämänkin tutkimuksen tapauksissa näin oli tehty. Sopimuksen pääasiallisena tavoitteena on tiedon siirtyminen myyjältä ostajalle. Yrittäjien haastatteluissa ei pureuduttu sopimusten tarkempiin sisältöihin, mutta kaikki haastateltavat kertoivat, että myyjäyrittäjän roolista oli sovittu aikaperusteisesti. Myyjä siis perehdytti ostajayrittäjää ennalta sovitun ajan verran ja tässä ajassa yrityksen toiminnan kannalta oleellisen tiedon ajateltiin siirtyvän. Tiedon siirtoa oli toki tehty myös neuvotteluiden aikana, mutta tuolloin siirtynyt tieto on yleensä yrityksen taloustietoihin, asiakkaisiin ja työntekijöihin liittyvää eksplisiittistä tietoa.

On yleistä, että omistajanvaihdoksessa ostajalla ei ole mahdollisuutta tutustua yrityksen jokapäiväiseen toimintaan tai työntekijöihin sekä asiakkaisiin ennen kuin yrityskauppa on toteutunut ja julkinen. Tutkimuksessamme haltuunoton ajatellaan alkavan sinä päivänä, kun uusi yrittäjä aloittaa. Tämä vaihe kestää muutamista viikoista muutaman kuukauteen omistajuuden siirtymisen jälkeen.

Neljästä haastatellusta yrittäjästä yhdellä oli tilanne, että myyjä ei ollut käytettävissä sen jälkeen, kun ostajayrittäjä aloitti toiminnan ja perehdytys tapahtui kauppakirjojen allekirjoitusten ja omistajanvaihdoksen välisenä aikana. Tässä tapauksessa yrityksen työntekijöillä oli merkittävä rooli uuden omistajan perehdyttämisessä. Kolmessa muussa tapauksessa myyjäyrittäjä oli tukemassa ostajayrittäjää käytännön perehdyttämisessä. Tulevasta omistajanvaihdoksesta ei kerrottu mahdollisille työntekijöille ennen kuin se oli täysin varmaa. Ei ole tiedossa, olivatko myyjäyrittäjät tämän tutkimuksen tapauksissa valmistaneet työntekijöitä mahdollisesti tapahtuvaan omistajanvaihdokseen ja näin osallistaneet työntekijöitä uuteen tilanteeseen.

Kaikissa tutkimuksen tapauksissa omistajanvaihdosprosessin aikana saatu tieto yrityksestä vastasi ostajan kokemuksen perusteella todellisuutta. Yrittäjä, jonka perehdytyksestä vastasivat pääosin työntekijät, kertoi tiedon vastaavuudesta näin: *“Musta tuntui, että hänelle (myyjälle) oli tärkeää, että ei jää sellasta filistä, että se on pimittänyt multa jotain, vaan hän tosi avoimesti kertoi... .. Kyllä se (saatu tieto) vastasi (todellisuutta) ja tiesin aika hyvin ne jutut. Ei oo tullut mitään semmosta ikävää.”* Myös muissa tapauksissa jatkajat kertoivat, että heidän kokemuksensa mukaan myyjäyrittäjälle oli tärkeää, että tieto siirtyy mahdollisimman kattavasti jo neuvotteluiden aikana.

Käytännön **tiedon siirtymisen** lisäksi yrittäjät puhuivat hiljaisen tiedon siirtymisestä ja psyykkisen tuen tarpeesta. Jatkava yrittäjä kokee innostusta ja onnellisuutta yrittäjyyden tavoitteen toteutuessa ja samaan aikaan myös psyykkistä kuormitusta ja epävarmuutta uuden edessä. Yhdessä tapauksessa ostajayrittäjä koki myyjäyrittäjän henkisen tuen korvaamattoman tärkeäksi myös haltuun-



oton jälkeen. Yrittäjä kertoo: *“Jos hän ei ois ollut tässä apuna, tarkoitan nimenomaan henkisesti, fyysisesti en tarvitse häntä tässä paikan päällä, kun saan nämä kaikki työt itse tehtyä. Jos hän ei ois ollut siinä ensimmäisen 8 kk:n aikana puhelimen päässä tavoitettavissa, niin mä oisin ollut lirissä.”* Omistajanvaihdoksen jälkeisessä haltuunottovaiheessa ostajayrittäjät puhuivatkin eniten henkisestä tuesta, jota he saivat työntekijöiltä, myyjäyrittäjältä tai lähipiiriltä, kuten puolisolta tai ystäviltä. Yrittäjien puheen perusteella vaikuttaa siltä, että henkinen tuki on koettu jopa käytännön tukea tärkeämmäksi.

