

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
School of Business and Management
Tietojohtaminen ja johtajuus

Aleksi Siimestö

**VERKKOLIIKETOIMINNAN ARVONLUONTI –
TAPAUSTUTKIMUS YRITYS A:N YRITYSKAUPPAPROSESSIN DIGITALISOINTIA
OHJAAVISTA TEKIJÖISTÄ**

Työn tarkastajat: Dosentti Juhani Ukko
Dosentti Minna Saunila

TIIVISTELMÄ:

Tekijä:	Aleksi Siimestö
Työn nimi:	Verkkoliiketoiminnan arvonluonti – Tapaustutkimus Yritys A:n yrityskauppaprosessin digitalisointia ohjaavista tekijöistä
Tiedekunta:	LUT School of Business and Management
Pääaine:	Tietojohtaminen ja johtajuus
Vuosi:	2020
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT, 78 sivua, 11 kuviota, 1 kuva, 1 taulukko, 1 liite.
Tarkastajat:	Dosentti Juhani Ukko Dosentti Minna Saunila
Hakusanat:	Digitalisaatio, alustatalous, verkkoliiketoiminta, arvonluonti

Tämän Pro Gradu -tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, miten Yritys A:n konsultointia yrityskauppaprosessia voidaan arvonluonnin näkökulmasta kehittää digitalisaatiota hyödyntämällä. Laadullisen tutkimuksen kautta tavoitteena oli selvittää, missä yrityskauppaprosessin vaiheissa digitalisaation avulla voitiin synnyttää lisäarvoa. Lisäksi tavoitteena oli tarkastella yrityskaupan ulkopuolisen asiantuntijan merkitystä arvonluonnin näkökulmasta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rakennettu verkkoliiketoiminnan arvonluonnin ympärille tarkastelemalla arvonluonnin ajureita. Teoriaosuudessa käsitellään digitalisaatiota makrotasolla järjestelmätason muutoksen sekä alustatalouden näkökulmasta. Mikrotasolla tarkastellaan organisaatioiden digitaalista kyvykkyyttä sekä digitalisoituja liiketoimintaprosesseja. Teoriaosuuden lopuksi on kuvattu tyypillisen yrityskauppaprosessin vaiheet ja keskeisimmät käsitteet.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa haasteltiin kuutta eri yrityskauppaprosessin osapuolta, joilta kerättiin havaintoja siitä, kuinka yrityskauppaprosessia voitaisiin kehittää digitalisaatiota hyödyntämällä. Haastateltavat tahot olivat yrityskaupan myyjä-, ostaja- sekä rahoittajaosapuolet. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidun teema-haastellun avulla.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että yrityskauppaprosessin tietyt vaiheet voidaan kehittää vaikkei kokonaisprosessin digitalisoinnille ole arvonluonnin näkökulmasta merkittävää tarvetta. Yrityskauppa on erityinen prosessi, jossa korostuu osapuolten luottamuksellinen kanssakäyminen sekä asiantuntijan läsnäolo. Keskeisimmät vaiheet, joissa digitalisaation avulla voitiin luoda lisäarvoa, liittyivät kohteiden esittelyvaiheeseen, arvonmäärittämiseen sekä yrityskaupan rahoittamiseen.

ABSTRACT:

Author:	Aleksi Siimestö
Title:	E-Business value creation – A case study on the factors leading the digitalization in Company A's consultative acquisition process
Faculty:	LUT School of Business and Management
Master's programme:	Knowledge Management and Leadership
Year:	2020
Master's Thesis:	Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT, 78 pages, 11 figures, 1 image, 1 table, 1 appendix
Examiners:	Docent Juhani Ukko Docent Minna Saunila
Keywords:	Digitalization, platform economy, e-business, value creation

The main objective of this research was to find out, how the consultative acquisition process of Company A can be developed from the value creation perspective by using digitalization. Through qualitative research, the aim was to find out, at which stages the digitalization of the acquisition process could create value. Also, the aim was to look at the relevance of an external consultant from a value creation perspective.

The theoretical part of this study was built around the e-business process by examining the drivers for creating value. The theoretical part also focuses on the concept of digitalization by examining the system-level change and the macro-level features of the platform economy. Micro-level examining focuses on the organizational capabilities and the business process digitalization. Lastly, the typical phases of the acquisition process are introduced from the objective of both buyer and seller.

The empirical part of the study was conducted by a semi-structured theme interview. Six different persons or companies were interviewed from the perspective of the buyer, seller, and financier. Different views were gathered from interviewees on how to develop the current process.

Findings show that some phases of the acquisition process can be developed by utilizing different applications of digitalization. Yet, there isn't a significant need to change the process from the value creation perspective. The acquisition process is based on the confidential interaction between the parties. The main phases, where the usage of digital tools and platforms create value, were the presentation of companies, business valuation and the financing process.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TAUSTAT	2
1.2 TUTKIMUSKYSYMYKSET	3
1.3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA METODOLOGINEN LÄHESTYMINEN	4
1.4 TYÖN RAJAUKSET	5
1.5 TYÖN RAKENNE	5
2. DIGITALISAATIO LIIKETOIMINNAN MUUTOKSESSA	7
2.1 DIGITAALINEN KYVYKKYYS.....	7
2.2 DIGITALISAATION TASOT JA JÄRJESTELMÄN MUUTOS	9
2.3 ALUSTATALOUDEN TRENDI	11
2.3.1 Alustatalouden muodot ja ajurit	12
2.4 LIIKETOIMINNAN DIGITAALINEN TRANSFORMAATIO	14
2.4.1 Digitalisoitu liiketoimintaprosessi	16
3. VERKKOLIIKETOIMINTA VAI MUKAUTUVA ORGANISAATIO?	18
3.1 ARVONLUONNIN ULOTTUVUUDET	20
3.1.1 Virtuaalinen arvoketju	22
3.1.2 Arverkostot.....	24
3.2 VERKKOLIIKETOIMINNAN ARVONLUONNIN AJURIT	24
4. YRITYSKAUPPOJEN TOTEUTTAMINEN	29
4.1 YRITYSKAUPPAPROSESSI.....	30
4.1.1 Yrityksen arvonnääritys	31
4.1.2 Due Diligence	34
5. TUTKIMUSASETELMA JA AINEISTON KERUU	36
5.1 YRITYS A:N ESITTELY.....	36
5.2 HAASTATELUIDEN TOTEUTUS.....	38
6. TULOKSET	42
6.1 AJATUS YRITYSKAUPAN TOTEUTTAMISESTA	42
6.2 YRITYKSEN ARVONMÄÄRITYS	43
6.2.1 Automatisoitu arvonnääritys	45
6.3 YRITYKSEN ESITTELY OSTAJILLE	47

6.4 MYYNTINEUVOTTELUT	49
6.5 RAHOITUKSEN JÄRJESTÄMINEN.....	51
6.5.1 Rahoittajan palvelut digitaalisella alustalla	52
6.6 DUE DILIGENCE.....	54
6.7 KAUPAN PÄÄTTÄMINEN JA YLIMENOKAUSI	55
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	59
8. YHTEENVETO	68
LÄHDELUETTELO	70

