

Kasvun ajurit 7

Strategista kasvua yritysjärjestelyillä

Kasvun ajurit 7

Strategista kasvua yritysjärjestelyillä

Sisältö

Tiivistelmä 3

1 Johdanto 5

- 1.1 EK:n ja Ernst & Youngin kasvuyrittäjyysyhteistyö 5
- 1.2 Selvityksen viitekehys 5
- 1.3 Lähtöasetelma ja aineisto 7

2 Suomi tarvitsee kasvuyrityksiä ja -yrittäjyyttä 8

- 2.1 Kasvuyrittäjyyspolitiikkaa on terästettävä 8
- 2.2 Kasvuyrityskanta romahti finanssikriisiin 9

3 Yritysjärjestelyt kasvun ajureina 10

- 3.1 Yritysjärjestelyt mahdollistavat strategisen uusiutumisen 10
- 3.2 Tyypittely ja toimintamallit yritysjärjestelyjen suunnittelun tukena 11

4 Liiketoimintojen haltuunottoon ja yrityskulttuurien integrointiin panostettava 14

- 4.1 Kasvuyritysten ja vertailuyritysten taustatiedot 14
- 4.2 Orgaaninen kasvuvauhti ei riitä 14
- 4.3 Motiiveina synergiat, kasvumarkkinat sekä uudet tuotteet ja palvelut 15
- 4.4 Yritysjärjestelyjen tavoitteissa onnistuttiin hyvin 16
- 4.5 Markkinatilanteet kannustavat yritysjärjestelyihin 18

5 Yritysten tartuttava aktiivisemmin yritysjärjestelyjen hyödyntämiseen 19

- 5.1 Kilpailukyvyn täydentäjät, markkinoiden valtaajat ja strategiset suunnittelijat kasvuyritysten lajityyppinä 19
- 5.2 Taitava yritysjärjestelijä realisoi hyödyt 19
- 5.3 Yritysjärjestelyjen edistäminen osaksi kasvuyrittäjyyspolitiikkaa 20

Yritysesimerkit 22

Lähteitä 26

Tiivistelmä

Selvityksen tausta ja tavoitteet

Yritysjärjestelyt voivat toimia yritysten strategisina menestystekijöinä ja kasvun ajureina alati muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Viime vuosina yritysjärjestelyjen, uuden liiketoiminnan synnyttämisen ja yritysten nopean kasvun väliset yhteydet markkinoilla ovat tiivistyneet. Aihetta ei ole kuitenkaan juuri tutkittu kasvuyrittäjyyden kannalta.

Selvityksessä kartoitettiin kasvu- ja pk-yritysten tekemien yrityskauppojen ja fuusioiden suunnittelussa, toteutuksessa sekä liiketoimintojen yhdistämisessä ilmeneviä menestystekijöitä ja pullonkauloja. Lisäksi pohdittiin kasvuyrittäjyyspolitiikkaa osana yritysjärjestelyjen edistämistä.

Selvitykseen osallistui reilut 600 yritystä, joista kasvuyrityksiä oli noin sata. Vertailuryhmään kuului reilut 500 EK:n jäsenyritystä, joista valtaosa on pieniä tai keskisuuria.

Analyysikehikon muodosti Lynchin ja Lindin (2002) yritysjärjestelyn luokittelumalli. Sen tavoitteena on antaa erilaisille yrityskauppatyypeille toimintaohjeet, joilla voidaan tehostaa kauppaprosessin suunnittelua ja toteutusta. Malli valottaa yritysjärjestelyjen kriittisiä ulottuvuuksia, jotka voidaan tiivistää kahteen elementtiin: yritysjärjestelyn kohteen goodwill- eli liike- ja mainearvoon sekä järjestelyn osapuolten liiketoimintamallien ja strategioiden yhteensopivuuteen.

Tulokset

Kasvuyritysten yrityskaupoilla oli kolme keskeistä motivaatiotekijää: ostoilla tavoiteltiin yritysten välisten synergiaetujen hyödyntämistä, uusia myynti- ja markkinointikanavia tai asiakassuhteita sekä tuote- tai palveluvalikoiman laajentamista.

Yritysjärjestelyn toivottiin erityisesti nopeuttavan liiketoiminnan kasvua. Yritysmyyntien motiivit olivat moniulotteisempia. Molemmassa yritysryhmissä korostettiin eniten halua erikoistua ydinliiketoimintaan ja karsia muita ns. tukitoimintoja. Kasvuyrityksissä myönnettiin useammin myynnin syyksi myös se, etteivät omat resurssit riittäneet yrityksen uudistamiseen tai kansainvälistymiseen.

Vastaajat kertoivat yritysjärjestelyjen sujuneen keskimäärin varsin jouhevasti. Yleensä yritysjärjestelyissä oli onnistuttu, jos ostettu yritys toimi samalla tai riittävän läheisellä toimialalla, markkinoilla tai toimitusketjun vaiheessa. Kasvuyrityksissä korostettiin muita yrityksiä useammin, että yritysjohto tunsi entuudestaan oston kohteen. Kasvuyrityksille oli myös useammin kirkastunut se, että ostetun yrityksen tavoitteiden ja liiketoimintastrategioiden tuli täydentää ostajan ominaisuuksia.

Selvityksessä tunnistettiin kolme yritysjärjestelyä toteuttavaa kasvuyritystyyppiä: kilpailukyvyyn täydentäjät, markkinoiden valtaajat ja strategiset suunnittelijat.

Kilpailukyvyyn täydentäjät kohentavat yritysostolla yleensä kilpailuasemaansa ja osaamistasoaan sekä pyrkivät mukaan liiketoimintaan, joka täydentää hyvin heidän nykyistä liiketoimintamalliaan tai yrityskulttuuriaan.

Markkinoiden valtaajat ovat yleisin ryhmä, joiden tavoitteena on usein vahvan kilpailijayrityksen ostaminen ja sitä kautta markkinajohtajuuden saavuttaminen tai markkina-aseman vahvistaminen.

Strategiset suunnittelijat ovat yleensä maltillisia kasvujia, jotka menestyvät yritysjärjestelyissä ennen kaikkea perusteellisen suunnittelun ja valmistelun sekä yrityskauppaprosessin tuntemuksensa ansiosta.

Johtopäätökset

Yrityskentän rakennemuutosta ja uudistumista tukeva kasvuyrittäjyys on taloudellisen hyvinvoinnin keskeinen lähde. Se tarkoittaa uusien mahdollisuuksien jatkuvaa etsimistä ja niihin tarttumista. Yritysjärjestelyt ovat potentiaalisia taloudellisen uusiutumisosuuden ajureita. Niiden edistäminen voi vahvistaa talouden luovaa uudistumista, sillä ne mahdollistavat uuden liiketoiminnan synnyn nopeammin ja tehokkaammin kuin uusyrittäjyys.

On erittäin tärkeää realisoida yrityskaupan potentiaaliset synergiahyödyt. Niillä tarkoitetaan tyypillisesti tilannetta, jossa kaksi yhtiötä yhdistettynä muodostaisivat kilpailukykyisemmän kokonaisuuden kuin jos

yrietykset olisivat itsenäisiä. Yksi keskeinen lähtökohta synergiaetujen hakemisessa lähtee siitä, että kahden yhtiön strategia ja kilpailuedut täydentävät toisiaan.

Aiemmat tutkimukset osoittavat, että jopa yli puolet yrityskaupoista tai fuusioista ei saavuta niille asetettuja tavoitteita. Epäonnistumiset johtuvat monista syistä, kuten organisaatiokulttuurien yhteentörmäyksistä ja siitä, ettei yritysjärjestelyä osata ennakoida, suunnitella tai johtaa oikein.

Yrityskaupan tai fuusion onnistuminen vaatii koko yritysjärjestelyprosessin hyvää toteutusta. Tärkeimmät menestystekijät ovat strateginen ja ennakoiva kohteen valinta, yrityksen oikea arvon määrittäminen, huolellinen ostokohteen haltuunotto sekä tiedostava kulttuurien ja toimintatapojen integrointi sulauttamisvaiheessa.

Selvityksessä tehtyjen yritysshaastattelujen mukaan liiketoimintojen onnistunut integrointi voi edellyttää vahvaa muutosjohtamisen osaamista. Integrointi ratkaisee avainhenkilöiden sekä asiakas- ja toimitussuhteiden jatkuvuuden. Hankkeen toteutusta pitää myös kriittisesti arvioida jälkikäteen. Miten tavoitellut synergiat on saatu hyödynnettyä? Miten strategiset tavoitteet on saavutettu? Miten markkinaosuudet ovat kehittyneet? Mitä hankkeesta on opittu seuraavia yritysjärjestelyjä ajatellen?

Yrittäjiltä ja yritysjohtajilta tiedusteltiin, miten yrityskauppoja voitaisiin avittaa yrittäjyyspolitiikan avulla. Kasvuyrityksistä puolet toivoi yrityksensä myyvien omistajien luovutusvoittoverotukseen huojenuksia myynneissä, jotka tapahtuvat tietyn pidemmän omistusaajan jälkeen. Pk-yrityksissä kannatettiin uusia taloudellisia kannustimia niihin omistajanvaihdoksiin, joihin yrityksen jatkaja tulee perheen ulkopuolelta. Molemmissa ryhmissä toivottiin myös räätälöidymiä neuvonta- ja asiantuntijapalveluja.

1. Johdanto

1.1 EK:n ja Ernst & Youngin kasvuyrittäjyysyhteistyö

Kasvuyritysten merkitys kansantaloudelle tiedostetaan Suomessa hyvin. Kasvuyrittäjyys yhdistetään tuottavuuteen, uusiutumiseen ja innovaatio toimintaan. Kasvuyritykset ovat merkittäviä työllistäjiä ja sitä kautta kansakunnan hyvinvoinnin luojia.

Kasvuyrittäjyyden rooli korostuu esimerkiksi Suomen kansallisessa innovaatiostrategiassa. Myös Euroopan komissio painottaa sitä edistäessään kilpailukykyä innovaatio- ja yrittäjyyspolitiikkaohjelmien avulla (COM 2011). Komissio rohkaisee jäsenmaita hakemaan yritysten kasvulla lisää dynamiikkaa Euroopan talouteen sekä entistä laadukkaampia työpaikkoja.

Tämän Kasvun ajurit 7 -selvityksen ovat laatineet EK ja Ernst & Young. Yhteistyö liittyy vuosittain järjestettävään Ernst & Youngin Entrepreneur of the Year -kilpailuun. Aiemmissa selvityksissä on tarkasteltu

- 1) kasvuyritysten ja kasvuyrittäjien ominaispiirteitä,
- 2) kasvuyrittäjyyden jatkuvuutta ja sukupolvenvaihdoksia,
- 3) kasvuyritysten palkitsemisjärjestelmiä,
- 4) kasvurahoituksen saatavuutta ja rahoitusosaamista,
- 5) hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyä kasvuyrityksissä sekä
- 6) kansainvälistymisen menestystekijöitä ja esteitä.

Yhteistyön tarkoituksena on lisätä päätöksentekijöiden ja yrittäjien tietämystä kasvuyrittäjyydestä Suomessa, vahvistaa yrittäjyyden yleistä arvostusta, tuoda esille kasvuyrityksien hyödyntämiä hyviä käytäntöjä sekä edistää pk-yritysten rohkeaa, pitkäjänteistä ja työllistävää kasvua Suomessa. Kasvuyritykset ovat monessa suhteessa edelläkävijöitä, joten niitä on tärkeä tutkia ja ottaa oppia niiden toimintatavoista.

1.2 Selvityksen viitekehys

Selvityksen kohteena ovat yritysjärjestelyt, jotka mahdollistavat liiketoiminnan kasvun tai uudelleen suunnittamisen. Yritysjärjestelyt voivat toimia strategisina menestystekijöinä ja kasvun ajureina yrityksille alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Erityisesti yrityskaupat ja fuusiot ovat potentiaalisia nykyisen tai uuden liiketoiminnan kehittämisväyliä, joiden merkityksestä pk-yrityksille on olemassa liian vähän tutkittua tietoa.

Selvitys kartoittaa kasvuyritysten ja pk-yritysten kokemuksia ja näkemyksiä yritysjärjestelyistä. Tavoitteena on

- analysoida yrityskaupan tai fuusion suunnittelussa, toteutuksessa ja liiketoimintojen yhdistämisessä ilmeneviä menestystekijöitä ja pullonkauloja sekä
- etsiä uusia keinoja yritysjärjestelyjen tukemiselle elinkeinopoliittisin toimin, mikä on ajankohtaista kasvuyrittäjyyden ohella myös yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta. Suomessa yritysten omistajanvaihdokset ovat lisääntymässä ikääntyvän yrittäjäpolven luopuessa yritystoiminnastaan.

Yrityksen kasvu ilmenee käytännössä markkinaosuuden kasvuna tai markkina-alueen laajenemisena, liiketoiminnan suuntautumisena uusille urille tai yrityksen kasvuna yritysostojen ja fuusioiden kautta. Kasvu voidaan myös esimerkiksi kanavoida yrityksestä sen verkostokumppaneihin.

Orgaaninen kasvu tarkoittaa, että yritys kasvaa laajentamalla asteittain omaa "sisäistä" liiketoimintaansa. Se tapahtuu usein tulorahoituksella. Pk-yrityksissä tämä kasvun väylä on hallitseva, sillä se perustuu pitkäjänteisyyteen ja mahdollistaa aktiivisemmän riskien hallinnan.

Epäorgaaninen kasvu on tyypillisesti kasvua yritysjärjestelyillä. Sitä saadaan aikaan usein strategisilla yritysostoilla tai fuusioilla. Kasvun tavoitteena voivat olla mm. suuremmat liiketoiminnan resurssit tai kilpailijan hallitseman markkinaosuuden, asiakassuhteen tai jakelutien valtaaminen.

Kasvuyrittäjyystutkimuksissa korostuu yritysten orgaanisen kasvun tarkastelu. Epäorgaaninen kasvu yritysostojen kautta on yrityksille myös erittäin yleinen keino kasvaa. Siinä yritys ostaa jonkin toisen yrityksen liiketoiminnan tai päätösvaltaan oikeuttavan määrän osakkeita. Fuusiossa taas on kyse kahden yrityksen vapaaehtoisesta sopimuksesta liiketoiminnan yhdistämiseksi.

Orgaaninen kasvu on yrityksen alkuvaiheessa välttämätöntä riittävän kassavirran ja oman pääoman luomiseksi. Yritysten myöhemmissä kehitysvaiheissa käydään usein kovaa kilpailua markkinaosuuksien kasvattamisesta, jolloin käytännössä turvaututaan sekä liiketoiminnan monimuotoistamiseen että yritysostoihin (Halttunen, 2004).