Haltuunoton aikana **psykkistä kuormitusta** aiheuttivat epävarmuus ja kokemus siitä, että osa hiljaisesta tiedosta jäi siirtymättä joko kiireen vuoksi tai siksi, että myyjäyrittäjä ei ollut käytettävissä sovitun päivämäärän jälkeen. Yrittäjä kertoo: *“Ne kysymyksethän mulle alkoi tulemaan vasta kun mä olin täällä töissä. Se oli semmosta, että aika paljon sai ite opetella ja selvittää. Toki mulla oli ihanat työkaverit täällä, jotka auttoi mua ihan hirveesti. Se oli vähän semmosta vaikeeta.”* Yhdessä tapauksessa myyjäyrittäjä oli vielä omistajanvaihdoksen jälkeen vahvasti mukana yrityksen käytännön toiminnassa ja se aiheutti ostajan ja myyjän välillä konfliktia, kun vastuut ja velvollisuudet päätöksentekoon liittyen olivat osin epäselvät. Yrittäjä kertoo: *“Se oli vähän haastava se alku. Siinä oli edellisellä omistajalla paljon keskenolaisia asioita ja paljon asioita, mitkä hän halusi ehkä hoitaa loppuun itse, mutta sitten kun se liiketoiminta oli jo siirtynyt meille, niin siinä alussa oli paljon semmosta epäselvyyttä, että kuka hoitaa ja miten hoidetaan ja kenen vastuulla se on.”* Tapauksissa, joissa haltuunottovaiheessa ei ollut erityisiä haasteita, oli myyjä käytettävissä ostajan tarpeen mukaan ja voidaankin sanoa, että omistajanvaihdoksessa haltuunottovaihe tulisi toteuttaa jatkajan lähtökohdista tarkastellen.

Kaikissa tapauksissa ostajayrittäjät kokivat yrityksen haltuunoton toisaalta innostavana, toisaalta henkisesti raskaana aikana. Yhdeksi epävarmuustekijäksi koettiin se, että käytännön toimintaan ei ollut mahdollista tutustua ennen kauppakirjojen allekirjoitusta, jolloin *“hyppy tuntemattomaan”* aiheutti epävarmuutta ja psykkistä kuormitusta. Ostajan ja myyjän välille neuvotteluiden aikana muodostunut avoin keskusteluyhteys kuitenkin rakensi riittävän luottamuksen omistajanvaihdoksen loppuunsaattamiseksi. Haltuunoton aikana myyjäyrittäjän rooli ja siitä sopiminen koettiin tärkeäksi ja tärkeäksi koettiin myös muu sosiaalinen tuki.

HYPPY TUNTEMATTOMAAN

Haltuunoton jälkeen myyjäyrittäjällä ei ole enää sopimuksenmukaista velvoitetta ohjata ja neuvoa ostajayrittäjää ja ostajayrittäjä pyörittää yritystoimintaa itsenäisesti. Yrittäjien puheen perusteella yrittäjät kokivat haltuunottovaiheen menevän nopeasti, tilanteita ja uusia asioita tuli paljon ja kaikkea oli mahdollista omaksua. Uusi omistaja saattoi nähdä edellisen omistajan toimintatavoissa ristiriitoja omiin aikomuksiinsa nähden. On mahdollista, että luopuva yrittäjä kokee samoin, mutta tässä tutkimuksessa ei selvitetty myyjäyrittäjän näkökul-

maa. Haltuunoton jälkeen ja osin jo sen aikana uudet yrittäjät alkoivat muodostamaan omia toimintatapoja ja toteuttamaan yrittäjyyttä omalla tavallaan yrityksen tarjoamissa rajoissa.

Haastatelluille yrittäjille yrittäjyys oli ollut pitkäaikainen haave ja vaikka he olivat ottaneet yrittäjyyteen liittyvistä asioista selvää niin hyvin kuin mahdollista, koettiin se silti ”hyppynä tuntemattomaan”. Eräs yrittäjä kertoo: *”Vaikeinta oli nämä neuvottelut ja se, että tämä oli hyppy tuntemattomaan. Enhän mä yrittäjyydestä siinä mielessä tiennyt yhtään mitään ja kaikki piti opetella.”* Jokainen haastateltu yrittäjä oli jossain vaiheessa pohtinut myös yrityksen perustamista, mutta he eivät olleet keksineet mielestään hyvää yritysideaa ja siksi olemassa olevan yrityksen ostaminen nähtiin hyväksi vaihtoehdoksi. Eduiksi mainittiin myös valmis asiakaskunta ja valmis tuote, jota voi kehittää omien henkilökohtaisten tavoitteiden ja ideoiden mukaan. Yrityksen ostaminen koettiin myös turvalliseksi tavaksi ryhtyä yrittäjäksi.