LIITTEET

Liite 1 Haastattelurungot

KUVAT

Kuva 1. Järjestelmätason muutoksen kuvaus

KUVIOT

Kuvio 1. Työn rakenne

Kuvio 2. Digitalisoidun liiketoimintaprosessin osatekijät

Kuvio 3. Organisaation digitalisoitumisen tasot

Kuvio 4. Virtuaalinen arvoketju

Kuvio 5. Arvonluonnin ajurit

Kuvio 6. Yrityskauppaprosessi ostajan näkökulmasta

Kuvio 7. Yrityskauppaprosessin vaiheet

Kuvio 8. Yritys G:n kuvaama ostoprosessi

Kuvio 9. Tyypillisen yrityskauppaprosessin kesto

Kuvio 10. Yritysvälittäjän rooliin liittyvät keskeiset tekijät

Kuvio 11. Yrityskauppaprosessin keskeisimmät tarkasteltavat osa-alueet

TAULUKOT

Taulukko 1. Yhteenveto haastateltavista tahoista

1. JOHDANTO

Maailma digitalisoituu vauhdilla ja muutokset ovat yhä enemmän läsnä niin arjessa kuin yritystoiminnassakin. Suomessa digitalisaation hyödyntämisessä on edetty varsin pitkälle ja Suomi onkin Euroopan johtavia maita digiosaamisen saralla. Erityisesti pilvipalveluiden ja julkisen sektorin saralla Suomi on Euroopan huipputasoa (Valtiovarainministeriö 2019). Suomi ei ole kuitenkaan onnistunut luomaan digitalisaation avulla liiketoimintaa siinä määrin missä muut maat. Erityisesti alustatalouden hyödyntämisessä ollaan maiden välisessä vertailussa vielä varsin taka-alalla. (Viitanen et al. 2017.)

Teknologian kehityksen myötä muutokset näkyvät yhä laajemmin myös palveluliiketoiminnan aloilla. Yhä useammat yritykset hyödyntävät internet-pohjaisia ratkaisuja markkinoinnin, sisäisten- ja ulkoisten toimintojen sekä liiketoimintaprosessien kustannustehokkuuden lisäämiseksi (Li et al. 2009, 49–50). Big datan, tekoälyn ja ohjelmistorobotiikan myötä ihmisten rooli ja työskentelytavat voivat muuttua tulevaisuudessa hyvin merkittävästi. Laskentatoimeen liittyvien työtehtävien näkökulmasta digitalisaatio nähdään samanaikaisesti uhkana ja suurena mahdollisuutena. Asiantuntijoiden mukaan automaatio tulee korvaamaan rutiininomaisia työtehtäviä. Samaan aikaan sen avulla luodaan uudenlaisia keinoja tehostaa yritysten toimintaa käsittelemällä suuria data-massoja, jotka mahdollisesti synnyttävät myös uudenlaisia toimintoja ja arvonaluonnin tapoja (Guthrie & Parker 2016). Fyysinen maailma muuttuu vaihteittain tietojärjestelmäksi, joka vaikuttavaa siihen, kuinka me työskentelemme, missä me työskentelemme ja millä tavoin työskentelemme. Digitalisaatiosta on vuosien mittaan tullut käsitteenä jo niin laaja ja arkinen osa elämäämme, että sen kautta muutoksen määrittäminen menee yhä vaikeammaksi. Termi digitalisaatio on nopean teknologian kehityksen ja sen moniulotteisen käytön vuoksi kärsinyt jo laajalti inflaatiosta (Niemi 2020). Digitalisoidut liiketoiminnat eivät enää ole niinkään muutosta vain käytännössä uusi vakio. Alustatalouden trendi ohjaa uusia liiketoiminnan muotoja, jotka ovat viime vuosien aikana laajalti muuttaneet meidän arjen ja työelämän toimintatapojamme. Muutosten keskiössä data, josta on tullut digiajan uusi öljy. Raaka-aine eli informaatio, jota me omalla toiminnallamme jatkuvasti tuotamme, muuttuu vaihteittain yhä arvokkaammaksi dataksi, jonka hallinnoinnista käydään yhä kiivaampaa kilpailua. (Viitanen et al. 2017; Guthrie & Parker 2016.)

Tutkimuksen toteutushetkellä alkanut koronaviruspandemia toi mukanaan nopean globaalin digiloikan, jonka pidempiaikaisia vaikutuksia emme vielä tiedä. Karanteenit ja

etätyö pakotti ihmiset työskentelemään erilaisten digitaalisten etäpalveluiden kautta. Valtaosa käytetyistä etäpalaveriohjelmista tai digitaalisista alustoista eivät ole suinkaan uusia, vaan ovat olleet käytössä jo pidempään. Uutta oli kuitenkin se laajuus, joilla näitä ruvettiin hetkessä hyödyntämään; erityisesti niiden tahojen toimesta, joille ne ovat olleet aikaisemmin vieraita. Yritykset ovat jo nyt huomanneet, että suuri osa aikaisemmin henkilökohtaisesti hoidetuista tapaamisista ja tehtävistä voidaan hoitaa erilaisten etäpalveluiden avulla. New York Timesin (2020) kirjoituksessa tuotiin esille internetin alustoihin perustuvien palveluiden, kuten Zoomin, Google Classroomin sekä Microsoft Teamssin räjähdysmäinen käyttö koronapandemian aikaan. Yksi tämänkin tutkimuksen haastatteluista jouduttiin vallitsevan tilanteen vuoksi järjestämään etäkeskustelupalvelua hyödyntämällä. Kauppalehden (2020) lehdistötiedotteessa uutisoitiin toukuussa verkon yli toteutetusta yrityskauppaprosessista, jota oli koronan vuoksi viety onnistuneesti päätökseen etäkeskustelupalveluiden avulla.

Käytössämme on jo nyt paljon digitaalisia työkaluja, joita voisimme laajemmin hyödyntää erilaisten työtehtävien toteuttamisessa. Vaihe vaiheelta nämä digitaalisiiin työkaluihin ja alustoihin perustuvat toimintatavat tulevat meille tutuimmiksi ja yhä luotettavimmiksi. Digitalisoitujen kanavien ja uusien teknologiaratkaisujen kautta oleelliseksi kysymykseksi kuitenkin nousee se, tuoko niiden käyttö lisäarvoa ja millä tavoin. Työterveyslaitoksen (n.d) mukaan arvonluonnin keskeisenä ajatuksena on se, että ”on kyettävä osoittamaan, miksi jonkun asian tekeminen ei ole tekemisen arvoista ja miten asiasta tulee tekemisen arvoinen”. Tämän arvonluonnin näkökulman myötä pyritään tarkastelemaan, miten tiettyjä yrityskauppaprosessin vaiheita voitaisiin kehittää digitaalisia palveluita tai alustaa hyödyntäen ja missä vaiheissa asiantuntijan rooli ei ole arvonluonnin näkökulmasta enää välttämätön.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja taustat

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää millä tavoin case-yrityksen eli Yritys A:n konsulttoimaa yrityskauppaprosessia voidaan arvonluonnin näkökulmasta kehittää digitalisaatiota hyödyntämällä. Tavoitteena on myös tuoda esiin niitä prosessin vaiheita, joihin voidaan luoda digitalisaation avulla lisäarvoa. Lisäksi tutkitaan mitkä tekijät ohjaavat yrityskauppaprosessin digitalisointia ja mikä on yrityskaupan asiantuntijan merkitys arvonluonnin näkökulmasta.