Kasvu oston kautta liittyy tilanteisiin, joissa kasvuhakuinen yrittäjä tai yritys tarttuu potentiaaliseen liiketoimintamahdollisuuteen. Voimakkaasti kasvuhakuiset yritykset pitävät orgaanista kasvua liian hitaana ja nopeuttavat siksi kasvuaan yritysostoilla.

Yritysostot ovat usein olennainen osa yrityksen kasvustrategiaa, jonka päämotiivina on yrityksen arvon maksimointi (Bradley & Korn, 1982). Käytännön liikkeenjohdollisia tavoitteita ostoille ovat mm.

- 1) liikevaihdon kasvu ja mittakaavaetujen saavuttaminen yrityksen operatiivisessa toiminnassa (tuotannollinen synergia ja resurssit, markkinointi ja rahoitus),
- 2) suhdannevaihtelujen tasoittaminen sekä pyrkimys kasvattaa kassavirtaa ja tuottoja ostamalla omaa liiketoimintaa täydentäviä yrityksiä,
- 3) etabloituminen halutuille markkinasegmenteille tai tietyn teknologian tai tuotanto-osaamisen hankinta sekä
- 4) riskienhallinta ja liiketoimintaportfolioiden tasapainotus.

Andersonin ym. (2001) mukaan yritysostojen motiiveina ja tavoitteina ovat yleensä yrityksen markkinaosuu- den kasvattaminen, toimialan sisäisen kilpailun vähentäminen tai jonkin konkreettisen kilpailijan eliminointi, nopea markkinoille tulo tavoitellulle liiketoiminta-alueelle, impulsiivinen yritysosto (mahdollisuuteen tarttuminen), tietylle markkina-alueelle etabloituminen, uuden teknologian hankinta tai kasvun vauhditus.

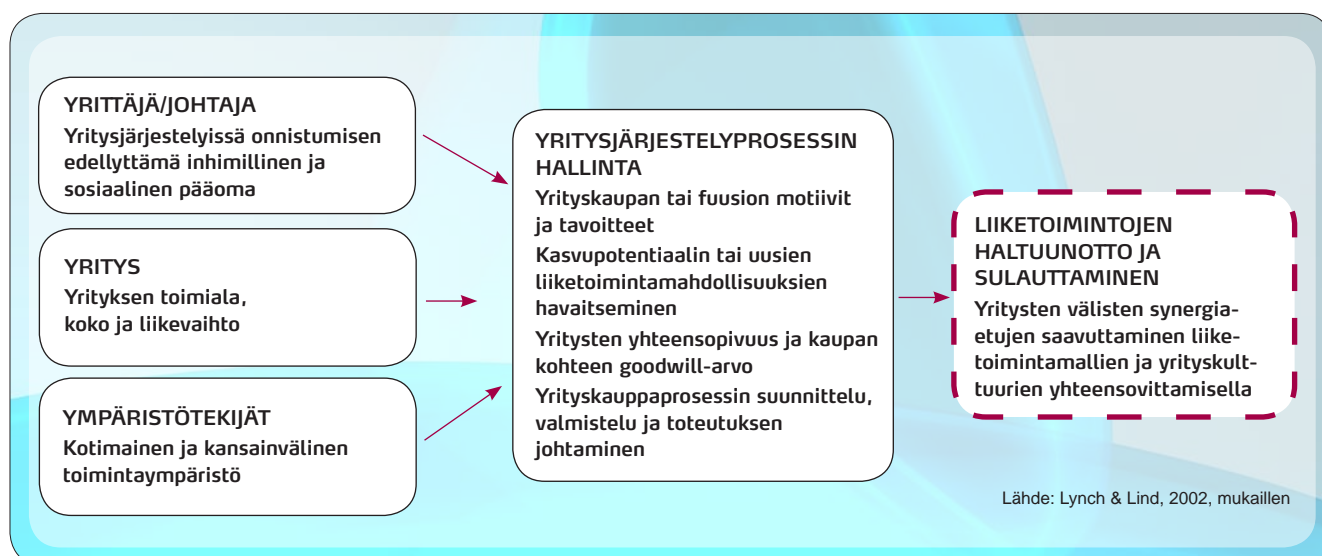
Yritysostoihin liittyy aina riskejä ja epäonnistumisen vaaroja. Ostaja voi mm. pyrkiä sopeuttamaan ostetun yrityksen liiketoiminnan omaan rakenteeseensa liian nopeasti ja huomioimatta ostokohteen menestystekijöitä, kuten erilaista yrityskulttuuria (Anderson ym., 2001). Se voi vahingoittaa ostetun yrityksen liikeideaa tai johtaa keskeisten osaajien lähtemiseen yrityksestä. Tärkeät asiakassuhteet ja muut kilpailukytekijät eivät välttämättä siirry yritysoston mukana: ne liittyvät usein yritysten avainhenkilöihin, arvoihin ja yrityskulttuuriin eivätkä ostettavaan liiketoimintaan.

Oston toteuttamistapa, yrityksen haltuunoton ”herkkyys” sekä liiketoimintojen integrointi ratkaisevat avainhenkilöiden pysymisen yrityksessä sekä asiakas- ja toimitussuhteiden jatkuvuuden. Osa vaikutuksista voidaan arvioida ja suunnitella etukäteen, mutta merkittävä osa negatiivisista vaikutuksista esimerkiksi asiakassuhteisiin, voi tulla yllätyksenä.

Tässä selvityksessä hyödynnetään Lynchin ja Lindin (2002) mallia yritysjärjestelyjen ryhmittämiseen ja analysointiin. Mallin tavoitteena on antaa erilaisille yritys-kauppatyypeille toimintaohjeet, joilla voidaan tehostaa kauppaprosessin suunnittelua ja toteutusta.

Malli valottaa myös yritysjärjestelyjen kriittisiä ulottuvuuksia, jotka voidaan tiivistää kahteen avainelementtiin: yritysjärjestelyn kohteen goodwill- eli liike- ja mainearvoon sekä järjestelyn osapuolten liiketoimintamallien ja strategioiden yhteensopivuuteen. Nämä tekijät vaikuttavat voimakkaasti yrityskauppaprosessin eri vaiheisiin aina ostoehdokkaiden valinnasta kaupan onnistuneeseen

Kuva 1. PK-yritysten yritysjärjestelyjen tilannetekijät



toteuttamiseen ja liiketoimintojen yhteensovittamiseen.

Tämän selvityksen ovat laatineet asiantuntijat Kimmo Hyrsky, Jari Huovinen ja Juhapekka Suutarinen EK:n Pk-asioiden yksiköstä. Ernst & Youngin Entrepreneur of the Year -kilpailun johtajalta Mikko Rytilahdelta saatiin arvokkaita ideoita tutkimusasetelmaan. Marketing Manager Johanna Mäkelä on Ernst & Youngin puolelta koordinoitunut tätä tutkimushanketta.

1.3 Lähtöasetelma ja aineisto

Selvityksessä hyödynnettiin määrällisiä ja laadullisia tutkimusmenetelmiä. Kyselytutkimus kohdistettiin Ernst & Youngin Entrepreneur of the Year -kilpailuun osallistuneille yrityksille (2003–2010) ja EK:n jäsenyrityksille¹. Kvantitatiivisen aineiston myötä muodostunutta kuvaa tarkennettiin yrityshaastatteluilla.

Kasvuyrittäjyyskilpailussa yrityksiltä edellytetään vähintään 5 miljoonan euron liikevaihtoa ja 10 työntekijää. Liikevaihdon vuosikasvulle ei ole tiukkaa vähimmäismäärää. Tunnuslukujen ohella yritysten arviointi pohjaa ehdokkaiden henkilökohtaisiin haastatteluihin, joissa karotetaan laajasti yrittäjyyden eri osa-alueita.

Kasvuyrittäjyyskilpailuun osallistuneet yritykset olivat selvästi suurempia kuin pk-yritykset keskimäärin. Selvitykseen osallistui 97 kasvuyritystä, joista pieniä (alle 50 työntekijää) oli noin 38 prosenttia, keskisuuria (50–249 työntekijää) 43 prosenttia ja suuryrityksiä (vähintään 250 työntekijää) noin 19 prosenttia. EK:n jäsenistä kyselyyn vastasi 517 yritystä. EK:n vertailuaineistossa pienyrityksiä oli 46 prosenttia, keskisuuria 34 prosenttia ja suuria 20 prosenttia. Kasvuaineiston ja EK:n aineiston vertailtavuuden parantamiseksi alle viisi henkilöä työllistävät yritykset rajattiin tarkastelun ulkopuolelle. Taulukosta 1 ilmenevät aineistojen jakaumat.

Raportin seuraavassa luvussa käydään lyhyesti läpi kasvuyrittäjyyden merkitystä ja näkymiä Suomessa. Kolmannessa luvussa esitellään yritysjärjestelyjen taustoja ja merkitystä kasvuyrittäjyyden kannalta, rajataan selvityksen asetelma ja kuvataan lyhyesti avainkirjallisuutta. Neljännessä luvussa raportoidaan keskeiset tulokset ja viidennessä vedetään yhteen selvityksen johtopäätökset.

Taulukko 1. Vastaajien taustatiedot (% vastaajista)

Vastaajien taustatiedot	Kasvuyritykset*	Vertailuyritykset
Yrityksen koko		
Alle 10 työntekijää	6	4
10–49 työntekijää	32	42
50–249 työntekijää	43	34
Vähintään 250 työntekijää	19	20
Päätoimiala		
Teollisuus	42	40
Rakentaminen	8	8
Kauppa	26	12
Palvelut	24	41
Kansainvälisyys		
Vientiyritys	59	40
Kotimarkkinayritys	41	60
Omistus 1		
Perheyritys	65	55
Ei-perheyritys	35	45
Omistus 2		
Sarja- ja portfolioryrittäjä	68	30
Ensiyrittäjä	32	70
Yhteensä	100	100

* Ernst & Youngin kasvuyrittäjyyskilpailuun vuosina 2003–2010 osallistuneet yritykset

¹ Ernst & Youngin kasvuyrittäjyyskilpailuun osallistuneista yrityksistä käytetään nimitystä kasvuyritykset ja EK:n jäsenyrityksistä vastaavasti vertailuyritykset tai pk-yritykset. Silti kasvuyritysten joukossa voi olla erikokoisia EK:n jäsenyrityksiä ja vertailuyrityksissä suurempia yrityksiä.

2. Suomi tarvitsee kasvuyrityksiä ja -yrittäjyyttä

2.1 Kasvuyrittäjyyspolitiikkaa on terästettävä

Yrityspolitiikan haasteena on paitsi saada aikaan uusia innovatiivisia yrityksiä, myös aktivoida laajemmin kasvuhakuisten yritysten innovointia ja uusiutumista. Suomessa oli Tilastokeskuksen yritysrekisterin mukaan vuoden 2009 lopussa ennätykselliset 266 000 yritystä, kun alkutuotantoa ei lasketa mukaan. Työnantajayritysten määrä ei ole 2000-luvulla lisääntynyt, vaan ns. yksinyrittäjät ovat vastanneet yritysten lukumäärän kasvusta (Kuva 2).

Yrittäjien lukumäärä tai yrittäjänä pysyminen ei ole luonnollisesti talouskasvun kannalta olennaista, vaan yrittäjien ja yritysten kasvuhakuisuus, kokeilunhalu ja vaihtuvuus (Pajarinen & Rouvinen 2010). Keskeistä on yritysten ja yrittäjien kyky luoda uusia työpaikkoja sekä synnyttää aktiivisesti uusia tuotteita, liiketoimintamalleja, palveluprosesseja ja tuotantomenetelmiä.

Suomalaisia kasvuyrityksiä tarvitaan edistämään talouden rakennemuutosta ja korvaamaan suurten yritysten ulkomaille siirtämiä työpaikkoja. Kasvuyritykset luovat talouteen dynamiikkaa tuottamalla ja hyödyntämällä uusia innovaatioita ja innovatiivisia menetelmiä. Ne ovat tärkeitä tuotteiden ja yritystoiminnan uudistajia, mikä lisää muille yrityksille kilpailupainetta ja pakottaa ne tehostamaan toimintaansa.

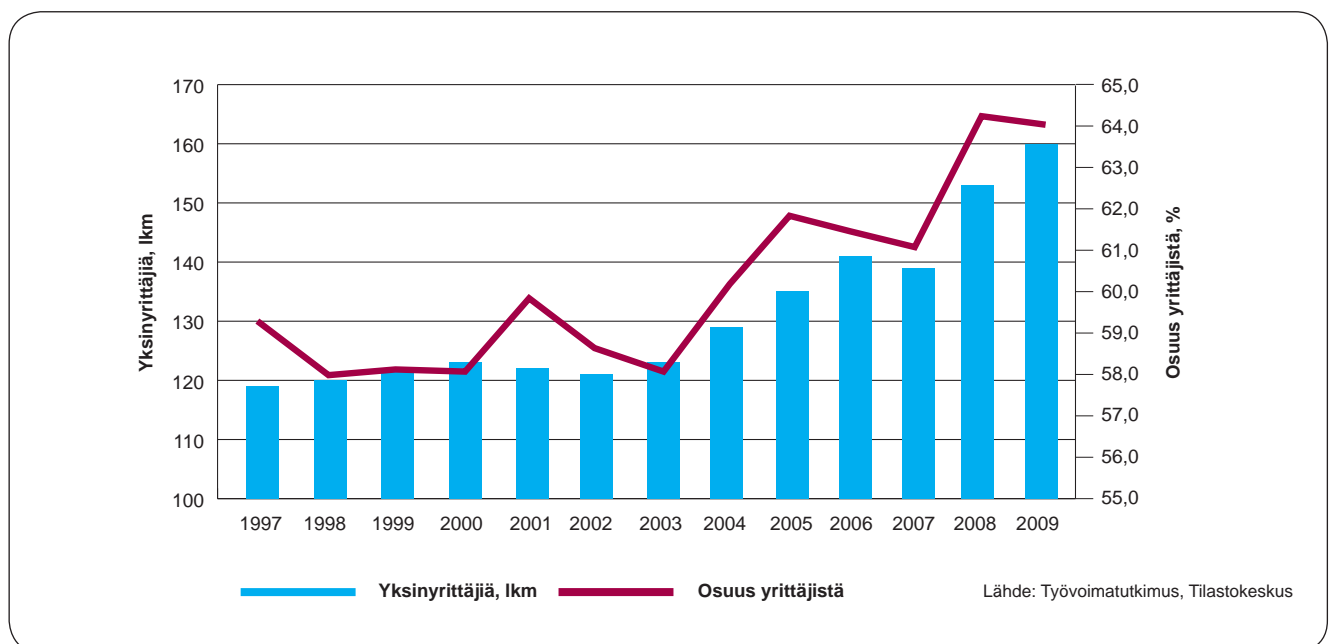
Uusien innovatiivisten edelläkävijäyritysten ohella Suomessa on pulaa kasvuhaluista ja -kykyisistä (potentiaalisista) keskisuurista yrityksistä. Yritykset alkavat tunnetusti työllistää merkittävästi vasta kasvaessaan ulos mikroyritysten luokasta. Kasvuhakuiset keskisuuret yritykset ovat tärkeitä myös siksi, koska ne toimivat suurten yritysten osahankkijoina ja yhteistyökumppaneina.