Kaikissa tapauksissa keskeiseksi **kuormittavaksi tekijäksi** nousi COVID-19-pandemia ja sen aiheuttama epävarmuus, joka näkyi eniten vähittäiskaupan ja tukkukaupan aloilla. Vähittäiskaupan alalla toimiva yrittäjä kertoo: *”Sitte kun alkoi se toinen korona-aalto, niin sitte mä olin ekaa kertaa vasta huolissani, että ihan oikeestiko taasko tämä alkaa. Saattoi olla, että yhtenä päivänä mä möin yhden tuotteen ja olin, että ei tämmösellä makseta meidän vuokraa saati palkkoja tai mitään muita laskuja. Ihan järkyttävää.”* Tässä tilanteessa yrittäjä sai tukea ja kannustusta lähipiiriltään ja alkoi aktiivisesti pohtimaan keinoja tilanteen selvittämiseksi ja keksikin niitä. Kiinteistön- ja maisemanhoidon alalla pandemia aiheutti työntekijöiden poisoloja sairastumisten tai karanteenien takia, mikä kuormitti yrittäjää.

Yrittäjien epävarmuus nousi aiheena esille jo omistajanvaihdoksen neuvotteluaikana, kun tulevat tapahtumat ja omistajanvaihdoksen toteutuminen oli vielä epävarmaa. Kolmella yrittäjällä neljästä oli haasteita saada rahoitusta yrityskaupalle. Haltuunoton jälkeen yrittäjät saattoivat epäillä omaa osaamistaan ja kykyjään menestyä yrittäjänä. Eräs yrittäjä oli toteuttanut pieniä muutoksia yrityksen strategiassa ja kertoi: *”Maaliskuusta sinne heinäkuun loppuun mä mietin, että oonko tehnyt virheen, kun näyttää, että tilille ei jää mitään.”* Yrittäjä kuitenkin jatkoi ja totesi *”En mä ymmärtänyt, kun en ole ennen alalla ollut, että varaston arvo on kasvanut ihan älyttömästi sinä aikana...”* Haastatelluista neljästä yrittäjästä kolme oli ostanut yrityksen toimialalta, josta heillä ei ollut lainkaan aikaisempaa kokemusta. Kaksi yrittäjää kuvaili, että haltuunoton jälkeen **psykkistä kuormitusta** aiheutti erityisesti taloudellinen epävarmuus ja sen myötä he kyseenalaistivat omia valintojaan. Taloudellinen epävarmuus yhdistettiin asiakkaiden muuttuneeseen ostokäyttäytymiseen pandemian takia, jolloin asiat eivät menneet niin kuin yrittäjät olivat etukäteen ajatelleet niiden menevän.

Myyjäyrittäjän poistuttua ostajayrittäjä saattoi kokea yksinäisyyttä ja epävarmuuden tunteita. Yrittäjiltä kysyttiin, mikä on ollut kaikista haastavinta koko prosessissa ja yrittäjät, joilla oli viisi tai useampi työntekijä, mainitsivat esihenkilötyön ja työntekijöiden johtamisen kaikista haastavimmaksi. Yrittäjä saattaa kokea myös yksinäisyyden tunteita: *”Mä en oo koskaan toiminut esimiehenä. Se on*



ollu mun mielestä välillä aika haastavaa se esimiehenä toimiminen ja että tässä on kuitenkin aika yksin. Kun on ainoa omistaja, niin sitä on aika yksin monesti näiden ajatusten ja päätösten kanssa.” Työnteko koettiin helpoksi, mutta sisäisten ja ulkoisten tekijöiden rajapinnoilla koettiin psyykkistä kuormitusta.

Varsinaista yritystoimintaa ei tämän tutkimuksen tapauksissa koettu haasteeksi, vaikka toimiala oli yrittäjälle ennestään tuntematon. Yrittäjillä vaikutti olevan vahva näkemys siitä, mitä he haluavat tehdä ja mihin suuntaan haluavat yritystä viedä. Haasteet vaikuttavatkin liittyvän enemmän yrittäjän sisäisiin tekijöihin, kuten epävarmuuden tunteisiin ja luottamukseen itseän ja tulevaisuuteen. Mainitut haasteet ilmenivät huolipuheena, jotka liittyivät yrityksen ja yrittäjän taloudelliseen tilanteeseen.