Aiheena digitalisaatio on ajankohtainen ja se ollut viime vuosina hyvin aktiivisesti tutkimuksen kohteena eri näkökulmista. Pelkästään Industrial Marketing Managementissa

on viimeisen viiden vuoden aikana julkaistu yli 100 artikkelia, jotka käsittelevät digitalisointia tai yritysten digitalisoitumista (Ritter & Pedersen 2020). Aikaisempia diplomitoita tai Pro Gradu -tutkielmia on tehty laajalti digitalisoinnin eri näkökulmista. Veli-Matti Syrjäsen (2019) diplomityössä on tutkittu sähköistetyn liiketoimintaprosessin kannattavuutta ja digitalisoidun toimitusketjun hyötyjä kuljetusalan yrityksissä. Laskentatoimeen liittyvien tehtävien näkökulmasta aihe on ollut laajemmin esillä ja sitä on tutkittu esimerkiksi Tinja Tuominen (2020) työssä ”Ohjelmistorobotiikan vaikutus yrityksen taloushallintoon” sekä Niko Saarisen (2018) työssä ”Miten digitalisaatio tehostaa tilintarkastusta pienissä tilintarkastustoimistoissa?”. Yrityskauppaprosessiin liittyviä tutkimuksia ei ole kuitenkaan tehty digitalisaation hyödyntämisen näkökulmasta.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi on asetettu:

- Miten yrityskauppaprosessia voidaan kehittää arvonluonnin näkökulmasta digitalisaatiota hyödyntämällä?

Päätutkimuskysymyksen kautta pyritään löytämään keinoja tai havainnoimaan niitä toimenpiteitä, joilla yrityskauppaprosessin eri vaiheita voitaisiin kehittää digitalisaatiota hyödyntämällä. Päätutkimuskysymykselle ei aseteta varsinaisia mittareita, kuten aika tai kustannus, sillä suunnitteluvaiheessa olevan digitalisoidun yrityskauppaprosessin toimintaa ei voida vielä vertailla aikaisempaan. Aikaa ja kustannuksia käytetään kuitenkin tehokkuuden havainnoimiseksi. Tarkoituksena on sen sijaan tuoda esille yrityskaupan osapuolten näkemyksiä niistä laadullisista tekijöistä, joiden pohjalta yrityskauppaprosessia voitaisiin kehittää. Lisäksi havainnoidaan millä tavoin digitalisaatio tuo lisäarvoa tarkasteltavaan prosessiin.

Alakysymyksinä on tarkasteltu:

- Missä yrityskauppaprosessin vaiheissa digitalisoinnin avulla voidaan synnyttää erityisesti lisäarvoa?
- Mikä on ulkopolisen asiantuntijan merkitys yrityskauppaprosessissa arvonluonnin näkökulmasta?

Alatutkimuskysymysten kautta syvennyttään tarkemmin yrityskauppaprosessin eri vaiheisiin ja siihen, miten ne synnyttävät lisäarvoa koko prosessin näkökulmasta. Lisäksi yrityskaupan osapuolilta kerätään tietoa siitä, mikä on asiantuntijan merkitys yrityskauppaprosessissa arvonluonnin näkökulmasta. Tarkoituksena on tuoda esiin niitä yrityskauppaprosessin vaiheita, joissa asiantuntijan fyysinen läsnäolo ei ole välttämättä tarpeellista.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja metodologinen lähestyminen

Tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen tutkimus, jotta voidaan syventyä tarkemmin haastateltavien yksittäisiin havaintoihin. Tarkoituksena on yksittäisten havaintojen kautta tuoda tarkasteltava tapaus laajempaan asiayhteyteen. Laadullista tutkimusta on kuvattu tutkimusmenetelmäksi, joka etenee yksittäiseltä tasolta laajempaan ymmärrykseen. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on tarkastella kehittyviä prosesseja, joihin tutkija itse instrumenttina osallistuu ja joista tutkija pyrkii löytämään säännönmukaisuuksia (Hirsjärvi & Hurme 2000, 26). Tutkimustapana käytetään tapaustutkimusta eli case-tutkimusta. Tapaustutkimuksella tarkoitetaan, että tarkasteltava case on ainutkertainen omassa toimintaympäristössään (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tapaustutkimus toteutetaan puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Puolistrukturoidulla teemahaastattelulla tarkoitetaan, että haastattelu rakentuu tietyn pääteeman ja valmiiksi rakennetun kysymyspatteriston ympärille mutta haastateltavien kysymykset voivat hieman vaihdella ja haastattelu voi avoimen keskustelun myötä edetä vapaamuotoisestikin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 46–48.)

Tutkimuksessa tarkastellaan Yritys A:n konsultoiman yrityskauppaprosessin vaiheita. Kuitenkin niin, että muidenkin kuin Yritys A:n kautta yrityskauppaprosessia toteuttaneiden toimijoiden näkemykset voidaan kuvata Yritys A:n prosessin vaiheiden avulla. Tutkimuksen metodologisen lähestymisen myötä pyritään tuomaan tutkittava ilmiö laajempaan asiayhteyteen peilaamalla aihetta digitalisaation makroilmiöihin. Tarkoituksena on vahvistaa aikaisempien tutkimusten havaintoja ja teoriaa siitä, miten digitalisaation kautta voidaan kehittää liiketoimintaprosesseja ja mitkä tekijät ovat verkko-liiketoiminnan arvonluonnin taustalla. Tutkimuksen havaintojen kautta pyritään tuomaan uusia näkökulmia myös muiden asiantuntija-alojen liiketoiminnan kehittämiseen. Laadullisen tutkimuksen avulla tätä yksittäisen casen ja laajemmin ilmiön välistä yhteyttä voidaan tarkastella tutkijan omien havainnointien myötä.

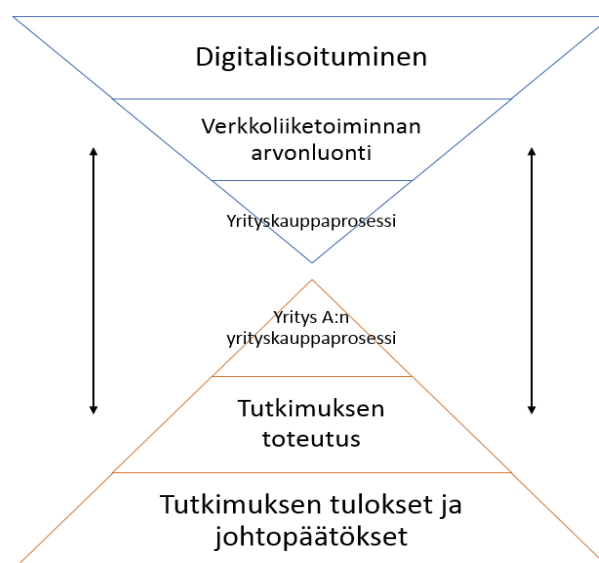
1.4 Työn rajaukset

Työn empiirinen osuus on rajattu siten, että tarkasteltavan yrityskauppaprosessin vaiheet on kuvattu Yritys A:n kautta. Rajaus ei poissulje haastateltavia tahoja, jotka ovat toteuttaneet yrityskaupan muutoin kuin Yritys A:n kautta. Näitä ulkopuolisia näkemyksiä tarkastellaan myös Yritys A:n yrityskauppaprosessin avulla. Teoriaosuudessa on kuvattu yleisellä tasolla tyypillisiä yrityskauppaprosessin vaiheita ja näiden sisältöä. Teoreettinen viitekehys on rajattu käsittelemään digitalisaatiota laajempaan ilmiöön. Mikrotason tarkastelu on rajattu organisaatiotason toimintaan ja digitalisoituihin liiketoimintaprosesseihin. Tutkimukseen liittyvät keskeisimmät käsitteet on kuvattu, mutta tutkimuksen tarkoituksena ei ole syventyä digitalisoinnin yksittäisiin muotoihin ja menetelmiin.