Global Entrepreneurship Monitor -tutkimuksen mukaan Suomessa on vakaa ja ennustettava liiketoimintaympäristö, mutta se ei edistä merkittävästi kunnianhimoista ja kasvuhakuista yrittäjyyttä (Stenholm ym., 2010). Suomessa ns. vakiintuneiden yrittäjien eli yrittäjänä yli 42 kuukautta toimineiden osuus aikuisväestöstä oli vajaat 10 prosenttia vuonna 2010 (Kelley ym., 2011). Osuus on suurin Pohjoismaissa ja GEM:n innovaatiovetoisten talouksien joukossa kolmanneksi korkein luku.

Nopean kasvun odotuksia omaavia yrittäjiä on Suomessa selvästi vähemmän kuin muissa Pohjoismaissa tai innovaatiovetoisissa talouksissa keskimäärin. Vajaalla viidellä prosentilla varhaisvaiheen yrittäjistä oli Suomessa suuret kasvuodotukset (vähintään 20 henkilön työllistäminen viidessä vuodessa) vuosina 2008–2010.

Myös kansainvälistymisessä Suomi jää kilpailijoidensa taakse. Valtaosassa kehittyneistä GEM-maista

Kuva 2. Yksinyrittäjien määrä ja suhteellinen osuus yrittäjistä Suomessa (pl. alkutuotanto)



vähintään 55 prosenttia yrityksistä harjoitti kansainvälistä liiketoimintaa. Suomessa vastaava osuus on alle 40 prosenttia. Kehittyneistä maista vain Espanjassa osuus on vielä pienempi.

GEM:n mukaan Suomessa on maailman innovaatiovoitoisten talouksien joukossa keskitasoa vähemmän uutta innovatiivista yritystoimintaa. Erityisen vähän on edelläkävijäyrityksiä, jotka tuottavat täysin uusia tuotteita tai hyödyntävät uusia teknologioita. Vuosina 2008–2010 varhaisvaiheen yritystoiminnasta oli voimakkaan innovatiivista (ainutlaatuiset tuotteet ja/tai ei kilpailijoita) keskimäärin reilu viidennes. Osuus on pienin Pohjoismaissa.

Markkinat ja kilpailuympäristö muuttuvat Suomessa kansainvälisesti ottaen vaatimattomasti. Se kertoo, että uusia liiketoimintamahdollisuuksia syntyy ja niitä hyödynnetään liian hitaasti. Myös yritystoiminnan vaihtuvuus eli yrittäjyysdynamiikka on liian verkkaista. Sen seurauksena yritysten ns. selviytymisaste on varsin korkea ja talous uudistuu liian hitaasti.

Suomeen tarvitaan vähintään seuraavan hallituskauden mittainen kasvuyrittäjyysohjelma. Sen edellyttämiä toimenpiteitä perusteluineen esitellään EK:n yrittäjyys- ja innovaatiolinjauksissa (EK, 2010) sekä TEM:n koordinoiman kasvu- ja omistajayrittäjyyden seuranta-työryhmän loppuraportissa (TEM, 2011).

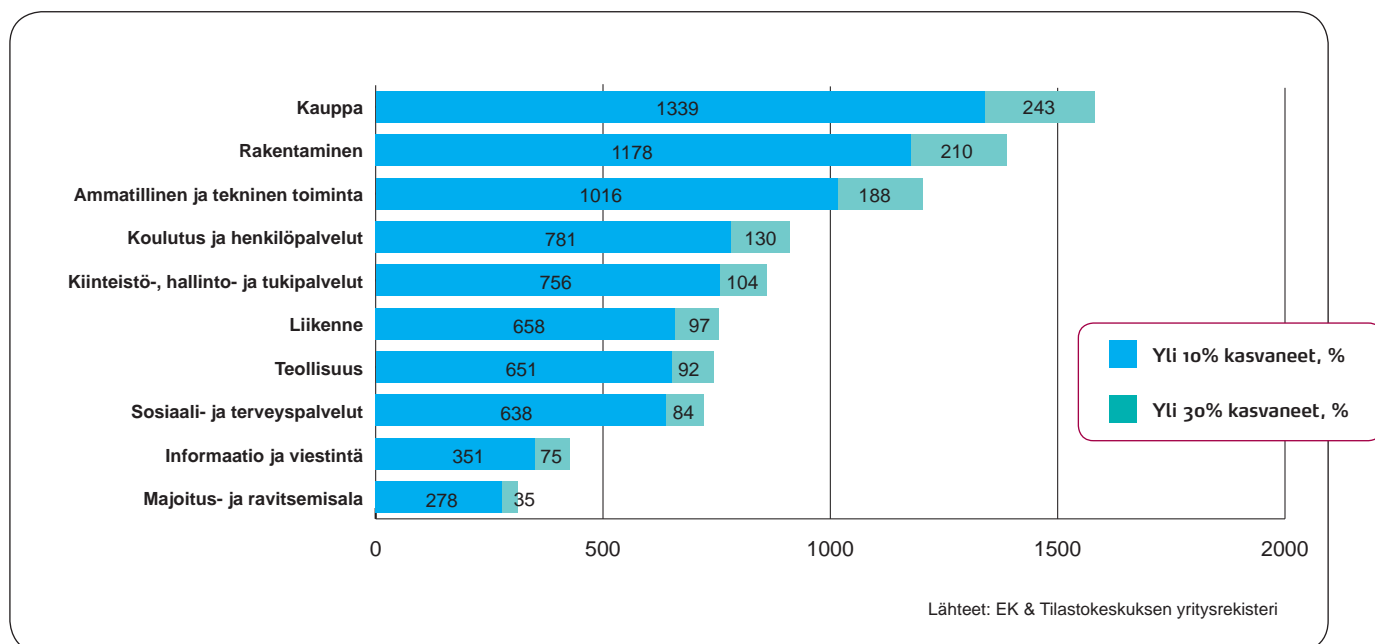
2.2. Kasvuyrityskanta romahti finanssikriisiin

Selvitysten mukaan kasvuyritykset synnyttävät jopa puolet uusista työpaikoista kehittyneissä innovatiivisissa talouksissa. Kasvuyritysten osuuteen yrityskannasta vaikuttavat luonnollisesti mm. kansantalouden koko, markkinatilanne, yleinen talouskehitys ja elinkeinorakenne.

Kasvuyritysten kokonaismäärää voidaan arvioida Tilastokeskuksen yritysrekisterin tilastoista, jotka sisältävät valtaosan aktiivisesti toimivista yrityksistä Suomessa. Niiden mukaan kasvuyritysten määrä lisääntyi tasaisesti vuosina 2003–2008 talouskasvun siivittämänä. Vuonna 2009 yritysten määrä kutistui huomattavasti pääosin globaalin finanssikriisin ja taantumun vaikutuksesta.

EK:n määritelmän mukaisia kasvuyrityksiä – liikevaihto kasvaa vähintään 10 prosenttia kolmena vuonna peräkkäin – oli Suomessa 7 646 eli 2,9 prosenttia koko yrityskannasta vuonna 2009, kun alkutuotantoa ei lasketa mukaan. Edellisvuoteen verrattuna laskua tuli peräti 1,6 prosenttia. Vähintään 30 prosentin vuosikasvun saavuttaneita yrityksiä oli 1 258 eli 0,48 prosenttia koko yrityskannasta. Vuonna 2008 vastaava osuus oli 0,8 prosenttia. Kasvuyrityksiä oli eniten kaupan alalla ja rakentamisessa (Kuva 3).

Kuva 3. Kasvuyritysten (N = 7 646) ja nopean kasvun yritysten (N = 1 258) toimialajakaumat Suomessa 2009



3. Yritysjärjestelyt kasvun ajureina

Asiantuntija-arvioiden mukaan Suomessa tehtiin vuonna 2010 eniten yrityskauppoja Pohjoismaissa (Media Planet, 1/2011). Talouselämän (1/2011) mukaan Suomessa tehtiin 534 yrityskauppaa vuonna 2010. Se on 26 prosenttia enemmän kuin edellisvuonna.

Kasvu oli vahvaa etenkin yrityskauppojen kohteena olevan liiketoiminnan liikevaihdon perusteella. Omistajaa vaihtoi lähes 14 miljardin euron liikevaihto, kun vuotta aiemmin sitä siirtyi vajaat kahdeksan miljardia euroa. Kolme suurinta kauppaa vastasivat yli puolesta yrityskauppojen liikevaihdosta.

Yritysten sukupolven- ja omistajanvaihdokset ovat alkaneet lisääntyä merkittävästi, mikä on yksi kasvua selittävä tekijä. Omistajanvaihdoksia on tulossa väestön ikääntyessä lähivuosina suuri määrä. Niiden onnistumisella on suuri merkitys yrittäjyydelle ja työllisyydelle.

Lähes puolet Suomen yrittäjistä on nyt yli 50-vuotiaita. Yritysbarometriarvioiden mukaan omistajanvaihdos voi olla ajankohtainen seuraavan viiden vuoden aikana peräti 50 000 yrityksessä. Lähes joka toinen omistajanvaihdosta suunnittelevista yrityksistä arvioi kohtaavansa vaikeuksia jatkajan löytämisessä.

Jos talous jatkaa elpymistään entistä laajemmalla rintamalla, yrityskaupat todennäköisesti lisääntyvät seuraavan parin vuoden aikana. Yritysjärjestelyjen aktiivisempi hyödyntäminen uuden liiketoiminnan synnyttämisessä ja olemassa olevan yrityksen kasvun vauhdittamisessa kasvanee. Etenkin pääomasijoittajien salkuissa on vielä paljon purkautumattomia kauppoja (Talouselämä, 1/2011).

Myös talouden rakennemuutos ajaa murrosta läpi käyvien toimialojen yrityksiä kohti yritysjärjestelyjä. Monet teknologiateollisuuden alihankintayritykset ovat liian pieniä pystyäkseen kilpailemaan kansainvälisessä kisassa. Samat yritykset menestyivät hyvin kriisiä edeltäneessä korkeasuhdanteessa. Talouden toipuminen ei kuitenkaan palauta vanhoja aikoja, joten yrityksiltä vaaditaan nyt ennakoivaa otetta ja suurempaa kokoa. Se tarkoittaa yrityskauppoja ja syvempää verkostoyhteistyötä. On mahdollista, että teknologiajätti Nokian murros aktivoi entisestään yritysjärjestelyjä.

3.1 Yritysjärjestelyt mahdollistavat strategisen uusiutumisen

Yritysjärjestelyt ovat potentiaalinen mahdollisuus uuden liiketoiminnan synnyttämiseen ja olemassa olevan uudistamiseen. Uudistuminen on keskeinen kilpailukykytekijä ja avain pitkän aikavälin menestykseen. Uudistuminen tarkoittaa usein hyppyä tuntemattomaan, minkä seurauksena yritys joutuu kohtaamaan mm. useita päätöksentekoon liittyviä epävarmuuksia.

Yritysjärjestelyt voivat toimia strategisina menestystekijöinä ja kasvun toteuttamisväylinä alati muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Liiketoimintaympäristöt kehittyvät yhä avoimemmiksi: innovointiin ja muuhun kehittämistoimintaan liittyvät ideat, aloitteet, osaaminen ja markkinatuntemus voivat tulla yritykseen sen omasta organisaatiosta tai sen ulkopuolelta mistä päin maailmaa tahansa.

Viime vuosina yritysjärjestelyjen, uuden liiketoiminnan synnyttämisen ja yritysten nopean kasvun väliset yhteydet ovat tiivistyneet. On yllättävää, että näitä tekijöitä ei ole juuri tutkittu Suomessa pk-yritysten näkökulmasta.

Turun kauppakorkeakoulu ja VTT ovat tutkineet johtamista suurten yritysten uuden liiketoiminnan synnyttämiseen tähtäävissä yritysjärjestelyhankkeissa. Tutkittavana oli koko prosessi uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisesta liiketoiminnan jatkuvuuden varmistamiseen. Tällä ManMap-hankeella (Managing Mergers and acquisition process) haettiin haastatteluin ja tapaustutkimuksin hyviä toimintatapoja, joilla voidaan edistää yritysjärjestelyjen onnistumista. Tuloksilla on merkitystä myös pk-yrityksille.

Hankkeen tulokset osoittavat, että yrityskaupat ovat tärkeä strateginen työväline (esim. Rantala & Rääkkönen, 2010). Yrityskaupan haltuunottoon ja integraation hallintaan vaikuttivat monet tekijät, kuten strategia, resurssit ja yrityskaupan motiivit. Onnistumiseen vaikutti ulkoisten tekijöiden ohella se, miten hyvin strategiset tavoitteet saavuttiin.

Eniten kehitettävää oli yrityskaupprosessin alkua ja loppuvaiheessa. Vaikka yrityksillä oli vaihtelevasti erilaisia käytäntöjä uuden liiketoiminnan tunnistamiseen ja hyödyntämiseen, monilta puuttui kuitenkin systemaattinen prosessi. Kaupantekovaihe oli usein hyvin hallussa, mutta integroinnin loppuun saattaminen ja yrityskaupan arviointi jälkikäteen huonommin.

3.2 Tyypittely ja toimintamallit yritysjärjestelyjen suunnittelun tukena

Yllättävän moni yritysjärjestely ei toteuduttuaan täytäkään sille alun perin asetettuja tavoitteita. Tutkimusten mukaan 50–70 prosenttia yrityskaupoista epäonnistuu ainakin osittain. KPMG (2006) on arvioinut kansainvälisissä selvityksissään, että vain 31 prosenttia yritysjärjestelyistä tuottaa lopulta ostavan yhtiön omistajille lisää omistaja-arvoa. Siksi on tärkeää tarkastella järjestelyjen onnistumisen edellytyksiä sekä hyviä toimintamalleja.

Yrityksen tulee olla aina tietoinen strategisesta ympäristöstään sekä omista resursseistaan ja osaamisalueistaan. Niiden perusteella yritys muodostaa itselleen strategian, jonka tulee olla harkittu ja toimiva. Kasvun hakemisen yritysjärjestelyjen kautta tulee sopia tähän strategiaan.

Tässä selvityksessä hyödynnetään Lynchin ja Lindin (2002) kehittämää yrityskauppojen ja fuusioiden analysointimallia. He ryhmittelevät yrityskauppojen keskeisiä piirteitä kahden avainelementin ympärille: ostokohteen goodwill-arvon eli liike- ja mainearvon sekä osapuolten liiketoimintamallien ja strategioiden yhteensopivuuden.