Jokaisessa haastattelussa tapauksessa tiedon koettiin siirtyneen hyvin ja vastaaavan todellisuutta. Jokainen ostajayrittäjä kohtasi kuitenkin tilanteita, joihin ei osannut varautua etukäteen ja koki tarvitsevansa neuvoa toisilta. Tästä puhuttiin ns. hiljaisena tietona, joka joko siirtyy tai ei siirry. Näissä tilanteissa tärkeäksi **voimavaraksi** koettiin sosiaalinen tuki sekä toimijuus uusien asioiden edessä ja niiden selvittämisessä. **Selviytymiskeinoina** oli sopeutuminen, sosiaalinen tuki ja sinnikkyys. Jokaisessa tapauksessa yrittäjät kertoivat, että ensin he hakivat tukea joko myyjäyrittäjältä tai työyhteisöltä, mutta lopulta päätyivät selvittämään asioita itse: *”Sitten me hoksattiin jossain vaiheessa, että itehän ne pitää ne asiat muutenkin selvittää, että ei se auta enää entiselle yrittäjälle soitella.”* On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että aktiivisina toimijoina yrittäjät luovat jatkuvasti uutta hiljaista tietoa ja toimintaa siinä historiallisesti ja sosiaalisesti muokkautuneessa elämisaailmassa, missä toimivat. Taulukossa 2 on luokiteltu yrittäjien haltuunoton kokemukset.

TAULUKKO 2. Yrittäjien kokemuksia yrityksen haltuunotosta.

Yhdistävä luokka	Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
Yrittäjien kokemuksia yrityksen haltuunotosta	• Haltuunotto	• Tiedon siirtyminen	• Tiedon siirtyminen • Työntekijät • Sopimus
		• Henkinen ja sosiaalinen tuki	• Työyhteisön tuki • Myyjän tuki
	• Kuormittavat tekijät	• Psyykkinen kuormitus	• Epävarmuus • Konfliktit
Hyppy tuntemattomaan	• Psyykkinen kuormitus	• Epävarmuus	• Psyykkinen kuormitus • Epävarmuus • Korona
	• Voimavarat	• Voimavarat	• Voimavarat • Luottamus itseän • Läheisten tuki • Työyhteisön tuki
	• Selviytymiskeinot	• Ratkaisu	• Sopeutuminen • Sinnikkyys

YHTEENVETO

Tutkimusta varten haastateltiin neljää yrittäjää, jotka olivat alkaneet yrittäjiksi ostamalla toiminnassa olevan yrityksen. Tutkimuksessa keskityimme omistajanvaihdoksen jälkeiseen aikaan. Tässä artikkelissa tarkastelimme yrittäjien kokemuksia omistajanvaihdoksesta ja erityisesti sen jälkeisestä yrittäjyydestä, johon sisältyy haltuunottovaihe ja jatkumo. Tutkimuksen edetessä teimme saman havainnon kuin esimerkiksi Tall (2014), että omistajanvaihdoksen eri vaiheita on mahdotonta tarkastella toisistaan irrallisina.

Hyppy tuntemattomaan sisältää ajatuksen epävarmuudesta ja riskistä tulevien tapahtumien suhteen. Haltuunottovaiheessa ja varsinkin sen alussa jatkava yrittäjä perehtyy yrityksen toimintaan. Tässä vaiheessa luopuva yrittäjä on yleensä neuvomassa jatkavaa yrittäjää yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Haltuunottovaihetta voidaan tarkastella myös kahdessa osassa; ensin luopuva yrittäjä sekä mahdolliset työntekijät ovat perehdyttämässä uutta yrittäjää. Tässä tutustumisvaiheessa osapuolet tutustuvat toisiinsa sekä uusi yrittäjä tutustuu yrityksen käytännön toimintaan ja henkilökuntaan. Ostaessaan yrityksen, ostaa yrittäjä myös yrityksen osaamisen, jonka oleellinen osa on henkilökunta. Väisänen (2022) on tutkinut suurten yritysten kontekstissa yrityskauppoja ja niiden onnistumista, ja toteaa, että henkilökunnan ja uuden omistajan välinen luottamus on keskeinen tekijä yrityksen menestymisessä omistajanvaihdoksen jälkeen ja usein tähän ihmisten integrointiin ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Tässä tutkimuksessa haastatellut yrittäjät kokivat, että työntekijät ja yhteistyökumppanit suhtautuivat omistajanvaihdokseen ja uuteen yrittäjään positiivisesti. Tulee kuitenkin muistaa, että aineiston yrityksissä on pääosin alle 5 työntekijää.