Case-osuudessa on kuvattu Yritys A:n yrityskauppaprosessi, jonka vaiheita tutkimuksessa tarkastellaan. Tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin peilata myös muihin alan toimijoihin, vaikka prosessin vaiheissa olisi yksityiskohtaisia eroja. Teoreettisen viitekehysten painopiste ja rajaukset on esitelty työn rakenteessa (1.5 Työn rakenne).

1.5 Työn rakenne

Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on avata työhön liittyvät keskeiset käsitteet ja käydä vaiheittain läpi ne aihealueet, jotka yhdistyvät työn empiirisen osuuden pohdinnassa. Teoreettinen viitekehys on jaoteltu kolmeen pääaiheeseen, jotka on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Työn rakenne

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu kolmesta pääaiheesta eli digitalisaatiosta, verkkoliiketoiminnan arvonluonnista sekä yrityskauppaprosessista. Eri vaiheiden painotusta on kuvattu pyramidiin peilikuvamallilla (Kuvio 1). Mallin mukaisesti teoreettisen viitekehysten katon muodostaa digitalisoituminen. Digitalisoitumista käsitellään makrotasolla digitalisoitumisen ja alustatalouden trendin näkökulmasta sekä mikro-rotasolla digitalisoidun liiketoimintaprosessin näkökulmasta. Toisena teoriaosuuden pääaiheena käsitellään verkkoliiketoiminnan arvonluontia. Kappaleessa syvennyttään niihin arvonluonnin tekijöihin, joita verkkoliiketoiminta pitää sisällään. Teoriaosuuden lopuksi käsitellään lyhyesti yrityskauppoihin ja erityisesti yrityskauppaprosessiin liittyviä käsitteitä ja teorian kautta kuvattuja yrityskauppaprosessin vaiheita. Työn aiheen ja tavoitteiden näkökulmasta teoreettisen viitekehysten keskiössä on verkkoliiketoiminnan arvonluonti. Tämän avulla voidaan tarkastella case-yritykseen liittyviä havaintoja juuri arvonluonnin näkökulmasta.

Työn empiirisen osuuden rakenne muodostuu Yritys A:n esittelystä ja tarkasteltavan yrityskauppaprosessin kuvauksesta. Tutkimuksen toteutusvaiheessa käydään läpi haastateltavat tahot sekä haastatteluiden toteutukset. Työn lopuksi käsitellään tutkimuksen tulokset, joiden pohjalta tutkija on esittänyt omat johtopäätöksensä. Tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä peilataan Kuvion 1 mukaisesti teoreettisen viitekehysten pääaiheisiin eli digitalisaatioon ja verkkoliiketoiminnan arvonluontiin.

2. DIGITALISAATIO LIKETOIMINNAN MUUTOKSESSA

Digitalisaatio on käsitteenä laaja, eikä sille ole yhtä varsinaista määritelmää. Määritelmän sijaan sitä pyritään kuvaamaan usein erilaisten esimerkkien kautta. Muuttunutta järjestelmää tai toimintatapaa fyysisestä tai analogisesta digitaaliseksi. Ritter & Peterson (2020) on havainnollistanut digitalisaatioon liittyvää käsitettä jakamalla tämän ensinnäkin digitointiin (eng. digitization) sekä digitalisointiin tai digitalisoitumiseen (eng. digitalization). Digitoinnilla tarkoitetaan informaation muuntamista analogisesta digitaaliseen muotoon. Digitointi saa englannin kielen tarkoituksensa sanasta ”digit”, joka tarkoittaa lukua tai numeroa. Bitteihin eli lukuihin perustuvat myös kaikki käytössämme olevat tietojärjestelmät. Digitoinnin yksinkertaisena esimerkkinä voidaan kuvata aikaisemmin fyysisessä muodossa olevan asiakirjan muuntamista sähköisen muotoon. Tyypillisesti digitointiin liittyvät ratkaisut koskevat esimerkiksi yrityksen sisäisiä toimintoja kuten toiminnanohjausjärjestelmiä, jotka ovat sähköisen tietojärjestelmän varassa. (Ritter & Pederson 2020, 181.)

Yritysten liiketoiminnan näkökulmasta digitalisaatio saa varsinaisen merkityksensä digitalisoitumisen kautta. Digitalisoituminen ei itsessään tarkoita mitään, vaan se saa merkityksensä siitä, miten se muuttaa ihmisten tai yritysten toimintaa, markkinoita ja jopa yhteiskunnan rakenteita uusien toimintatapojen myötä. Muutoksen laajuus riippuu käyttökohteesta. Ritter & Pedersen (2020) on kuvannut digitoinnin ja digitalisoitumisen yhteyttä digitointiin perustuvien teknologiaratkaisujen käyttöönotosta, jotka muuttavat yritysten toimintaa. Digitalisoitumista voidaan havainnollistaa esimerkiksi pankin lainahakemuksen avulla, joka tehdään fyysisen lomakkeen sijaan suoraan verkon palvelun kautta. Yritysten välinen sähköinen asiointi tapahtuu digitaalisen palvelun avulla, jota ylläpitää digitoinnin mahdollistamat tietojärjestelmät. Digitalisaatioon liittyvän muutoksen tai murroksen taustalla on tietotekniikan ja teknologian kehitys sekä näiden kasvaneet käyttömahdollisuudet yhä useammilla arki- tai työelämän osa-alueilla. Kyse on koko toimintaympäristöä koskevasta muutoksesta, eikä vain yksilö tai organisaatiokohteisestä ilmiöstä. (Ritter & Pedersen 2020; Hämäläinen et al. 2016, 26–32.)

2.1 Digitaalinen kyvykkyys

Digitalisoituminen saa muutosvoimansa siitä, miten organisaatiot sitä hyödyntävät ja millä tavoin sillä pystytään tuottamaan arvoa asiakkaille, sidosryhmille tai organisaatiolle itselleen. Yritystoiminnan näkökulmasta digitalisaatio on järkevää vain, jos sen

avulla voidaan tuottaa yrityksen toimintaan hyötyä tai lisäarvoa. Muutoin digitalisointiin tehty investointi on vain kustannus, joka ei tuota mitään takaisin. Tähän liittyen yritysten tulee tarkastella myös heidän omaa digitaalista kyvykkyyttään. (Ritter & Pedersen (2020, 182.)