Ne ovat ytimessä prosessin eri vaiheissa aina ostoehdokkaiden valinnasta kaupan onnistuneeseen toteuttamiseen sekä liiketoimintojen yhteensovittamiseen.

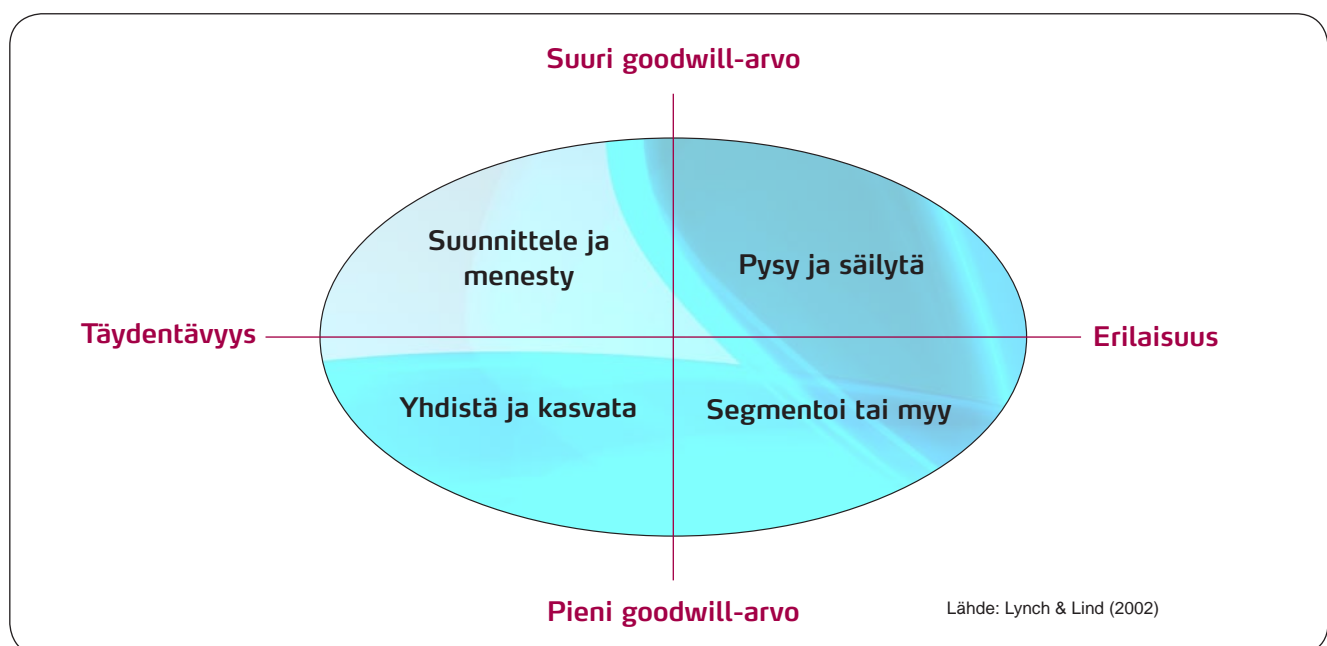
Lynchin ja Lindin M3-analyysityökalu (Merger and acquisition Management Model) jakaa yrityskaupat ja fuusiot neljään perustyyppiin: ”suunnittele ja menesty”, ”pysy ja säilytä”, ”yhdistä ja kasvata” sekä ”segmentoi tai myy” (Kuva 4).

Lynchin ja Lindin (2002) mukaan yrityskaupoissa onnistumista voidaan parantaa pääasiassa kahdella keinolla. Toinen on yritysostojen kohteiden tarkempi valinta ja toinen yrityskaupan jälkeisen liiketoimintojen ja yrityskulttuurien integraatiovaiheen parempi toteutus.

Mallin tavoitteena on antaa yrityskauppatyypeille toimintaohjeet, joilla voidaan parantaa kauppaprosessin suunnittelua ja toteuttaa se tehokkaasti. Malli on rakennettu ja sitä on testattu analysoimalla lähinnä suurten yritysten yrityskaupprosesseja.

Lynchin ja Lindin mallin ”täydentävyys–erilaisuus” -ulottuvuudella tarkoitetaan sitä, missä määrin ostajan, ostokohteen tai yhdistettävien yritysten liiketoimintamallit, teknologiat, tuotteet ja palvelut, markkinat, jakelukanavat jne. ovat yhteneviä tai eroavia. Kun yritysten yhteensopivuudesta tehdään oletuksia, on

Kuva 4. Yrityskauppojen ja fuusioiden M3-analysointimalli



syötä noudattaa varovaisuutta. Esimerkiksi kaksi pankkia voi aluksi vaikuttaa liiketoimintamalleiltaan varsin samankaltaisilta, mutta tarkemmin katsottuna niiden toiminnassa voi olla perustavanlaatuisia eroja. Esimerkiksi osaamisalueet voivat olla hyvinkin erikoistuneita, asiakassuhteiden hoito perustua eri lähtökohtiin tai asiakassegmentit olla hyvin erilaisia.

Yrityskaupoissa goodwill määritellään usein ylihinnaksi, joka yrityksestä maksetaan kirjanpitoarvoon

verrattuna. Goodwillissa korostuvat aineettomat tekijät, kuten organisaation rakenne ja kyvykkyydet, yrityskulttuuri, arvoketjun integrointi, johtamisen laatu, markkinatietämys- ja suhteet, asiakassuhteet sekä muu osaamispääoma.

Goodwill voi jäädä liian vähälle huomiolle, koska se syntyy aineettomasta pääomasta, jota puolestaan on vaikea mitata kvantitatiivisesti. Jotta yrityskauppa varmasti onnistuisi, ostajan pitää tunnistaa ja löytää keinot

Suunnittele ja menesty -malli

Tällaisille yrityskaupoille on tyypillistä, että ostokohteella on paljon goodwillia eli liike- ja mainearvoa. Lisäksi edellytetään, että osapuolten liiketoimintamallit ja yrityskulttuuri täydentävät toisiaan tai sopivat riittävästi yhteen.

Näissä yrityskaupoissa tulee keskittyä liikearvon tunnistamiseen ja säilyttämiseen. Ostajan pitää laatia yksityiskohtainen integraatiosuunnitelma. Ilman sitä tuloksena voi olla yritysten liian hätäinen sulauttaminen ja ajan myötä kilpailuetujen ja/tai markkinoiden menettäminen.

Hyvän tuloksen aikaansaamiseksi on tärkeää tunnistaa, mistä kokonaisuuksista ostokohteen liike- ja muu lisäarvo sekä kaupan osapuolten liiketoimintojen synergia potentiaali muodostuvat. Sen perusteella tehdään päätöksiä, joiden tarkoituksena on kasvattaa tai säilyttää tätä arvoa ja realisoida samalla synergiaetuja.

Yritykset tulee sulauttaa toisiinsa suunnitellusti asteittaisena siirtymänä tietyllä aikajänteellä. Jotta mahdollisimman suuri osa goodwillista säilyisi, yhdistämisprosessin pitäisi kestää vähintään kaksi vuotta. Sulauttamisessa kannattaa käyttää laajasti taloudellisia kannustimia, joilla voidaan motivoida muutokseen. Erityisesti niitä avainhenkilöitä, joihin yrityksen menestys henkilöityy, kannattaa palkita sopimuksilla ja bonuksilla. Tavoitteena on siis saavuttaa suunnitellussa ajanjaksossa merkittävät synergiaetuja ja säilyttää samalla järjestelyn kohteen varsinainen arvo.

Pysy ja säilytä -malli

Näissä yrityskaupoissa yritykset ovat keskenään varsin erilaisia, mutta ostettavalla yrityksellä on usein paljon potentiaalista goodwillia. Tällaisia yrityskauppoja voi verrata osakkeiden hankintaan pitkäaikaisena sijoituksena. Ostajan ei tulisi sulauttaa ostettavaa yritystä itseensä kokonaan, sillä siitä voi seurata yrityksen arvon pieneminen tai tuhoutuminen.

Jos integraatio halutaan toteuttaa, aluksi pitäisi tutkia esimerkiksi hankintayhteistyön tai talousjärjestelmien yhdistämisen mahdollisuutta. Mikäli ostetusta yrityksestä ei saada lyhyellä aikavälillä riittävää tuottoa, yritysjohdon houkutus kustannusten leikkaamiseen nopeillakin toimenpiteillä voi kasvaa suureksi. Pidemmällä aikavälillä se ei välttämättä kannata. Näissä yrityskaupoissa on tärkeää seurata ostetun yrityksen taloudellisen suorituskyvyn kehittymistä tarkasti.

Ostetun menestyvän yrityksen liiketoimintaa ei saa sekoittaa suunnittelemattomilla toimilla. On etsittävä tehokkaita keinoja, joilla hankittua osaamista ja kyvykkyyksiä voidaan siirtää ostajan höydyksi. Jos osapuolet esimerkiksi toimivat varsin erilaisilla liiketoimintamalleilla, hankitun liikearvon osatekijöiden sekä yritysten erilaisuuksien ja yhtäläisyyksien tarkastelun pitää olla erittäin perusteellista ennen sulauttamista. Myös tytäryhtiön perustaminen voi tulla kyseeseen arvon säilyttämiseksi.

goodwillin säilyttämiseksi niin suurena kuin mahdollista. Yrityksen menestys voi perustua mm. henkilön tai henkilöiden osaamis- ja johtamistaitoihin, kansainvälisiin suhteisiin, visionäärisyyteen tms. On tärkeää, että osaajat sitoutetaan jatkamaan yrityksessä aktiivisessa ja keskeisessä roolissa ja että heidän työmotivaationsa ja -panoksensa vaikuttavuus varmistetaan.

Yhdistä ja kasvata -malli

Nämä yritysjärjestelyt ovat perinteisiä yrityskauppoja, joissa yritykset ovat varsin samankaltaisia eikä ostokohteella useinkaan ole lisäarvoa huomattavasti antavia ominaisuuksia. Kauppojen strategisena tavoitteena on usein markkinaosuuksien kasvattaminen. Olennaista on nopea ja huolellinen integraatio. Päällekkäisyyksien karsimisen nopeutta voidaan pitää yhtenä yrityskauppojen onnistumisen mittarina. Keskeisenä tavoitteena on lisätä kustannustehokkuutta ja maksimoida tuottoa.

Yritysjärjestelyissä tulee tunnistaa ne liiketoiminnan osa-alueet, joilla on yhteisiä teknologioita, osaamisvaatimuksia ja toimintamalleja. Nämä osat on yleensä varsin helppo yhdistää toisiinsa, mihin tulee pyrkiäkin tiiviillä aikataululla. Lisäksi päällekkäisiä toimintoja ja kuluja on karsittava tehokkaasti.

Toimenpiteitä toteuttamaan kannattaa valita johtajat, joilla on kykyä ja halua yhdistää organisaatioiden eri elementtejä ilman, että varsinainen liiketoiminta häiriintyy. Myös työntekijät pitää ottaa tiiviisti mukaan yhdistämisprosessiin avoimella tiedottamisella ja tiiviillä vuoropuhella. Heidän sitouttamisensa muutokseen pitää varmistaa liittämällä heidät organisaatiokulttuurin ja -ilmapiirin kehittämispohdintoihin.

Segmentoi tai myy -malli

Näissä yrityskaupoissa osapuolet ovat tyypillisesti hyvin erilaisia eikä ostettavalla yrityksellä ole merkittävää uutta goodwill-arvoa tuovia ominaisuuksia. Näitä kaupunja tulisi itse asiassa välttää, sillä esimerkiksi ostavan yrityksen johtajat eivät pääse aina hyödyntämään niissä erityisosaamistaan tai toimialan tuntemustaan. Joskus näillä yrityskaupoilla pyritään vertikaaliseen integraatioon (esimerkiksi toimitusketjun laajentamiseen alaspäin ostamalla alihankkija), mutta käytännön kokemukset osoittavat, että hyviä tuloksia saavutetaan liian harvoin.

Vaikka tällaiset yrityskaupat eivät lähtökohtaisesti ole kovin suotuisia, niidenkin onnistumisen todennäköisyyttä voidaan parantaa. Yksi motiivi tällaisen yrityskaupan toteuttamiseen on tietyn osan hankkiminen kohdeyrityksestä. Tällöin saattaa olla kannattavaa jakaa organisaatio pienempiin osiin ja käsitellä niitä erikseen. Jollakin tietyllä ostokohteen osiolla voi olla huomattavaa synergiapotentiaalia ostavan yrityksen kilpailukyvyille. Tämä osa kannattaa sulauttaa silloin uuteen yhtiöön ja toimia samalla tavoin kuin "yhdistä ja kasvata" -yrityskaupoissa.

4. Liiketoimintojen haltuunottoon ja yrityskulttuurien integrointiin panostettava

4.1 Kasvuyritysten ja vertailuyritysten taustatiedot

Tämän selvityksen aineistossa kasvuyritykset olivat kooltaan jonkin verran suurempia kuin vertailuyritykset. Kasvuyrityksistä lähes kaksi kolmasosaa ja vertailuyrityksistä noin puolet työllisti vähintään 50 henkilöä. Melko odotetusti myös vientiä tai muuta kansainvälistä toimintaa harjoittavia yrityksiä oli enemmän kasvuyritysten kuin vertailuyritysten joukossa. Palveluyritykset ja teollisuusyritykset olivat tasaisesti edustettuina molemmissa yritysryhmissä.

Moninkertaisia yrittäjiä (ns. sarja- ja portfolioyrittäjät) oli jopa 68 prosenttia kaikista kasvuyritysten omistajista, kun taas vertailuyrityksissä heitä oli 30 prosenttia. Perheyrittäjiä oli paljon myös kasvuyritysten omistajissa.

Näyttääkin siltä, että sarja- ja portfolioyrittäjät ovat hyviä synnyttämään uusia kasvuyrityksiä, koska heillä on monipuolista kokemusta yritysten aloittamisesta ja yrityksistä luopumisesta. Monet heistä ovat myös perheyrittäjiä, mikä tarjoaa mielenkiintoisen näkökulman perheyritysten kasvukeskusteluun. He hakevat tyypillisesti kasvua ostamalla tai perustamalla uusia yrityksiä, eivät välttämättä kasvattamalla alkuperäistä perheyri-tystä.