Omistajanvaihdos ja henkilökohtainen haave yrittäjyydestä on toteutunut, mutta uutena epävarmuustekijänä saattaa olla oman osaamisen ja valintojen kyseenalaistaminen, kun yrittäjät ovat muokanneet yrityksensä toimintaa omien tavoitteidensa mukaisesti. Haastateltujen yrittäjien alkutaipaleen haasteena oli COVID-19 -pandemia, joka aiheutti ylimääräistä epävarmuutta ja huolta, mutta toisaalta tilanne myös pakotti yrittäjät keksimään ratkaisuja ja kehittämään yrityksen toimintaa. Kaikissa tämän tutkimuksen tapauksissa haasteet oli onnistuttu ylittämään, mistä seurasi kasvua ja oppimista. Yrittäjien puheen perusteella vaikuttaa siltä, että epävarmuus omasta ja yrityksen tulevaisuudesta oli lieventynyt ja yleinen optimismi tulevaisuuden suhteen oli kasvanut. Tässäkin tilanteessa yhtenä merkittävänä tekijänä oli verkostosta saatu sosiaalinen ja psyykinen tuki sekä sopeutuminen ja sinnikkyys. Työn ulkopuolelta saatuja voimavaroja pidettiin jaksamisen ja tyytyväisyyden kannalta tärkeinä. Yrittäjän optimismilla ja tyytyväisyydellä elämään on todettu olevan yhteys yrityksen menestymiseen (Lindblom ym., 2020). Asiaa voidaan tarkastella myös yrittäjän inhimillisen pääoman kautta, jonka osa-alueita ovat esimerkiksi sinnikkyys, joustavuus, kyky tunnistaa mahdollisuuksia, vahva minäpystyvyys sekä sosiaaliset taidot (esim. Markman & Baron, 2003; van Teeffelen ym., 2009).



Omistajanvaihdoksessa luopujan ja jatkajan välillä välittyy paitsi eksplisiittistä tietoa myös hiljaista tietoa. Yrittäjien puheen perusteella vaikuttaa siltä, että hiljaisen tiedon siirtymisessä oli joitain puutteita. Toisaalta yrittäjät kertoivat, että heidän saamansa tieto oli kattavaa, mutta silti he kertoivat, että osa hiljaisesta tiedosta jäi siirtymättä. Alpeza (2018) kollegoineen tulivat samaan tulokseen veratessaan omistajanvaihdosten haasteita Suomessa ja Kroatiassa. Lilja ja Sandelin (2020) ehdottavat, että luopuvan ja luopumista suunnittelevan yrittäjän olisi hyvä varautua tulevaan omistajanvaihdokseen tunnistamalla ja dokumentoimalla myös sellainen tieto ja osaaminen, mitä ei tavallisesti dokumentoida. Vuosia yrittäjänä toimineella on kertynyt paljon näkemystä ja kokemusta yrityksen toiminnasta, toimialasta, asiakkaista ja yhteistyökumppaneista eikä yrittäjä aina edes tiedosta tämän laajan tiedon olemassaoloa. Jatkuvuuden turvaamiseksi se olisi syytä tuoda näkyväksi (Lilja & Sandelin, 2020).

Tutkimuksen lähestymistapana oli yrittäjien kokemusten tarkastelu osana sosiaalista, materiaalista ja kulttuurista ympäristöä sekä yhteiskunnan rakenteita. Kokemuksena omistajanvaihdoksia pidettiin haasteista ja kuormittavista tekijöistä huolimatta lopulta onnistuneena. Epävarmuuden kokemukset ilmenivät huolipuheena henkilökohtaisesta ja yrityksen taloudesta sekä siitä, millaiseksi erityisesti haltuunottovaihe ja tiedon välittyminen oli koettu. Yrittäjät kertoivat kokeneensa epävarmuutta omasta pystyvyydestään ja yrityksen menestyksestä erityisesti ensimmäisenä vuotena omistajanvaihdoksen jälkeen, mutta haastatteluhetkellä asiat vaikuttavat olevan hyvin. Tämän tutkimuksen aineistossa kolmella yrittäjällä neljästä ei ollut aikaisempaa kokemusta yrittäjyydestä. Samoin kolmella yrittäjistä neljästä ostetun yrityksen toimiala oli ennestään tuntematon eli heillä ei ollut aikaisempaa kokemusta toimialasta, jonka yrittäjiksi he ryhtyivät. Tämä tuli ilmi vasta haastattelutilanteessa eli tapauksia ei valittu sen perusteella. Voidaankin pohtia, voisiko tämä tausta olla yksi selittävä tekijä mainittuihin epävarmuuden kokemuksiin.