Organisaation digitaalinen kyvykkyys muodostuu kolmen keskeisen tekijän ymmärryksestä ja näiden järjestelmällisestä hoidosta. Nämä osa-alueet tai tekijät ovat data, käyttöoikeudet sekä analytiikka. Cambridge Dictionaryn (2020) mukaan datalla tarkoitetaan informaatiota, jota kerätään käsiteltäväksi päätöksenteon tueksi tai sähköisessä muodossa olevaa tietoa tai informaatiota, jota säilytetään ja käytetään tietokoneen avulla. Big Data sen sijaan tarkoittaa laajaa määrää informaatiota, jota ihmiset tuottavat joka-päiväisen internetin käytön myötä erilaisiin palveluihin. Tätä informaatiota voidaan sittemmin säilyttää ja hyödyntää erilaisin työkaluin (Cambridge Dictionary 2020). Jotta datan avulla voidaan luoda liiketoiminnallista arvoa, tulee yritysten päästä siihen ensinnäkin käsiksi. Dataa pidetäänkin tänä päivänä arvokkaampana kuin öljy ja kilpailu sen hallinnasta käy yhä kiivaampana (The Economist 2017). Digitaalisen kyvykkyyden näkökulmasta yritysten tulee myös pystyä säilyttämään ja välittämään hallinnoimaansa dataa eteenpäin. Datan hankkiminen, säilyttäminen ja välittäminen on yhä enemmässä määrin erilaisten käyttöoikeuksien varassa. (Ritter & Pedersen 2020, 182–183.)

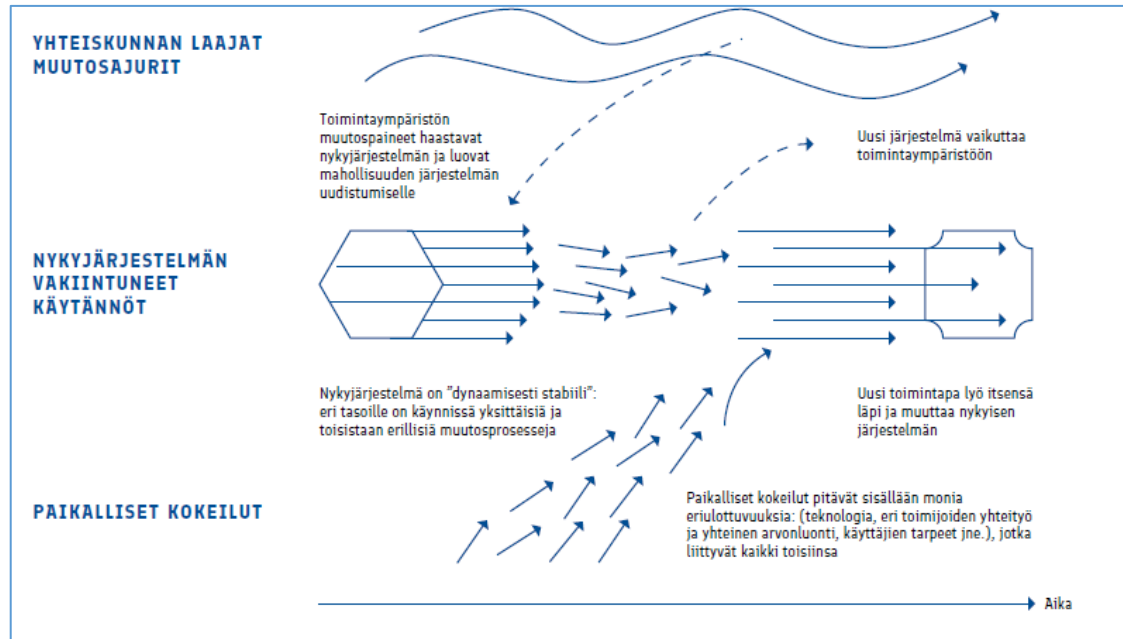
Käyttöoikeuksiin liittyy kolme ulottuvuutta, joita ovat lainsäädäntö, sopimukset ja yhteiskunnalliset / sosiaaliset tekijät. Lainsäädännön näkökulmasta keskeinen toimintaa ohjaava tekijä on EU:n tietosuoja-asetus, jonka myötä yrityksille ja organisaatioille on asetettu tarkat määräykset henkilötietojen hallinnoimisesta (Euroopan Unioni 2020). Hieman alemmalla tasolla tarkasteltuna yritysten ja organisaatioiden välisessä toiminnassa käyttöoikeuksiin liittyy sopimuksia ja rajapintoja, joiden puitteissa tietoja voidaan osapuolten välillä siirrellä tai kaupitella. Yhteiskunnallinen tai sosiaalinen taso määrittää eettiset käytännöt ja pelisäännöt, jotka voivat olla esimerkiksi lainsäädäntöä nopeammin muuttuvia. Yksityisyydensuojan näkökulmasta lainsäädäntö ei kerkeä seuraamaan datan käsittelyyn liittyviä muutoksia synkronoidusti. Tämän vuoksi organisaatioiden tulee itse pystyä huomioimaan myös eettiset normit, sosiaaliset tekijät ja niiden rajapinnat, jotka voivat liittyä datan oikeanlaiseen hyödyntämiseen. (Ritter & Pedersen 2020, 182–183.)

Kolmantena osa-alueena digitaalisen kyvykkyyden tarkastelussa on analytiikka. Kun organisaatio pääsee käsiksi dataan ja saa sen käsittelyyn tarvittavat käyttöoikeudet,

tulee dataa analysoida eli visualisoida ja muuttaa se käsiteltäväksi informaatioksi esimerkiksi raportoinnin myötä. Gandhi et al. (2018) & Ackoff (1989) ovat vielä erotelleet datan ja informaation käsitteet toisistaan, sillä datasta saadaan aikaan informaatiota vain analysoinnin myötä (Ritter & Pederson 2020, 183). Pelkästään datan analysointiin liittyy laajempia ulottuvuuksia tekoälyn ja automaation myötä, jotka voivat itsessään synnyttää uusia liiketoiminnan muotoja ja mahdollisuuksia. Kolme edellä mainittua digitaalisen kyvykkyyden tekijää luovat yhdessä arvonluonnin näkökulman. Mikäli organisaatio pääsee käsiksi dataan, on oikeutettu käsittelemään ja hallinnoimaan sitä sekä pystyy analysoinnin kautta tuottamaan siitä liiketoimintaansa informaatiota, on sillä riittävät kyvykkyydet arvonluontia varten. (Ritter & Pedersen 2020, 182–183.)

2.2 Digitalisaation tasot ja järjestelmän muutos

Ilmarinen (2015, 22–23) on kuvannut digitalisoitumien eri tasoja eli mikro, meso- ja makrotason muutoksia. Kolme digitalisaation tasoa ovat yritystaso, markkinoiden taso sekä yhteiskunnallinen taso. Markkinoiden tasosta käytetään myös termiä mesotaso (Schneider et al. 2017). Yrityksen tasolla syntyy liiketoimintoihin liittyviä muutoksia tai uudistuksia. Yritykset pyrkivät innovoimaan ja luomaan uusia toimintatapoja, jotka voivat ajan myötä ohjata markkinoiden toimintaa. Markkinoiden taso toimii välitasona, johon vaikuttavat yritysten uudistukset sekä yhteiskunnalliset muutokset ja rakenteet. Markkinoiden taso on ns. vallitseva järjestelmä näiden tasojen välissä. Yhteiskunnan tasolla on kyse ihmisten käyttäytymisen muutoksesta eli makrotason ilmiöistä ja trendeistä. Kuvan 1 mukaisesti yhteiskunnallisen tason muutospaineet ja yritystason uudistukset yhdessä muokkaavat markkinadynamiikkaa. (Ilmarinen 2015, 22–23.)