4.2 Orgaaninen kasvuvauhti ei riitä

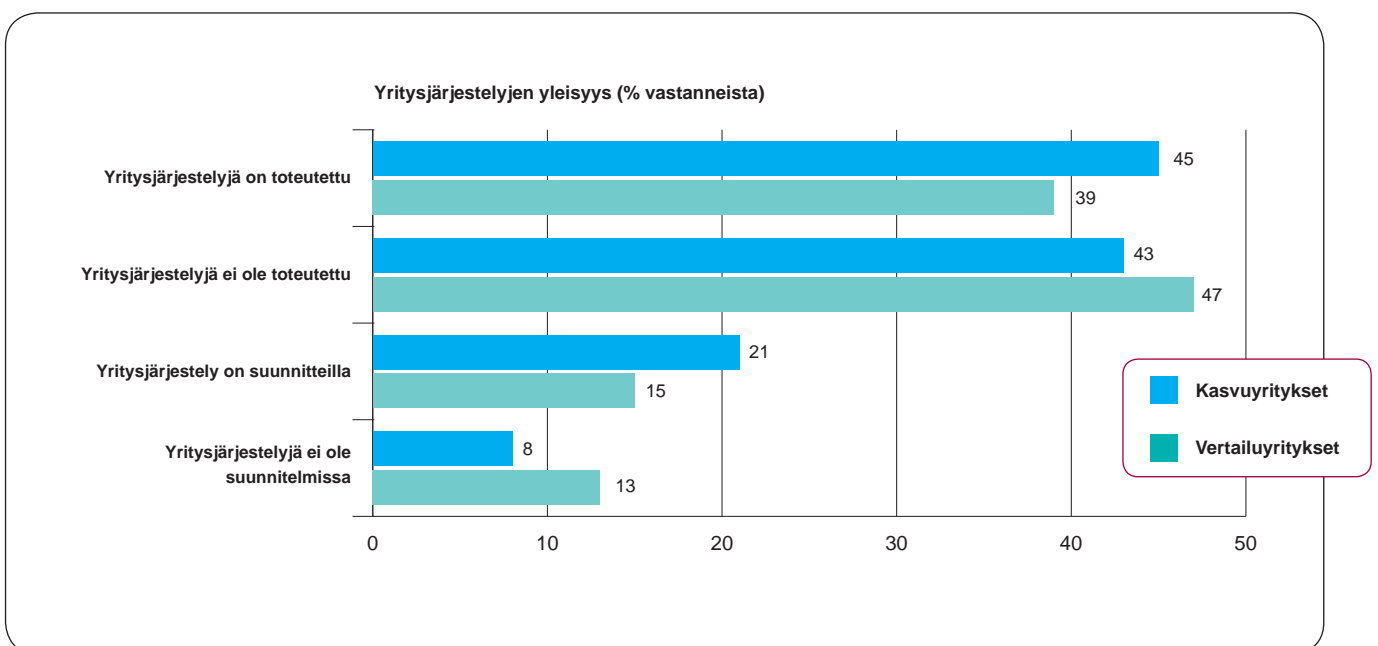
Kasvuyrityksistä 66 prosenttia ja vertailuyrityksistä 54 prosenttia oli joko toteuttanut yritysjärjestelyn tai suunnittele sitä. Hieman yli puolella yrityksistä ei ollut vielä kokemusta yritysjärjestelyistä. Niistä valtaosa tavoitteli mieluummin orgaanista kasvua eikä pitänyt yritysjärjestelyjä toistaiseksi ajankohtaisina (Kuva 5).

Yritysjärjestelyjen toteuttamisen yhtenä keskeisenä kriteerinä kummassakin yritysryhmässä oli kasvun nopeuttaminen orgaaniseen kasvuvauhtiin verrattuna. Kasvuyritysten keskuudessa tämä kriteeri tunnistettiin yli kahdessa kolmasosassa yrityksistä ja vertailuryhmässä hieman yli 50 prosentissa yrityksistä.

Yrityskaupan lisäksi myös muita epäorgaanisen kasvun keinoja oli pohdittu suhteellisen laajasti. Kasvuyrityksistä puolet ja vertailuyrityksistä kaksi viidesosaa oli harkinnut tai ollut mukana yhteisyrityksissä tai strategisissa kumppanuuksissa. Kasvuyrityksissä näitä epäorgaanisen kasvun keinoja oli hyödynnetty monipuolisemmin ja useammin kuin muissa yrityksissä (Taulukko 2).

Molemmissa yritysryhmissä oli hyödynnetty myös konsultteja yritysjärjestelyjen toteuttamisessa. Näiden ulkopuolisten asiantuntijoiden roolia pidettiin myös yleisesti kohtuullisen tärkeänä järjestelyjen onnistumisessa.

Kuva 5. Yritysjärjestelyjen yleisyys



Taulukko 2. Epäorgaaninen kasvu ja sen keinot (% vastaajista)

	Kasvuyritykset	Vertailuyritykset
Kasvun nopeutuminen keskeinen kriteeri yrityskaupassa tai -järjestelyssä		
Kyllä	69	53
Ei	23	24
En osaa sanoa	8	23
Pohdittu yhteisyritystä, strategista kumppanuutta tai jotain muuta keinoa		
Kyllä	52	41
Ei	43	53
En osaa sanoa	5	7

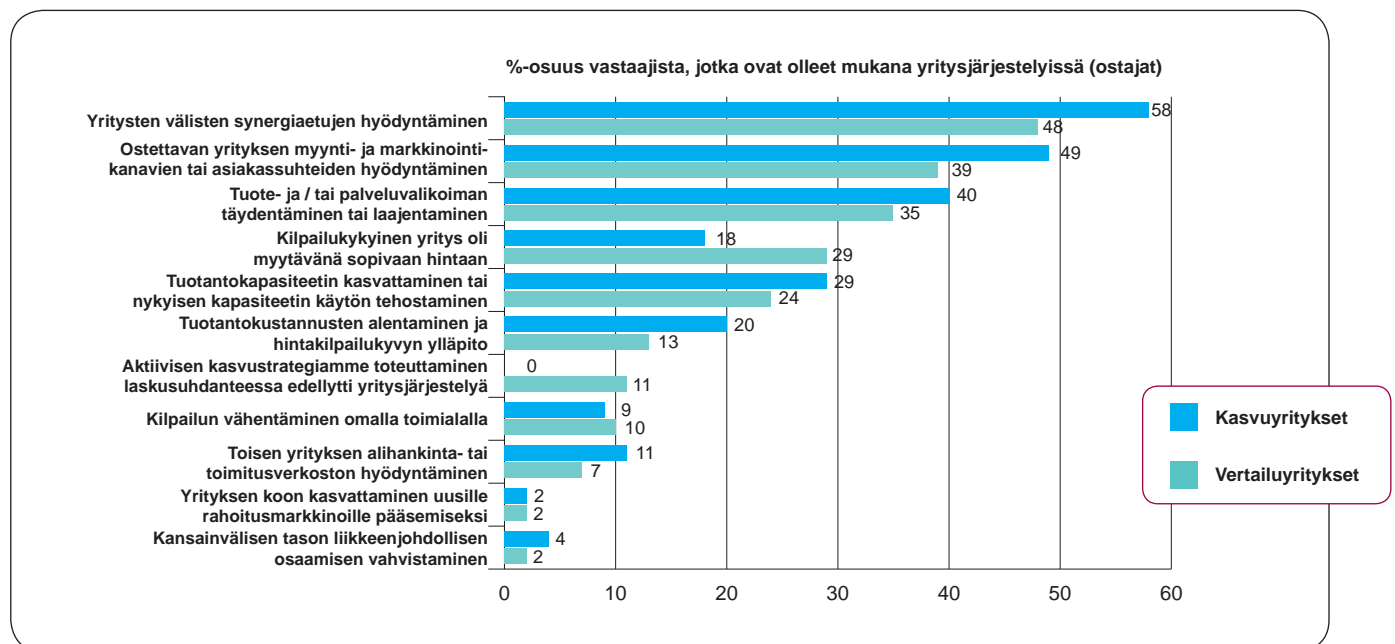
4.3. Motiiveina synergiat, kasvumarkkinat sekä uudet tuotteet ja palvelut

Kolme motivaatiotekijää yritysostojen taustalla nousi ylitse muiden. Yleensä ostoilla tavoiteltiin yritysten välisten synergiaetujen hyödyntämistä, uusia myynti- ja markkinointikanavia tai asiakassuhteita sekä tuote- tai palveluvalikoiman laajentamista. Nämä kaikki tekijät korostuivat erityisesti kasvuyrittäjien vastauksissa.

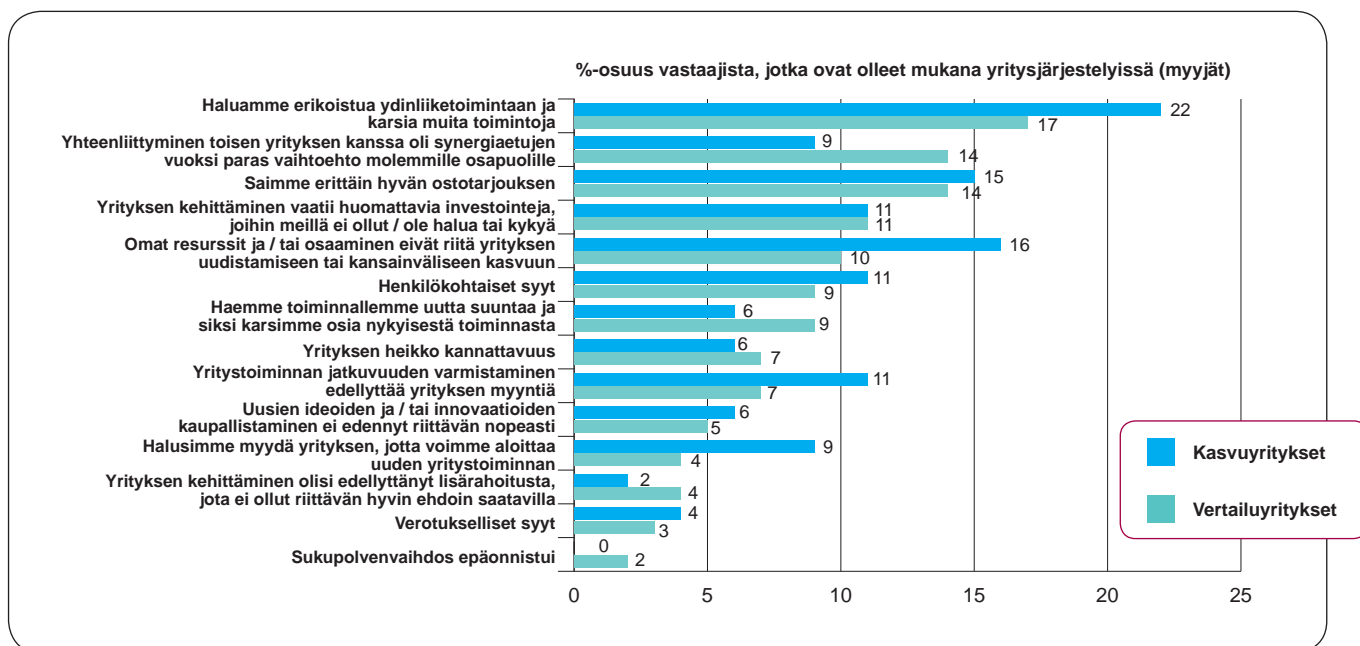
Vertailuyritykset korostivat kasvuyrityksiä useammin suhdannetekijöitä yritysostojen taustalla. Yritysostoja oli tehty mm. silloin, kun kilpailukykyinen yritys oli myytävänä sopivaan hintaan tai kasvustrategian toteuttaminen laskusuhdanteessa edellytti yritysjärjestelyä. Kuvasta 6 ilmenevät keskeiset yritysostajien motiivit.

Yritysmyyntien taustamotiiveissa oli enemmän vaihtelua ja moniulotteisuutta kuin yritysostojen motiiveissa (Kuva 7). Molemmissa ryhmissä korostettiin eniten halua erikoistua ydinliiketoimintaan ja karsia muita ns. tukitoimintoja. Kasvuyrityksissä myynnin syyksi myönnettiin useammin se, etteivät omat resurssit riittäneet yrityksen uudistamiseen tai kansainvälistymiseen. Vertailuyrityksissä fuusioita pidettiin useammin parhaana vaihtoehtona niiden synergiaetujen takia.

Kuva 6. Yrityksen ostaneiden keskeisimmät motiivit



Kuva 7. Yrityksen myyneiden keskeisimmät motiivit



4.4 Yritysjärjestelyjen tavoitteissa onnistuttiin hyvin

Erityisesti yritysjärjestelyn toivottiin nopeuttavan kasvua. Noin 73 prosenttia yritysjärjestelyissä mukana olleista kasvuyrityksistä ja 61 prosenttia vertailuyrityksistä piti tätä yhtenä keskeisimmistä tavoitteista.

Kasvuyritykset tavoittelivat yritysjärjestelyllä usein myös uusia markkinoita. Uusille markkinoille yritysjärjestelyjen avulla suuntasi kasvuyrityksistä lähes puolet, vertailuyrityksistä vain noin neljännes. Tulos kertoo yritysten halusta kehittää toimintaa uusille alueille eikä pelkästään keskittyä saavutetun aseman vahvistamiseen tietyillä markkinoilla (Kuva 8).

Uusien markkinoiden valtaamiseen sisältyy toisaalta myös suuria liiketoiminnallisia riskejä ja epävarmuustekijöitä. Epäonnistumisen mahdollisuus on usein suurempi kuin esimerkiksi pienemmän, samoilla markkinoilla toimivan kilpailijan ostamisessa. Tämä uusiin markkinoihin liittyvä vaikeuskerroin näkyy myös tuloksissa, sillä kasvuyrityksissä tämän tavoitteen saavuttamisessa oli onnistuttu heikommin kuin markkinojohtajuuden vahvistamisessa tai sen saavuttamisessa.

Kaiken kaikkiaan yritysjärjestelyissä oli yritysten omien arvioiden mukaan onnistuttu melko hyvin sekä kasvu- että vertailuyrityksissä. Onnistumisen kokonaisarvosanaksi annettiin kummassakin ryhmässä 3,9 asteikolla yhdestä viiteen.

Yritysjärjestelyissä ja liiketoimintojen yhdistämisessä oli yleensä onnistuttu, jos ostettu yritys toimi samalla tai riittävän läheisellä toimialalla, markkinoilla tai

toimitusketjun vaiheessa. Kasvuyrityksissä korostettiin muita useammin, että yritysjohto tunsu entuudestaan ostokohteen (Kuva 9).

Kasvuyrityksille oli myös kirkastunut se, että ostetun yrityksen tavoitteiden ja liiketoimintastrategioiden tuli täydentää ostajan ominaisuuksia. Aiempien tutkimusten mukaan onnistuneiden yrityskauppojen edellytys on juuri yritysten strateginen yhteensopivuus. Vertailuyrityksissä korostettiin enemmän onnistumista yritysten välisten synergiaetujen hyödyntämisessä.