Tiedon välittymisestä voidaan ajatella, että vaikka yrittäjät saattavat kokea puutteita hiljaisen tiedon välittymisessä, samaan aikaan he luovat uutta omaa hiljaista tietoaan. Epävarmuuden sietäminen voi tuntua psyykkisesti kuormittavalta, mutta samalla voidaan kysyä, onko kaiken hiljaisen tiedon siirtyminen edes tarpeen tai mahdollistakaan. Tiedon voidaan ajatella olevan yrityksen avainresurssi, joka siirtyy sosiaalisessa yhteisössä (Junni ym., 2015). Tietoa ei kuitenkaan siirry pelkästään yhteisöltä uudelle yrittäjälle, vaan myös uudelta yrittäjältä yhteisölle. Toiminnan kehittämisen ja uusien toimintamallien muodostumisen kannalta on välttämätöntä, että työssä tapahtuva oppimistoiminta on tuottavia ja tutkivia oppimistekoja, ei pelkästään valmiina saadun tiedon omaksumista (Engeström, 1985). Tästä lähtökohdasta voidaan ajatella aktiivisen yrityksen kehittämisen edellyttävän, että yrittäjä tuntee yrityksen ja sen toimintamahdollisuudet riittävän hyvin pystyäkseen muokkaamaan historiallisesti muodostuneita toimintatapoja vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Nämä toiset ovat esimerkiksi työntekijöitä, asiakkaita ja yhteistyökumppaneita mutta myös yhteiskunta, sen kehittyminen sekä yllättävätkin tapahtumat muokkaavat ja raamittavat yrittäjän kokemusta yrittäjyydestä. Vuorovaikutuksessa tuntemattomasta tulee tuttu.

TUTKIMUKSEN RAJOITUKSET

Tämän tutkimuksen rajoitteena voidaan pitää aineiston määrällisesti pientä kokoa, jolloin tulokset eivät ole yleistettävissä. Tapaukset oli valittu Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjien kontakteista eli yrittäjät olivat saaneet neuvontaa omistajanvaihdosprosessin aikana. Tutkimus antaa kuitenkin suuntaa sille, millaisiin asioihin matalan kynnyksen ov-neuvonnassa ja uusien yrittäjien neuvontapalveluissa olisi syytä kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Laadulliseen tutkimukseen, jonka aineistona on haastattelu, liittyy aina myös jonkin verran tulkintaa. Puolistrukturoitu teemahaastattelu antaa kuitenkin tutkijalle mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä ja haastattelun yhteydessä pyrittiinkin varmistamaan, että haastateltavan kertoma on ymmärretty kuten haastateltava sen tarkoitti. Laadullisessa aineistossa ei voida käyttää määrälliselle aineistolle ominaisia tunnuslukuja, joten aineiston perusteella tehdyt havainnot ovat aina tutkijan valintoja (Räsänen, 2006). Yhtenä ratkaisuna ”tulkintojen mielivaltaan” Räsänen (2006) ehdottaa sitä, että raportissa tutkija avaa mahdollisimman tarkasti, miten aineisto on luokiteltu. Tässä artikkelissa esitettiin sitaatteja, joiden perusteella tulkinta ja tutkijan ajattelu pyrittiin tuomaan näkyväksi.

TULOSTEN SOVELTAMINEN OMISTAJANVAIHDOSNEUVONNASSA

Omistajanvaihdosneuvotteluiden aikana ostajayrittäjät kokivat saavansa tarpeeksi tietoa ostettavasta yrityksestä, mutta haltuunottovaiheessa he kokivat hiljaisen tiedon jääneen puutteelliseksi. Yritysneuvonnassa myyjäyrittäjää voisi ohjeistaa dokumentoimaan kaikenlaista paitsi yrityksen toimintaan, myös omaan ammattitaitoonsa liittyvää tietoa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tämä tieto voisi olla esimerkiksi hyväksi tai toimimattomaksi havaittuja sisäisiä ja ulkoisia toimintatapoja, myyntiin ja markkinointiin liittyviä asioita ja esimerkiksi yhteistyökumppaneiden ja tavarantoimittajien tilanteita sekä muuta kokemuksen kautta karttunutta tietoa markkinoista ja toimialasta. Yrityksen työntekijät kokevat yhtä lailla epävarmuutta omistajanvaihdoksen aikana, jolloin heidän osallistaminen ja huomioiminen olisi tärkeää. Jatkavaa yrittäjää voisi nykyistä paremmin valmistaa omistajanvaihdoksen jälkeiseen aikaan esimerkiksi nostamalla neuvonnan yhteydessä esiin tässäkin tutkimuksessa tunnistettuja haasteita.



JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Tämän tutkimuksen aineistona oli neljä yrittäjää, joilla ei ollut aikaisempaa kokemusta omistajanvaihdoksesta. Kolmella neljästä yrittäjästä ei ollut aikaisempaa kokemusta yrittäjyydestä ja kolmella neljästä ei myöskään ollut aikaisempaa kokemusta ostetun yrityksen toimialasta. Näin ollen olisi aiheellista selvittää, ketkä todellisuudessa käyttävät matalan kynnyksen omistajanvaihdosneuvontaa ja millaista tukea yrittäjät tarvitsevat neuvonnan lisäksi. Toinen keskeinen jatkotutkimusaihe on myyjän ja ostajan välisen tiedon, erityisesti hiljaisen tiedon, välittyminen ja millaisia vaikutuksia sillä on yrityksen toimintaan ja yrittäjän menestykseen.

LÄHTEET

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Alpeza, M., Tall, J., & Mezulic Juric, P. (2018). The challenges of SME business transfers: The evidence from Croatia and Finland. *Organizacija*, 51, 135–145. <https://doi.org/10.2478/orga-2018-0012>.
- Battisti, M., & Williamson, A. (2015). The role of intermediaries in the small business transfer process. *Small Enterprise Research*, 22, 32–48. <https://doi.org/10.1080/13215906.2015.1022129>.
- Engeström, Y. (1985). Kehittävän työntutkimuksen peruskäsitteitä. *Aikuiskasvatus*, 5(4), 156–164. <https://doi.org/10.33336/aik.96417>.
- Joensuu-Salo, S., Varamäki, E., & Viljamaa, A. (2020). Mikä saa opiskelijan ryhtymään yrittäjäksi? Tuloksia toiselta asteelta ja korkeakouluista kuudesta maasta. *Ammattikasvatuksen Aikakauskirja*, 22(4), 27–41. <https://journal.fi/akakk/article/view/101399>.
- Junni, P., Sarala, R.M., Tarba, S.Y., & Weber, Y. (2015). The role of strategic agility in acquisitions. *British Journal of Management*, 26(4), 596–616. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12115>.
- Kautonen, T., van Gelderen, M., & Tornikoski, E. (2013). Predicting entrepreneurial behavior: A test of the theory of planned behavior. *Applied Economics*, 45(6), 697–707.
- Kilpailulaki 948/2011. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110948>.
- Koskinen, L. (2018). Riskienhallinta ja tietämyksen tasot. Teoksessa A. Ahteensivu, L. Koskinen, J. Kulmala, & P. Havakka (toim.), *Riskienhallinnan ajankohtaisia teemoja* (s. 11–28). Tampere University Press.
- Kuismanen M., Malinen, P. & Seppänen S., (2022). *Pk-Yritysbareometri - kevät 2022*. Suomen Yrittäjät. https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2022/02/SY_pk-bareometri_kevät2022.pdf.
- Lilja, K. & Sandelin, S. (2020) Koskaan ei ole liian aikaista. Teoksessa K. Lilja, S. Sandelin, & S. Lindgren (toim.), *”Ei mikään laki voi olla noin hullu”: Ajatuksia yrittäjäpolvenvaihdoksesta ja yrittäjyydestä* (s. 20–22). (Satakunnan ammattikorkeakoulun julkaisusarja D 4/2020). Satakunnan ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020092876116>.
- Lindblom, A., Lindblom, T., & Wechtler, H. (2020). Dispositional optimism, entrepreneurial success and exit intentions: The Mediating Effects of Life Satisfaction. *Journal of Business Research*, 120, 230–240. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.012>.
- Linturi, H. (2004). *Tiedon hiljainen maailma*. Nexus Delfix.
- Markman, G. & Baron, R. (2003), Person–entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneur than others. *Human Resource Management Review*, 13(2), 281–301.
- Meijaard, J. (2005). *Entrepreneurship in the Netherlands, Business transfer: a new start*. Zoetermeer: EIM Business and Policy Research.