Kuva 1. Järjestelmätason muutoksen kuvaus (Viitanen et al. 2019)

Viitanen et al. (2019) on kuvannut tarkemmin digitalisaation synnyttämää muutosta eli järjestelmätason muutoksen mallia (Kuva 1). Yritystasolta lähtevät muutokset eli paikalliset kokeilut yhdessä toimintaympäristön muospaineiden kanssa vaikuttavat markkinoiden toimintaan ja alan toimijoiden toimintatapaan. Samaa mallia on kuvattu myös Geelsin (2004) toimesta tarkastelemalla organisaatioiden sosioteknisen muutosta. Sosioteknisellä muutoksella tarkoitetaan ihmisten ja teknologian avulla toteutettavien työtehtävien yhteensovittamista organisaatiossa (Geels 2004). Digitalisaation ja digitaalisten liiketoimintaprosessien näkökulmasta suurimpana muutosvoimana on toimintaympäristön muospaineet. Mitä enemmän ihmiset käyttävät erilaisia digitaalisia laitteita ja palveluita, sitä halukkaampia he ovat hyödyntämään näitä erilaisten palveluiden suorittamisessa. Kuluttajien ja asiakkaiden muuttuneet toimintatavat synnyttävät painetta niille toimialoille, joissa digitalisaatiota ei hyödynnetä. Paikalliset kokeilut voivat liittyä sen sijaan yritysten tarpeeseen tuoda uudenlaisia toimintatapoja esimerkiksi kustannustehokkuuden tavoittelemiseksi. Uudenlaiset teknologiaratkaisut tai liiketoiminta-alustat ovat tapoja, joilla yritykset pyrkivät muuttamaan vallitsevaa järjestelmää. Paikalliset kokeilut eivät kuitenkaan lyö itseään läpi, mikäli vallitsevaan järjestelmään ei kohdistu riittävää toimintaympäristön muutoksen painetta. Toisin sanoen pelkkä yrityksen halu tuoda muutosta ei riitä vallitsevan järjestelmän muuttumiseen. Mikäli uusi teknologia tai toimintatapa kohtaa kuluttajien tai asiakkaiden muuttuneen toimintatavan, se voi vaikuttaa vallitsevaan järjestelmään. Ajan myötä nämä muutokset vaikutta-

vat yhä pysyvämmiin ihmisten ja yritysten tapaan toimia. Digitalisaation eri tasojen näkökulmasta voidaan tuoda esille vaihteisuus, kuinka yritystasolta lähtevä yksittäinen kokeilu voi lopulta muuttaa olemassa olevaa järjestelmää. Prosessi ei kuitenkaan etene suoraan alhaalta ylös tai ylhäältä alas, vaan se muokkaantuu molempien tasojen myötä. Yritysten liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta on tärkeää seurata toimintaympäristön muutoksia ja sovittaa muutokset ja uudistukset muuttuneisiin toimintatapoihin. (Viitanen et al. 2018; Geels 2004.)

2.3 Alustatalouden trendi

Digitalisaation merkittävimpiä muutoksia ovat olleet uudenlaiset alustat, joiden kautta liiketoimintaa harjoitetaan. Tätä voidaan pitää digitalisoitumisen näkökulmasta suorimpana esimerkkinä, sillä alustataloudessa koko liiketoiminnan harjoittaminen perustuu digitaalisen alustan varaan. Fyysiset markkinapaikat ovat vaihtuneet digitaalisiin alustoihin, jotka mahdollistavat toiminnan globaalien skaalautumisen hyvin nopealla aikataululla. Tätä muutosta kutsutaan alustataloudeksi. Alustataloudella tarkoitetaan erityisesti internetin käyttöön ja sen infrastruktuuriin perustuvien palveluiden muodostamaa markkinaa. Alustatalouden trendi näkyy yhä laajemmin erilaisten liiketoimintamallien nopeassa muutoksessa. Alustatalouden keskeisenä tarkoituksena on tuoda palveluntarjoajan alustan eri osapuolet mahdollisimman laajasti yhteen. Tunnetuimpia esimerkkejä ovat Facebook, Google, AirBnB, Uber, Amazon jne. Facebook ja Google yhdistävät yritykset ja käyttäjät tuomalla käyttäjien informaation yritysten hyödynnettäväksi. Erityisesti markkinoinnin näkökulmasta näiden yritysten käsittelemä informaatio ja data mahdollistavat kohdennettua markkinointia, joka perustuu käyttäjien toimintaan ja mieltymyksiin. Uber ja AirBnB sen sijaan yhdistävät majoitus- ja kuljetuspalveluita tarjoavat toimijat asiakkaisiin ilman että nämä yritykset omistavat minkäänlaisia fyysisiä ajoneuvoja tai hotelleja itse. Alustaan perustuvat palvelut ovat luoneet uusia tai yhdelle uudelle taholle tavan toimia markkinoilla, joka oli aikaisemmin ns. perinteisten toimijoiden hallinnassa. (Sricek 2017, 254–255.)

Alustatalouteen perustuva kasvu on hyvin voimakasta. Viitanen et al. (2019, 8) mukaan ennen koronapandemiaa maailmantalous on kasvanut keskimäärin 3–4 % vuodessa. Alustatalouden globaalit toimijat ovat sen sijaan kasvaneet jopa 20 % vuodessa. Mitä enemmän ihmiset käyttävät erilaisia digitaalisia palveluita ja ovat näiden toiminnasta riippuvaisia, sitä enemmän ja monipuolisempia alustatalouden käyttömuotoja voidaan jatkuvasti synnyttää. Arvonluonnin näkökulmasta alustatalouteen liittyy keskeinen käsite alustaekosysteemi. Tämä kuvaa sitä eri toimijoiden muodostamaa verkostoa, jossa

toimintojen yhteensovittaminen synnyttää suuremman lisäarvon kuin yksittäisten toimijoiden summa. Alustatalouden voimakas kasvu ja sen ekosysteemi perustuvat erityisesti toisiaan tukevien tuotteiden ja palveluiden välisiin yhteyksiin. Digitaalinen alusta voi olla hyvinkin laaja investointi, mutta sen pohjalta voidaan tuottaa suuri määrä erilaisia toisiaan tukevia tuotteita ja palveluita. Internet itsessään on pohja-alusta, jonka päälle on rakentunut lukematon määrä erilaisia muita digitaalisia alustoja. Nämä yhdessä muodossa ekosysteemin, jossa toimijoiden väliset yhteydet tuottavat arvoa eri osapuolille. (Viitanen et al. 2019, 17; Kenney & Zysman 2016, 65–66.)

2.3.1 Alustatalouden muodot ja ajurit

Fumagalli et al. (2018, 8) on kuvannut alustatalouden erilaisia muotoja ja jaotellut nämä kuuteen eri joukkoon:

- Mainosalustat kuten Facebook tai Google. Näiden alustojen tarkoituksena on kerätä tietoa käyttäjistä, jota voidaan myöhemmin hyödyntää myymällä kohdistettuja mainoksia käyttäjien toiminnan mukaan.
- Pilvialustat kuten Amazon Web Services eli ohjelmistojärjestelmä, joka on rakennettu digitaalista palveluista riippuvaisille markkinoille. Ohjelmistojärjestelmän kautta hyödynnettävää palvelua voidaan vuokrata eri alan toimijoille. Tällä tapaa luodaan informaatioon perustuvaa monopolia.
- Tuotannolliset alustat kuten General Electric tai Siemens. Tarkoituksenaan rakentaa laitteistoja ja ohjelmistoja alhaisemmin kustannuksin ja siten luoda tuotteiden kautta uusia palveluita.
- Tuotealustat kuten Spotify tai Netflix, joiden tarkoituksena on synnyttää tuloa muuttamalla tuote tai palvelu kuten musiikki uuteen muotoon ja jakamalla sitä laajalle joukolle maksullisia käyttäjiä.
- Työalustat kuten Uber, Airbnb tai Wolt, jonka tarkoituksena on uudella tapaa yhdistää yritysten tarjoamat palvelut ja työvoima digitaalisen alustan kautta. Kenney & Zysman (2016, 66) ovat myös kuvanneet näitä palvelualustoiksi.