Kasvuyrityksissä yritysjärjestelyt epäonnistuiivat usein siksi, että henkilöstön muutosvastarintaa ei onnistuttu voittamaan ostetussa yrityksessä tai kahden eri yrityksen kulttuureja yhdistämään. Muita epäonnistumisen syitä olivat heikko yritysjohtajien osaaminen ja puutteellinen suunnittelu.

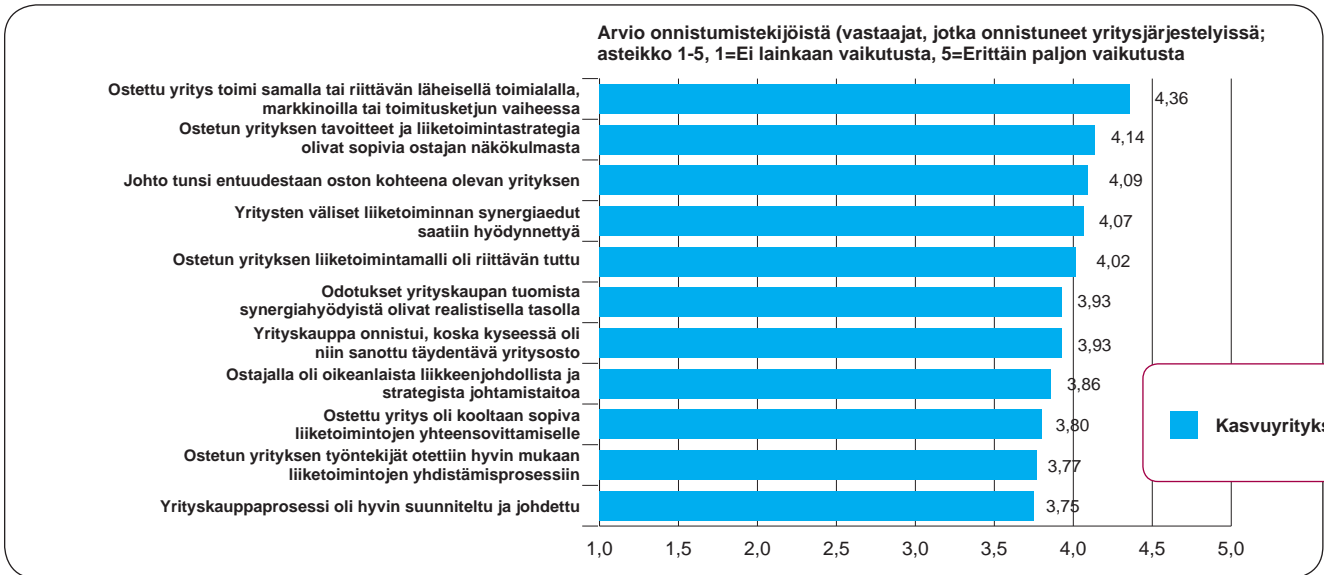
Keskeisimpinä riskeinä pidettiin epäonnistumista yritysten välisten synergiaetujen hyödyntämisessä ja liiketoimintojen yhteensovittamisessa sekä järjestelyistä seuraavia taloudellisia kustannuksia. Kasvuyritykset olivat jonkin verran enemmän huolissaan yritysjohtajien mahdollisista puutteista, kun taas vertailuyrityksissä pelättiin enemmän muita toiminnallisia ja taloudellisia riskejä, joita yritysjohtajien tuovat tullessaan (Kuva 10).

Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että suurin yksittäinen syy yrityskaupan epäonnistumiseen ovat yrityskulttuurien erot (esim. KPMG 2006; Sirower 1997). Vähän yrityskauppoja tehnyt ostaja ei ymmärrä, miten ison haltuunotto- ja integrointiprosessin kauppa voi onnistuakseen vaatia. Integroinnin suunnittelu pitää

Kuva 8. Yrityskauppojen ja -järjestelyjen keskeisimmät tavoitteet



Kuva 9. Kasvuyritysten yritysjärjestelyjen menestystekijät (Top-10)



Kuva 10. Yrityskauppojen ja -järjestelyjen merkittävimmät riskit



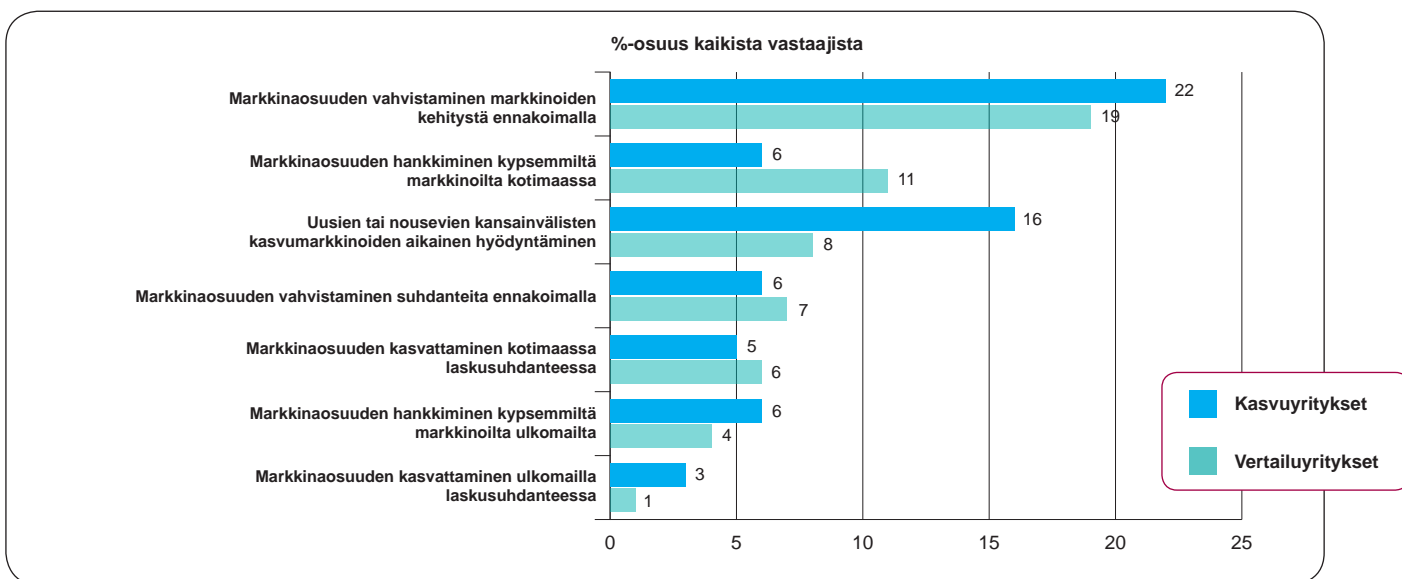
aloittaa mahdollisimman aikaisin, usein jopa ennen virallista sitoutumista kauppaan. Isoissa järjestelyissä sulauttaminen saattaa sitoa suuren työntekijäjoukon työnpanosta jopa vuosiksi, mikä on pois perusliiketoiminnan kehittämisestä.

Keskimääräistä paremmin onnistuvat yrityskaupat, joissa iso yhtiö ostaa pienen. Tällöin ison yhtiön kulttuuri jalkautetaan ostokohteeseen, eikä siitä useinkaan aiheudu isoa häiriötekijää (KPMG 2006). Paljon yrityskauppoja tekevillä yhtiöillä on yleensä myös valmiit prosessit integrointiin, joten se tapahtuu tarkasti ennakokäsikirjoitusten mukaan.

4.5 Markkinatilanteet kannustavat yritysjärjestelyihin

Kasvuyritysten lähestymistapa yritysjärjestelyihin on ennakoivampi kuin vertailuyrityksissä. Kasvuyritysten järjestelyt ovat usein seurausta markkinoiden kehityksen ennakoinnista tai pyrkimyksestä hyödyntää uusia nousevia markkinoita mahdollisimman varhain. Vertailuyrityksissä vastausten hajonta oli puolestaan suurempi ja yritysjärjestelyjä tehtiin useammin myös Suomen kypsillä tai vakiintuneilla markkinoilla (Kuva 11).

Kuva 11. Yritysjärjestelyihin kannustavat markkinatilanteet



5. Yritysten tartuttava aktiivisemmin yritysjärjestelyjen hyödyntämiseen

5.1. Kilpailukyvyyn täydentäjät, markkinoiden valtaajat ja strategiset suunnittelijat kasvuyritysten lajityypeinä

Selvityksessä tunnistettiin kolme erilaista yritysjärjestelyä toteuttavaa kasvuyritystyyppiä: *kilpailukyvyyn täydentäjät, markkinoiden valtaajat ja strategiset suunnittelijat*². Vertailuyritysten joukossa tavoitteiltaan ja menestystekijöiltään yhteneviä yritysryhmiä ei löytynyt.

Selvityksessä hyödynnettiin Lynchin ja Lindin (2002) M3-mallia yritysjärjestelytyyppien ryhmittelyihin ja vertailuihin. Kyseinen yhdysvaltalainen malli onnistui tavoittamaan vain osittain suomalaisten yrityskauppojen ominaispiirteitä. Toisaalta Andersonin ym. (2001) yritysjärjestelytutkimusten tulokset saivat tukea tästä selvityksestä.

Kasvuyrityksistä *kilpailukyvyyn täydentäjät* kohentavat yritysostolla yleensä kilpailuasemaansa ja osaa- mistasoaan sekä pyrkivät mukaan liiketoimintaan, joka täydentää hyvin heidän nykyistä liiketoimintamalliaan ja/tai yrityskulttuuriaan (Kuva 12). Lynchin ja Lindin ”suunnittele ja menesty” -malli vastasi merkittävästi osin tätä yritysjärjestelyryhmää.

Markkinoiden valtaajat ovat selvityksen mukaan kaikkein yleisin ryhmä. Sen tavoitteena on usein vahvan kilpailijayrityksen ostaminen ja sitä kautta mark-

kinajohtajuuden saavuttaminen tai markkina-aseman vahvistaminen. Nämä yrityskaupat muistuttivat verraten hyvin Lynchin ja Lindin ”yhdistä ja kasvata” -yritysjärjestelytyyppiä.

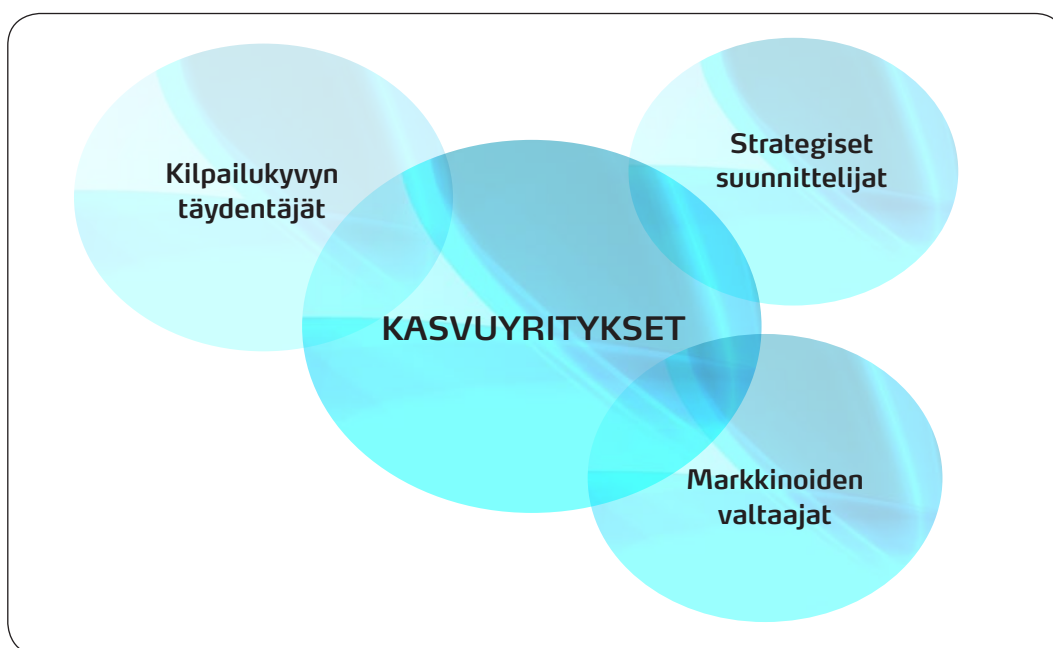
Sen sijaan *strategiset suunnittelijat* ovat yleensä maltillisia kasvavia, jotka menestyvät yritysjärjestelyissä ennen kaikkea perusteellisen suunnittelun ja valmistelun sekä yrityskauppaprosessin tuntemuksen ansiosta. Näissä kaupoissa esiintyi myös osin vastaavia ominaisuuksia kuin Lynchin ja Lindin ”suunnittele ja menesty” -mallissa.

5.2 Taitava yritysjärjestelijä realisoi hyödyt

Aiemmat tutkimukset osoittavat, että jopa yli puolet yrityskaupoista tai fuusioista ei saavuta niille asetettuja tavoitteita. Epäonnistumisille löytyy useita syitä, kuten organisaatiokulttuurien yhteentörmäys tai se, ettei yritysjärjestelyä osata ennakoida, suunnitella tai johtaa oikein.

Tässä selvityksessä yritykset raportoivat yritysjärjestelyjen sujuneen keskimäärin varsin jouhevasti. Järjestelyn toivottiin nopeuttavan erityisesti liiketoiminnan kasvua. Kasvuyritysten yrityskauppojen taustalla oli kolme keskeistä motivaatiotekijää: ostoilla tavoiteltiin

Kuva 12. Yritysjärjestelyjen kasvuyritystyyppit



² Kasvuyritysten yritysjärjestelyjen menestystekijöiden ryhmittelyssä hyödynnettiin pääkomponenttianalyysiä, ja ryhmittelyn luotettavuus testattiin reliabiliteettianalyysin avulla.

yritysten välisten synergiaetujen hyödyntämistä, uusia myynti- ja markkinointikanavia tai asiakassuhteita sekä tuote- tai palveluvalikoiman laajentamista. Vertailuyritykset korostivat kasvuyrityksiä useammin suhdannetekijöitä yritysostojen taustalla.

Yritysmyyntien motiivit olivat moniulotteisempia. Molemmissa yritysryhmissä korostettiin eniten halua erikoistua ydinliiketoimintaan ja karsia muita ns. tukitoimintoja. Kasvuyrityksissä myönnettiin useammin myynnin syyksi myös se, etteivät omat resurssit riittäneet yrityksen uudistamiseen tai kansainvälistymiseen.