- Mesiäislehto, M., Elomäki, A., Kivipelto, M., Närvi, J., Räsänen, T., Sutela, H. & Kärkkäinen, E. (2022). *Koronakriisin vaikutukset sukupuolten tasa-arvoon Suomessa*. (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:46). Valtioneuvoston kanslia. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-244-2>
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2.p.). Sage.
- Morris, M.H., Soleimanof, S., & White, R.J. (2020) Retirement of entrepreneurs: Implications for entrepreneurial exit. *Journal of Small Business Management*, 58(6), 1089-1120. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12476>.
- MY Tilastot. (i.a.) *Oulun yliopiston mikroyritysten tilastokatsaus 2013–2020*. https://www.oulu.fi/my_tilastot/.
- Peltola, M., Suorsa, T., Karhu, J., & Soini, H. (2020). Huoli kytkeytyy osallisuuden rajapintoihin: Ammattilaisen arki oppilashuollon näyttämöillä. *Aikuiskasvatus*, 40(2), 127–138. <https://doi.org/10.33336/aik.95453>.
- Pihkala, T., Ikäheimonen, T., & Rautiainen M. (2019). *Jatkajaprofiilit suomalaisissa omistajanvaihdoksissa*. Ov-foorumi. https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/09/jatkajaprofiilit_suomalaisissa_omistajavaihdoksissa_2019-1.pdf.
- Pohjalainen, M. (2012). Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: Katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. *Informaatiotutkimus*, 31(3), 1–10.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Doubleday & Company.
- Ryan, W.G., & Bernard, H.R. (2000). Data management and analysis methods. Teoksessa N. Denzin, & Y. Lincoln (toim.), *Handbook of Qualitative Research* (2.p., s. 769–802). Sage Publications.
- Räsänen, P. (2006). Tulkintaan liittyvän mielivallan ratkaisuyrityksiä kvalitatiivisessa analyysissä. *Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*, 14(2), 167–173.
- Stenlund, A. (2020). *Grounded theory: Matka teoriaan*. BoD - Books on Demand.
- Suorsa, T. (2014). *Todellisinta on mahdollinen: Systeminen ja subjektitieteellinen näkökulma kasvatuspsykologiseen kokemuksen tutkimukseen*. (Acta Universitatis Ouluensis E Scientiae Rerum Socialium 147)[Väitöskirja, Oulun yliopisto]. Oulun yliopisto. <http://urn.fi/urn:isbn:9789526206226>.
- Sutela, H., & Pärnänen, A. (2021). *Koronakriisin vaikutukset työelämään*. (Tilastokeskus työpäpaperi 1/2021). Tilastokeskus. https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrp1_202100_2021_25870_net.pdf.
- Tilastokeskus. (i.a.). Käsitteet. Mikroyritys. SVT, Suomen virallinen tilasto. <https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>.
- Tall, J. (2014). *Yrityskauppa ja strateginen uudistuminen*. (Vaasan yliopiston väitöskirja Acta Wasaenia 305)[Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-548-0>.

- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2022). *Yrittäjyysstrategia*. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:32). Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-728-1>.
- Tuomi, J., & Sarajarvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (6. uud. p.). Tammi.
- Van Teeffelen, L. (2010). *Exploring success and failure in small firm business transfers*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4515.8888>.
- Van Teeffelen, L., Uhlaner, L., & Driessen, M. (2009). The importance of specific human capital, planning and familiarity in Dutch small firm ownership transfers: A seller's Perspective. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 14(1), 127-148. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2011.042166>.
- Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K., Länsiluoto, A., Viljamaa, A., Laitinen, E.K., Järvenpää, M., & Petäjä, E. (2012). *Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen – Case-tutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä*. (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A, Tutkimuksia 9). Seinäjoen ammattikorkeakoulu.
- Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Viljamaa, A., & Länsiluoto, A. (2013) *Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta*. (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B, Raportteja ja selvityksiä 74). Seinäjoen ammattikorkeakoulu.
- Varamäki, E., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., Tall, J. & Katajavirta, M. (2018). *Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2018*. Ov-foorumi. https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/omistajanvaihdosbarometri_2018.pdf.
- Varamäki, E., Tall, J., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., & Katajavirta, M. (2021). *Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2021*. Ov-foorumi. https://ov-foorumi.fi/wp-content/uploads/2021/10/ov_barometri2021.pdf.
- Väisänen, M. (2022). *Enabling control in post-acquisition integration*. (Acta Universitatis Ouluensis G Oeconomica 127)[Väitöskirja, Oulun yliopisto]. Oulun yliopisto. <http://urn.fi/urn:isbn:9789526233222>.
- Weesie, E. (2017). *Psychological Barriers in business Transfers: How to cope with the transfer of SME ownership*. [Väitöskirja, Hogeschool Utrecht]. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.21660.18561>.