- Logistiset alustat kuten Amazon, jotka tarjoavat tuotteiden kaupankäyntiin ja siirtämiseen liittyvää kokonaisvaltaista palvelua. Amazon ja eBay kuvataan myös myymäläalustoina. Määritelmä riippuu siitä, kuinka laajaa toimitusketjua heidän toiminnastaan tarkastellaan (Kenney & Zysman 2016).

Yhteistä alustatalouden toimijoille on se, että niiden keskeisenä ajurina on data. Alustatalouden voima perustuu sen käsittelemään dataan sekä siihen, kuinka paljon sillä on käyttäjiä. Dataa pidetään tänä päivänä uutena öljynä. Data on se raaka-aine, jota alustat tarvitsevat toimiakseen. Viitasen et al. (2019, 15) mukaan öljyäkin parempana kuvaajana voidaan pitää vettä. Digitaalisessa verkostossa data virtaa vedenomaisesti ja ylläpitää alustatalouden ekosysteemiä. Sen avulla voidaan kastella ja siten kasvattaa liiketoimintaa. Data on se raaka-aine, josta alustatalouden toimijat kilpailevat. Tämä useimmiten johtaa myös siihen, että alan toimijoiden pyrkimyksenä on saavuttaa monopolinen asema mahdollisimman nopeasti. On huomattu, että alustatalouden toimijat ovat muuttaneet perinteisten alan toimijoiden kilpailutilannetta merkittävästi. Käytännössä yksi uusi nopeasti kasvava alustatalouden toimija voi syrjäyttää laajan joukon perinteisiä liiketoiminnan harjoittajia. Isot toimijat kuten Facebook ja Google tekevät jatkuvasti uusia yritysostoja, joissa hankitaan innovatiivisia uusia startup-yrityksiä, jotka voivat tuottaa tai käsitellä dataa uudella tavalla. Monesti näiden yritysostojen suuria kauppahintoja perustelee juurikin se lisäarvo, joka saadaan hyödyntämällä uutta käyttäjämassaa ja heidän tuottamaansa dataa. Esimerkiksi sosiaalisen median uudet alustat, joilla nähdään suurta kasvupotentiaalia ovat Facebookin kannalta kiinnostavia ostokohteita. (Sricek 2017, 254–257.)

Alustatalouden toimijat ovat poikkeuksellisia siitä, että ne kasvavat ja laajentuvat täysin uusille toimialoille, jotka poikkeavat yrityksen alkuperäisestä liiketoiminnasta. Esimerkiksi Google investoi itseohjautuviin autoihin tai esineiden internetin (IoT) järjestelmiin, joissa esimerkiksi kodin teknisissä laitteissa hyödynnetään internetin dataa. Tyypillisessä vertikaalisessa integraatiossa tai yritysostossa hankitaan olemassa olevan tuotantoketjun tai prosessin seuraavien vaiheiden toimintoja, jotta saavutetaan mahdollisimman suuri osuus tuotantoketjusta. Alustataloudelle tyypillistä on ”rihmastomainen” kasvu, joka horisontaalisesta tai vertikaalisesta integraatiosta poiketen on joka puolelle ulottuvaa. Vaikka alustatalouden toimijat ja digitalisoidut prosessit voivat näyttäytyä helposti kustannuksia vähentävinä muutoksina, on digitalisaatioon liittyvien uudistusten taustalla myös laaja kehitystyö ja usein myös merkittävät rahalliset investoinnit (Hämäläinen et al. 2016, 35–36). Monet näistä tunnetuimmista alustatalouden globaaleista

toimijoista ovat laajalti tappiollisia. Uberin käytössä olevien ajoneuvojen määrä kasvaa jatkuvasti ympäri maailman mutta silti yhtiö tekee miljardien tappioita vuosittain. (Sricek 2017, 254–257.)

Alustatalouden nopeasta kasvusta ja mahdollisuuksista huolimatta siinä nähdään jo huolestuttavia varjopuolia. Kun yritykset jatkuvasti tavoittelevat monopoliasemaa datan käsittelijänä tai omistajana on käyttäjien yksityisyys jatkuvasti yhä enemmän uhattuna. Ne tiedot, joita tietoisesti tai tietämättömästi syötämme erilaisiin digitaalisiin palveluihin ja sovelluksiin muuttuvat ajan myötä kaupiteltavaksi raaka-aineeksi. Maailmantaloutta huomattavasti nopealla tahdilla kasvava liiketoiminnan muoto pitää sisällään varjopuolia, joita on käsitelty kansainvälisesti eri oikeusasteilla yksityisyyden suojan näkökulmasta. EU:n tietosuoja-asetusten (2020) myötä tätä pyritään kuitenkin hallinnoimaan. (Sricek 2017, 254–257.)

2.4 Liiketoiminnan digitaalinen transformaatio

Digitaalinen transformaatio tai liiketoimintamallin digitalisointi ovat moniulotteisia käsitteitä, joiden määritelmät digitalisoinnin tai digitalisoitumisen tavoin vaihtelevat sen mukaan mistä perspektiivistä niitä organisaatiossa tarkastellaan. Ilmarinen (2015) on yksinkertaisemmin kuvannut, että liiketoiminnan digitalisoinnilla tarkoitetaan yrityksen toimintojen suorittamista perinteisen tavan sijaan digitaalisesti. Muutosta on kuvattu siirtymällä ”atomeista biteiksi”. Li et al. (2009) artikkelissa liiketoiminnan digitalisoinnilla käsitetään organisaation tasolla tapahtuvaa informaatiojärjestelmää, joka perustuu internetin tarjoamiin teknologian ratkaisuihin. Painopiste on siten internetin tarjoamissa sovelluksissa, joita voidaan hyödyntää yrityksen liiketoiminnassa niin yritysten kuin asiakkaiden välisessä kaupankäynnissä. Tutkimuskohtaisesti tästä käytetään myös termiä verkkoliiketoiminta, joka kuitenkin kuvaa myös organisaation sisäisten ja ulkoisten toimintojen yhteenliittymistä internetin tarjoamassa alustassa (Amit & Zott 2001). Nämä internetpohjaiset IT-ratkaisut käsittävät laajan joukon erilaisia yrityksen sisäisiä ja ulkoisia toimintoja, kuten asiakkaiden ja toimittajien väliset palvelut, työntekijöiden koulutuksen ja kehittämiseen liittyvät palvelut sekä erilaiset tuotantoon liittyvät teknologia-ratkaisut. (Li et al. 2009, 50–52.)