Yleensä yritysjärjestelyissä oli onnistuttu, jos ostettu yritys toimi samalla tai riittävän läheisellä toimialalla, markkinoilla tai toimitusketjun vaiheessa. Kasvuyrityksissä korostettiin muita yrityksiä useammin, että yritysjohto tunsu entuudestaan oston kohteen. Kasvuyrityksille oli myös useammin kirkastunut se, että ostetun yrityksen tavoitteiden ja liiketoimintastrategioiden tuli täydentää ostajan ominaisuuksia.

On erittäin tärkeää realisoida yrityskaupan potentiaaliset synergiahyödyt. Niillä tarkoitetaan tyypillisesti tilannetta, jossa kaksi yhtiötä yhdistettynä muodostaisivat kilpailukykyisemmän kokonaisuuden kuin jos yritykset olisivat itsenäisiä. Yksi keskeinen lähtökohta synergiaetujen hakemiseen lähtee siitä, että kahden yhtiön strategia ja kilpailuedut täydentävät toisiaan.

Keskeisimpinä riskeinä yritysjärjestelyissä pidettiin epäonnistumista yritysten välisten synergiaetujen hyödyntämisessä ja liiketoimintojen yhteensovittamisessa sekä järjestelyistä seuraavia taloudellisia kustannuksia.

Yrityskaupan tai fuusion onnistuminen edellyttää, että koko yritysjärjestelyprosessi toteutetaan taitavasti. Tärkeimmät menestystekijät ovat kohteen strateginen ja ennakoiva valinta, yrityksen oikea arvonmääritys, ostokohteen huolellinen haltuunotto sekä tiedostava yrityskulttuurien ja liiketoimintamallien integrointi sulauttamisvaiheessa.

Selvityksessä tehtyjen yrityshaastattelujen mukaan liiketoimintojen onnistunut integrointi voi edellyttää vahvaa muutosjohtamisen osaamista. Hankkeen realistinen jälkiarvointi on myös tärkeää. Miten tavoitellut synergiat on saatu toteutumaan, miten strategiset tavoitteet on saavutettu ja miten markkinaosuudet ovat kehittyneet? Mitä hankkeesta on opittu seuraavia yritysjärjestelyjä ajatellen?

Erityisesti suuremmissa yrityksissä aktiivisimmat ostajat maailmalla luovat muita enemmän arvoa yritys-

kaupoillaan. Avaintekijöitä ovat yritysjohton kokemus kaupoista sekä yritysten resurssit, prosessit ja työkalut yritysostoissa. Tulevaisuuden menestyjäyrityksiä ovat ne, joilla on tarkkanäköinen strategia ja nopealiikkinen organisaatio ja jotka osaavat hyödyntää yrityskauppoja tehokkaasti.

5.3 Yritysjärjestelyjen edistäminen osaksi kasvuyrittäjyyspolitiikkaa

Elinkeinopolitiikan tavoitteena on saada oikeat ihmiset ja resurssit oikeaan paikkaan niin, että saavutetaan mahdollisimman korkea ja ripeästi kasvava elintaso. Yrityskentän rakennemuutosta ja uudistumista tukeva kasvuyrittäjyys on taloudellisen hyvinvoinnin keskeinen lähde. Se tarkoittaa uusien mahdollisuuksien jatkuvaa etsimistä ja niihin tarttumista.

Yritysjärjestelyt ovat potentiaalisia taloudellisen uusiutumisprosessin ajureita. Ne voivat mahdollistaa uuden liiketoiminnan synnyn nopeammin ja tehokkaammin kuin uusyrittäjyys.

Tätä tiedustelua varten yrittäjiltä ja yritysjohtajilta kysyttiin, miten heidän mielestään yrityskauppoja voitaisiin avittaa elinkeinopolitiikan avulla. Kasvuyrityksistä lähes puolet toivoi yrityksensä myyvien omistajien luovutusvoittoverotukseen huojennuksia sellaisissa myynneissä, jotka tapahtuvat tietyn pidemmän omistajan jälkeen. Vertailuyrityksissä kannatettiin uusia taloudellisia kannustimia niihin omistajanvaihdoksiin, joihin yrityksen jatkaja tulee perheen ulkopuolelta. Molemmissa yritysryhmissä toivottiin myös nykyistä tehokkaammin räätälöityjä neuvonta- ja asiantuntijapalveluja (Kuva 13).

Ikääntyvien yrittäjien osuus yrittäjäkunnasta on Suomessa Euroopan kärkipäätä, joten yrityskauppojen ja omistajanvaihdosten määrä tulee lisääntymään huomattavasti. Tähän tulisi kiinnittää enemmän huomioita yrittäjyyspolitiikassa.

EU:n komission selvityksen mukaan yrityksen ostaminen on jopa kolme kertaa varmempaa liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta kuin uuden yrityksen perustaminen (Kaskeala, 2010). Yrityskaupassa saa ”valmiin” asiakaskannan, kilpailuaseman ja toimintaverkoston. Ostettu yritys työllistää keskimäärin kuusi työntekijää eikä se kohtaa uuden yrityksen ”kuolemanlaaksoa”. Yrityskaupan jälkeen yrityksen kehittäminen ja uudistaminen voi konkretisoitua kasvuyrittäjyytenä, jos osto-

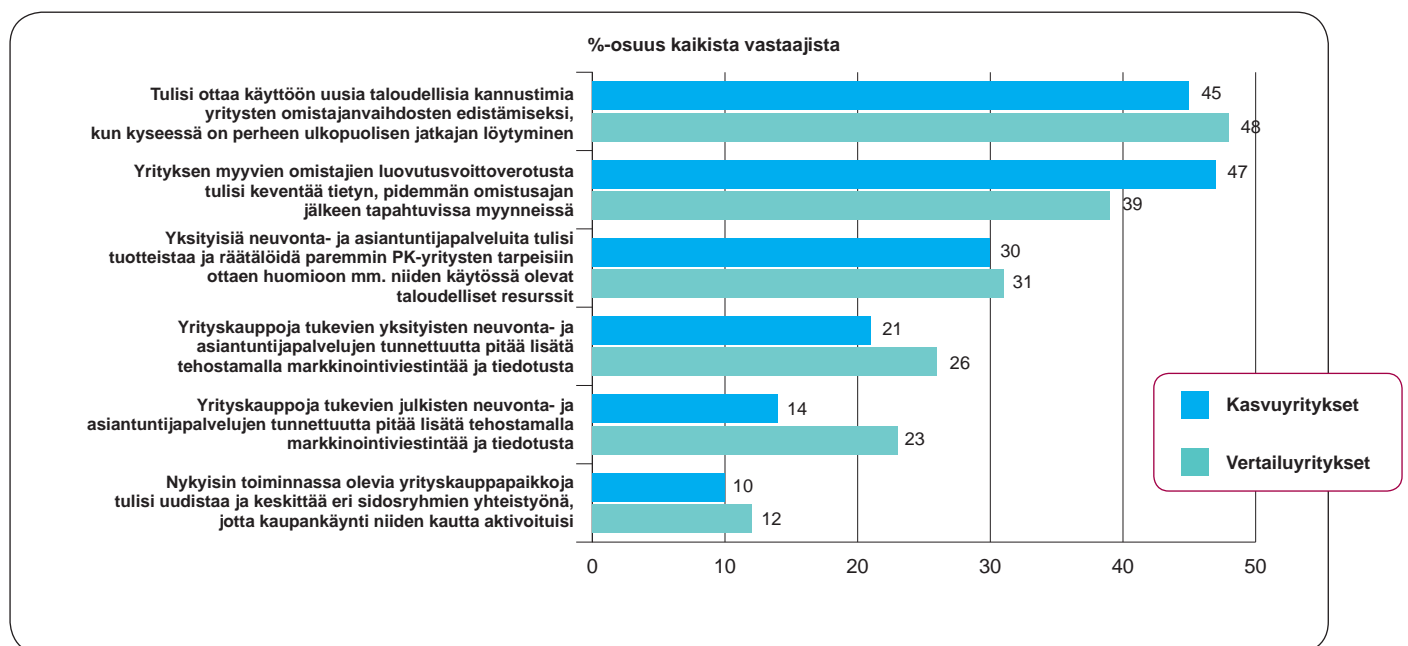
kohde on hyvin valikoitu. Etsikkoaika yritysten omistajanvaihdoksessa on noin 100 päivää. Liiketoimintojen sulauttaminen voi kestää jopa 2–3 vuotta.

Pk-yritysten yritysjärjestelyjen yleistymistä Suomessa on hidastanut se, että potentiaalisilta ostajilta puuttuu usein systemaattinen osaaminen ja kokemus yritysjärjestelyistä (Oikarinen, 2004). Tyypillisesti ostaja ostaa liiketoimintamahdollisuutta, kun taas myyjä myy perustamaansa yritystä.

Ostamisen kulttuurissa on paljon opittavaa. Kerran yrityksen menestyksellisesti ostanut ja haltuun ottanut yrittäjä on vastaisuudessa usein innokkaampi ostamaan lisää yrityksiä.

Sarja- ja portfolioyrittäjyys ovat kasvuyrittäjyyden laajamittaisia potentiaalisia lähteitä Suomessa. Näiden yrittäjien aktivoimiseen on panostettava osana kasvuyrittäjyyspolitiikkaa. Kyseessä on merkittävä joukko yrittäjiä, joiden monipuolista kokemusta ja osaamista yritysjärjestelyistä tulee hyödyntää tehokkaammin yritysten omistajanvaihdoksissa.

Kuva 13. Yrityskauppojen edistämiskeinot



CASE Broman Group & Motonet

Perheyritys hakee kasvua organisesti ja yritysostoin

Broman Group Oy:n juuret ulottuvat vuoteen 1965, jolloin kauppaneuvos **Väinö H. Broman** perusti autojen vähittäiskauppaa harjoittavan Pielisensuun Auto Oy:n. Joensuulainen perheyritys keskittyi myöhemmin autojen varaosa- ja tarvikekauppaan ja se tunnettiin aikaisemmin erityisesti valtakunnallisesta AD-Varaosamaailma-ketjustaan.

Vuoden 2007 keväällä Broman Group teki merkittävän strategisen yrityskaupan ostamalla itseään selvästi suuremman Motonet-myymäketjun. Konsernin liikevaihto on tällä hetkellä reilut 150 miljoonaa euroa ja palveluksessa on yli 650 työntekijää.

Yrityskaupasta neuvoteltiin kolme vuotta

"Motonet oli vahva kilpailijamme. Halusimme nopeuttaa yritysostolla oman liiketoimintamme kasvua ja hankkia kilpailijan osaksi yritystoimintaamme", kertoo Motonetin toimitusjohtajana yrityskaupan jälkeen aloittanut **Eero Broman**.

Kauppaprosessi kesti neuvotteluineen ensikontaktien jälkeen lähes kolme vuotta. Neuvotteluja kannatti kuitenkin jatkaa, koska kyseessä oli erittäin kannattava ja kilpailukykyinen yritys samalta toimialalta ja yritysten synergiaedut olivat merkittäviä.

Heti yritysoston jälkeen Broman Group myi pois TKP-Tools -nimisen tytäryrityksensä. Näin pystyttiin keskittymään oman osaamisen vahvimpaan liiketoiminta-alueeseen. Samalla saatiin osarahotus tehdylle yritysostolle.

Johdon sitoutuminen ja henkilöstön osallistaminen menestystekijöinä

Eero Bromanilla on selkeä näkemys yritysjärjestelyjen onnistumisen osatekijöistä. Muutosjohtamisen merkitystä uuden liiketoiminnan haltuunotossa ei voi korostaa liikaa.

"Ostavan yrityksen ylimmän johdon on oltava paikalla ostettavassa yrityksessä ja osoitettava sitoutumisensa yrityksen kehittämiseen", Broman sanoo.

"Samalla on kuunneltava henkilöstön toiveita ja tarjottava työntekijöille riittävästi tietoa siitä, miten muutokset mahdollisesti vaikuttavat käytännön toimintaan."

Broman korostaa hyvän henkilöstöjohtamisen merkitystä kahden eri yritys-kulttuurin yhteensovittamisessa.

"Motonet-ketjulle luotiin uusi johtamisjärjestelmä, jossa pääkonttorin ja myymälöiden työntekijät pystyivät osallistumaan toiminnan kehittämiseen entistä monipuolisemmin. Organisaation eri tasoilla tunnistettiin selkeät vastualueet ja nimettiin henkilöt kehittämään niitä", Broman havainnollistaa.

Sukupolvenvaihdoksiin toivotaan verohelpotuksia

Suurempien perheyritysten sukupolvenvaihdoksissa haasteeksi nousee usein se, että yrityksen ostaminen on jälkipolville liian kallis vaihtoehto. Eero Bromanin mielestä omistuksen siirtämisen omille lapsille tulisi olla mahdollista ilman veroseuraamuksia.

"Se on perusteltua jo siksin, että sukupolvenvaihdosten jälkeen yritysten selviytymisaste on merkittävästi parempi kuin muiden omistajanvaihdosten jälkeen."

Sukupolvenvaihdosten edistäminen verotusta keventämällä voisi edistää jatkuvuutta myös maakuntien merkittävässä työllistäjäyrityksissä ja tukea siten alueiden elinvoimaisuutta.

Tukkuri vahvisti volyymiaan yritysfuusiolla

Nedis Oy on kuluttajaelektronikan tarvikkeiden, varusteiden ja laitteiden maahantuontia ja tukkukauppaa harjoittava yritys. Se kuuluu kansainväliseen Nedis-konserniin ja työllistää Savonlinnassa 13 henkilöä.

Suomeen Hollantilainen Nedis-yhtiö rantautui 2000-luvun taitteessa ostamalla pohjoismaisen tukkuriliikkeen ja siihen kuuluvan Orbitus Oy:n osakekannan.

"Yritystostolla Nedis laajensi viihde-elektronikan tukkutoiminnasta kodinkonetarvikkeiden tukkukauppaan, jossa Orbitus oli merkittävä pohjoismainen toimija. Fuusion jälkeen suomalaisille asiakkaille on pystytty tarjoamaan laajempia valikoimia entistä edullisemmin", kertoo Nedis Oy:n toimitusjohtaja **Tero Metsälä**, joka työskenteli yrityskaupan aikaan Orbituksessa.

Tutun yrityksen kanssa järjestelyt sujuvat kitkattomammin

Tero Metsälän mukaan yrityksen kasvu edellyttää usein yritysjärjestelyjä. Kymmenen viime vuoden aikana Nedis Oy on tehnyt kaksi kasvua vauhdittavaa liiketoimintaostoa Suomessa. Kummassakin tapauksessa ostettava kohde on ollut entuudestaan tuttu.

"Yritysjärjestelyissä on tärkeää, että osapuolet tuntevat toisensa. Parhaiten onnistutaan yleensä silloin, kun taustalla on pitkäaikainen asiakkuus- tai yhteistyösuhde. Ostaja tuntee ostettavan yrityksen toimintatavat ja myyjä tiedostaa ostajan tavoitteet. Se vähentää riskejä ja silloin myös liiketoimintojen yhdistämisessä ja synergian saavuttamisessa onnistutaan parhaiten", Metsälä tiivistää.

Suunnitelmallisuus, ripeys ja avoimuus johtotähtinä

Yritysjärjestelyihin liittyy Metsälän mielestä aina epävarmuustekijöitä, mutta onnistumiseen voidaan vaikuttaa paneutumalla asioihin perusteellisesti ja olemalla aktiivinen. Kasvuhakuisessa Nedis Oy:ssä ollaankin kiinnostuneita toteuttamaan yritysostoja myös tulevaisuudessa.

"Kolme tekijää on vaikuttanut meillä järjestelyjen sujuvuuteen: huolellinen suunnittelu, ripeä toteuttaminen sekä avoin ja läpinäkyvä prosessi", Metsälä listaa.

Niillä minimoidaan virhearviointit ja väärinymmärrykset osapuolten välillä.

Yritysten kasvu maakunnissa edellyttää hyviä kulkuyhteyksiä

Savonlinnalaisyrittäjä on yritysjärjestelyjen ja orgaanisen kasvun myötä muuttanut suurempiin toimitiloihin. Näin monipuolisemmalle valikoimalle kuluttajaelektronikan tarvikkeita on saatu lisää hyllytilaa. Tällä hetkellä varastoalaa on jo noin 3 000 neliömetriä.

"Toimivat liikenneyhteydet Suomen eri alueille ovat äärimmäisen tärkeitä kaltaisellemme tukkuliikkeelle. Huonot kulkuyhteydet voivat jopa estää kasvua. Perusinfrastruktuuriin panostaminen koetaankin maakunnissa usein tärkeämmäksi kuin suorat rahalliset tuet yritystoimintaan", Metsälä summaa.

Tiimiyrittäjyys yritysjärjestelyjen ytimessä

Pekka Siivonen-Uotila aloitti yrittäjätönsä 1990-luvun puolivälissä laman jälkimainingeissa. Ensimmäinen elintarvikealan yritys hyytyi perustamisvaiheeseensa, mutta toisesta syntyi menestystarina. Tämä yritys on Laitilan Wirvoitusjuomatehdas, jonka Siivonen-Uotila perusti kolmen ystävänsä kanssa.

Innovatiivisen yrittäjän tie vei osakkaaksi markkinointi- ja viestintäalalle ja hallituksen puheenjohtajaksi Zeeland-konserniin. Lisäksi hän on Tammimetsä Oy:n suurin omistaja. Yritys pyörittää mm. Aschan-kahvilaketjua ja Waynes Coffee -ketjun Suomen toimintoja. Siivonen-Uotila on uransa aikana ollut omistajayrittäjänä tai enemmistöosakkaana viidessä yrityksessä.

Yrityskulttuurit sovitettava yhteen

Siivonen-Uotilalle on karttunut kokemusta yritysten perustamisesta, ostamisesta sekä myymisestä. Hänellä on laajaa näkemystä myös haasteista ja mahdollisuuksista.

”Yrityksen luominen tyhjästä vaatii valtavasti työtä, mutta silloin voi toisaalta vaikuttaa yrityskulttuuriin alusta asti. Toimivan yrityksen ostaminen taas tuo mukanaan valmiit asiakkaat ja työntekijät. Silloin on erityisen tärkeää sovittaa yrityskulttuurit tiiviisti yhteen ja varmistaa avainhenkilöiden ja keskeisen osaamisen säilyminen omistajavaihdoksesta huolimatta”, hän korostaa.

Liika erikoistuminen nitistää luovuuden

Perinteisesti on nähty, että yritysten tulisi keskittyä ydinosaamisalueidensa vahvistamiseen uniikkien kilpailuetujen rakentamiseksi. Siivonen-Uotila ei allekirjoita väitettä. Hänen tekemiensä yritysjärjestelyjen kenties tärkein motiivi on ollut yritystoiminnan monipuolistaminen uusille urille.

”Liika erikoistuminen kaventaa näkökenttää ja vaikeuttaa kokonaisuuksien hahmottamista. Uusia liiketoimintamahdollisuuksia jää näin helposti havaitsematta. Parhaat avaukset syntyvät usein hajauttamalla toimintaa rohkeasti uusiin hankkeisiin. Hajauttaminen vaatii kuitenkin vahvaa yhteistyöverkostoa.”

Siivonen-Uotila puhuu tiimiyrittäjyyden puolesta, jota Suomeen kaivataan kipeästi lisää.

”Minulla on ryhmä luottohenkilöitä, joiden kanssa arvioimme yhdessä eteen tulevia bisnesmahdollisuuksia. Ostamme hyviä yrityksiä ja sijoitamme niihin. Brändäämme niistä kimpassa entistäkin parempia. Kyse on usean vastuunkantajan kimpPAYrittäjyydestä”, hän kiteyttää.

Zeeland matkalla pörssiin

Vuoden 2007 jälkeen Zeeland on tehnyt 14 pientä tai keskikokoista yritysjärjestelyä. Markkinointiviestinnän alalla juuri mikään toinen yritys ei ole hakenut määrätietoisesti kasvua yrityskaupoilla.

Tammikuussa 2011 konserni otti varsinaisen tiikerinloikan, kun se kirjoitti aiesopimuksen yhdistymisestä Eirikuva Digital Images Oyj:n kanssa. Järjestelyn tuloksena Zeeland-konserni nousee OMX Nasdaq -pörssiin First North -markkinapaikalle. Yritysten yhteisliikevaihto vuonna 2011 on arviolta 13 miljoonaa euroa.

”First North on potentiaalisesti oiva markkinapaikka Zeelandin strategian toteuttamiseen. Myös päällistä on mahdollinen, mutta se ei ole lähitulevaisuuden tavoitteissa”, Siivonen-Uotila sanoo.

Sarjayrittäjä osaa ottaa ostokohteen haltuunsa

Heikki Viitikko aloitti yrittäjätönsä Englannissa, kun hän osti enemmistöosakkuuden kiinteistöjen kunnossapitoon keskittyneestä yhtiöstä. Yritys tarjosi rakennusten lämmitykseen, paloturvallisuuteen ja ilmastointiin liittyviä palveluja ja ratkaisuja.

Ennen yrittäjätönsä Viitikko toimi palkkajohtajana kansainvälisessä yrityksessä, jossa hän vastasi muun muassa yhtiön strategisesta markkinoinnista. Lisäksi hän ehti toimia englantilaisessa kasvuyrityksessä erilaisissa yritysjärjestelyihin liittyvissä vaativissa tehtävissä.

Englannista bisnesenkeliä Etelä-Savoon

Viitikko myi omistuksensa hyvin menestyneestä kasvuyrityksestään vuonna 2007 ja palasi vaimonsa ja kahden tyttärensä kanssa takaisin Suomeen. Paikaksi valikoitui Etelä-Savossa sijaitseva Puumalan Hurissalo.

Yrittäjänä ja enklisijoittajana Viitikkoa motivoi yrittäjyyden tuoma mahdollisuus luoda uutta ja vaikuttaa ennakoivasti asioiden etenemiseen. Hän pitää myös yrittäjyyden riskeistä ja epävarmuudesta. Viitikko on tähän asti toiminut 12 yrityksessä joko omistajayrittäjänä tai enemmistöosakkaana. Tätä nykyä hän on aktiivisesti mukana viidessä yrityksessä.

Ostettava yritys syväluodattava, voimat jaettava oikein

Yrityskauppojen ja sijoitusten suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa Viitikko kiinnittää erityistä huomiota kohdeyritysten markkinapotentiaaliin, kilpailuetujen todellisiin lähteisiin sekä johtamiskulttuuriin. Yrityskaupan keskeinen motiivi on mahdollisuus nopeuttaa liiketoiminnan kasvua. Pk-yritysten kaupoille tuntuu usein myös löytyvän helpommin rahoitusta kuin organisaaliselle kasvulle.

”Yrityskaupat on suunniteltava ja valmisteltava perusteellisesti. Kauppaprosessia on johdettava hyvin. Synergiaetujen saavuttamiseksi on tärkeintä ottaa uusi yritys haltuun herkällä korvalla ja sulattaa liiketoiminnot huolellisesti yhteen. Myös yrityskulttuurien yhdistämiseen on panostettava”, Viitikko listaa.

Hänen mukaansa oikein ja huolellisesti hoidetut yritysjärjestelyt ovat erinomainen tapa aktivoida yksittäisen yrityksen kasvudynamiikkaa. Niillä voidaan jopa tervehdyttää koko toimialaa.

”Ongelmana on, ettei suurtenkaan yritysten johdolla ole aina putipuhtaita motiiveja ja yrityksiä ostetaan väärin perustein. Energiaa tuntuu tuhlaantuvan liikaa kaupantekoon, jolloin ostetun yrityksen haltuunottoon ja omaan toimintaan integroimiseen ei jää voimia tai haluja. Tällöin vain osa synergia- ja muista hyödyistä pystytään realisoimaan.”

Lähteitä

- Anderson, H., Havila, V. & A. Salmi (2001). Can you buy a business relationship? On the importance of customer and supplier relationships in acquisitions. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, s. 575-586.
- Bradley, J. & D. Korn (1982). The changing role of acquisitions. *The Journal of Business Strategy*, Vol. 2, No 4, s. 30-44.
- COM (2011) Review of the "Small Business Act" for Europe. Brussels 23.2.2011, 78 final.
- Editor (2009). Opas yritysjärjestelyihin. 20.11.2009.
- EK ja Ernst & Young (2009). Kasvun Ajurit 5. Hallitustyöskentely kasvun ja kilpailukyvyyn menestystekijänä. Kasvuyritysten ja PK-yritysten vertailu.
- EK ja Ernst & Young (2010). Kasvun Ajurit 6. Kansainvälistymisen menestystekijät ja esteet – Kasvuyritysten ja PK-yritysten vertailu.
- EK (2009). Järjellä, tunteella vai vaistojen varassa? PK-yritysten hallitus- ja johtoryhmätyöskentely läpivalaisussa.
- EK (2010a). Uutta Luova Suomi. EK:n yrittäjyysohjelma vuoteen 2015.
- EK (2010b). Suomen harpattava uusiin innovaatioihin. EK:n innovaatiopoliittiset linjaukset vuoteen 2015.
- Halttunen, J. (2004). Teollisten perheyriyten kasvudynamiikan systeemiteoreettinen tarkastelu. *Jyväskylän Studies in Business and Economics* 30. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto taloustieteiden tiedekunta.
- Helsingin Sanomat (15.6.2008). Rahan liikkeit, Marko Junkkari: Yrityskaupassa luvattuja synergiahyötyjä on vaikea todentaa, s. 1.
- Karlöf, B. (1995). Johtamisen käsitteet ja mallit. Helsinki: W&G Ekonomia -sarja.
- Kaskeala, T. (2010). Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi. Esitys Työ- ja elinkeinoministeriön koordinoimassa Kasvu- ja omistajayrittäjyyden seurantatyöryhmässä 13.9.2010.
- Kelley, D., Bosma, N. & J.E. Amoros (2011). *Global Entrepreneurship Monitor. 2010 Global Report*.
- KPMG International (2006). *The Morning After – Driving for post deal success*.
- Lynch, J.G. & B. Lind (2002). Escaping merger and acquisition madness, *Strategy & Leadership*, Vol. 30, No.2, s. 5-12.
- Oikarinen, S. (2004). Yrittäjäpolvenvaihdoksen mikro-, meso- ja makrotaso. *Confidentum Oy, työpaperi 24.9.2004*.
- Pajarinen, M. & P. Rouvinen (2009). Esitutkimus kasvuyrittäjyyden ja kasvuyrityspolitiikan kansantaloudellisesta merkityksestä. Etlan keskusteluaiheita No. 1205.
- Pajarinen, M. & P. Rouvinen (2010). Miksi idea ei jalostu? Majakka tutkimuksia luottoalalta, *Asiakastieto.fi*, 1/2010, s. 4-9.
- Penrose, E. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. 3rd edition. Oxford: Oxford University Press UK.
- PriceWaterhouseCoopers (2010). Karttoitus eräissä Euroopan maissa käytössä olevista veronhuojennuksista ja muista vastaavista keinoista tukea ja edistää yritystoiminnan sukupolvenvaihdoksia. TEM/3378/13.01.01/2009, Luonnos 30.8.2010
- Rantala, T. , & M. Räikkönen (2010). New business creation through mergers and acquisitions – findings from an interview study. EBRF 2010 conference: Co-Creation as The Way Forward. Nokia, Finland. September 15-17 2010. Conference Paper.
- Sirover, M.L. (1997). *The synergy trap: how companies lose the acquisition game*. New York: The Free Press.
- Stenholm, P., Heinonen, J., Kovalainen, A. & T. Pukkinen (2010). *Global Entrepreneurship Monitor, Finnish 2009 Report*. Turun Kauppakorkeakoulu, Tse Entre Cre, tutkimus- ja koulutuskeskus, Tutkimusraportteja A1/20109.
- Talouselämä (22/2009). Yritykset: Suomalaiset ostavat yrityksiä väärään aikaan, s. 26-27.
- Talouselämä (37/2010). Tänäpä työssä Uratie: Näin yrityskauppa sulatellaan, s. 71.
- Talouselämä (1/2011). Yrityskaupat: Edessä on elpymisen vuosi, s. 18-23.
- TEM (2009). Kasvuyrittäjyyden kannustaminen verotuksen keinoin. Asiantuntijaselvitys innovatiivisten yritysten toimintaedellytysten edistämiseksi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja Innovaatio 29/2009.
- TEM (2009). Osaamisen ja edelläkävijyyden Suomi. Kasvu- ja omistajayrittäjyyden seurantatyöryhmän raportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja Innovaatio 42/2009
- TEM (2010). Julkisen kasvurahoituksen ja yritystukijärjestelmän kehittäminen. Selvitysmiehen raportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja Innovaatio 29/2010.
- TEM (2011). Kasvu- ja omistajayrittäjyyden seurantatyöryhmän loppuraportti.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK

PL 30 (Eteläranta 10), 00131 Helsinki ▪ Puhelin 09 420 20
Faksi 09 4202 2299 ▪ www.ek.fi

Julkaisu internetissä:

www.ek.fi/julkaisut
www.ey.com/fi

Lisätietoja:

Asiantuntija
Kimmo Hyrsky
Puh. 09 4202 2520
kimmo.hyrsky@ek.fi

Asiantuntija
Jari Huovinen
Puh. 09 4202 2810
jari.huovinen@ek.fi

Julkaisun toimitus: Hannele Mayer-Pirttijärvi, EK

Ulkoasu: Arja Nyholm, Jumo Oy

Huhtikuu 2011