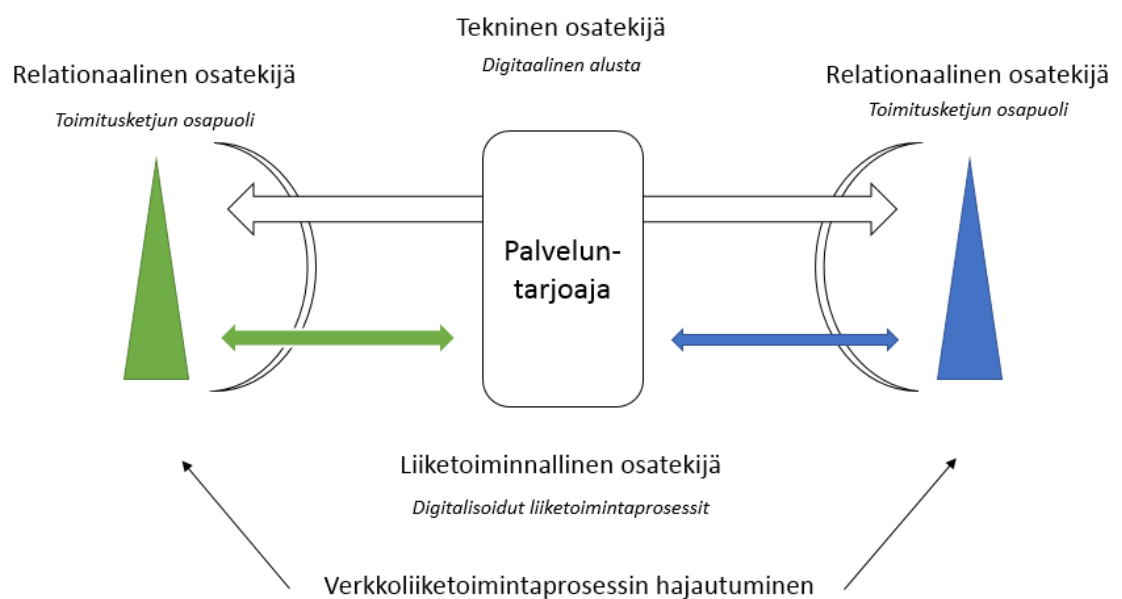
Orjin (2019) sekä Llewellyn (2017) mukaan kyse on ennemminkin organisaation soveltamisesta digitaaliseen ympäristöön eikä niinkään vanhojen toimintatapojen muuttamisesta digitalisoiduin menetelmin. Llewellyn (2018) mukaan muutoksella voidaan korjata

vanhaa, mutta transformaation avulla saadaan aikaan uutta ilman vanhojen toimintatapojen ja menetelmien rajoituksia (Orji 2019, 49). Liiketoiminnan digitaalisessa transformaatiossa liiketoimintaprosessit tulee sovittaa muuttuneeseen organisaatiokulttuuriin. Transformaatiota ohjaa tuottavuuden parantaminen, joka pitää sisällään organisaation IT-toiminnot. Tyypillisesti transformaatiota voi ohjata tehokkuuden tavoitteluun tai innovointiin liittyvät tekijät. (Orji 2019, 49–50.)

Onnistunut liiketoiminnan digitaalinen transformaatio vaatii, että organisaatio oppii toimimaan uusin tavoin ja hyödyntämään sen resursseja parhaalla mahdollisella tavalla. Digitaalisen kyvykkyyden tavoin myös tähän liittyy kolme keskeistä tekijää, jotka organisaation tulee huomioida. Tekijät ovat resurssikapasiteetti / kyvykkyys (eng. resource capability), prosessikyvykkyys (eng. process capability) sekä kulttuurillinen kyvykkyys (eng. cultural capability). Organisaation tulee tarkastella sen omia resursseja tietojärjestelmien käyttöönottossa. Tyypillisesti tämä tarkastelu on liittynyt yksilolotteisemmin esimerkiksi organisaation tekniseen tietotaitoon. Tarkastelun tulisi kuitenkin käsittää laajemmin se kyky, jolla organisaatio pystyy tuottamaan lisäarvoa sen osaamisen, tiedon ja kokemuksen pohjalta. Luodaan lisäarvoa niiden resurssien pohjalta, jotka muodostuvat organisaation teknisestä tietotaidosta, kokemuksesta jne. Organisaation resurssit eivät kuitenkaan luo itsessään minkäänlaista lisäarvoa, ellei niitä osata muuntaa liiketoiminnalliseen muotoon. Arvonluonnin näkökulmasta erilaiset johtamis- ja liiketoimintaprosessit mahdollistavat resurssien tuottaman hyödyn. Resurssikapasiteetin tai kyvykkyyden tavoin prosessikyvykkyydellä tarkoitetaan tasoa, jolla organisaatio pystyy hyödyntämään erilaisia prosessejaan koko liiketoiminnan kehittämiseksi. Resurssit ja prosessit ovat siten toisiaan täydentäviä ja arvonluonnin näkökulmasta niiden täytyy yhdistyä toisiinsa. Kulttuurillinen kyvykkyys sitoo myös nämä yhteen, sillä organisaation resurssit, toiminnot ja operaatiot ovat ilmentymä niistä kulttuurillista arvoista, joita se edustaa. Kulttuurillinen kyvykkyys pitää sisällään esimerkiksi työntekijöiden ymmärryksen niistä tavoitteista, jotka organisaatio asettaa liiketoiminnan kehittämiseksi. MIT-Capgeminin (2018) teettämän tutkimuksen mukaan yli puolet vastaajista piti organisaatiokulttuuria suurimpana esteenä organisaation digitaalisessa transformaatiossa (Orji 2019, 54). Kulttuurillisen kyvykkyyden näkökulmasta tämä digitalisoitumisen ”rima” on sitä matalammalla mitä mukautuvampi organisaatio on. (Orji 2019; Llewellyn 2017.)

2.4.1 Digitalisoitu liiketoimintaprosessi

Zhu et al. (2015) on kuvannut digitalisoitua liiketoimintaprosessia internetin avulla hyödynnettäväksi informaatiovirraksi, joka yhdistää toimitusketjun eri osapuolet tukemaan digitaalisen palvelun eri toimintoja. Digitalisoidun liiketoimintaprosessin hyödyntäminen vaatii myös kokonaisuuden hallintaa, joka muodostuu teknisistä, relationaalisista ja liiketoiminnallisista osatekijöistä (Kuvio 2). Arvonluonnin näkökulmasta palvelutarjoajan eli toimitusketjun päässä toimivan yrityksen tulee pystyä hallinnoimaan kaikkia näitä osatekijöitä monipuolisesti ja tehokkaasti. (Zhu et al. 2015, 680.)



Kuvio 2. Digitalisoidun liiketoimintaprosessin osatekijät (mukailtu Zhu et al. 2015, 680 mallista).

Teknisen osatekijän tarkoituksena on yhdistää palveluntarjoaja sekä toimitusketjun osapuolet oikeanaikaisesti. Tekniseen osatekijään liittyy keskeisesti edellä esitellyt digitaaliset alustat, jotka toimivat reaaliaikaisena tiedonjaon välineenä sekä osapuolia yhdistävänä alustana. Tekninen osatekijä sen sijaan muodostuu digitaalisen alustan kyvykkyydestä yhdistää yrityksen liiketoimintaprosessit sen asiakkaisiin ja kumppaneihin. Käytännössä kyvykkyydellä tarkoitetaan esimerkiksi sivuston tai muun internet-alustan tehoa ja monipuolisuutta tuottaa ja käsitellä dataa sekä ylläpitää mahdollisimman suurta käyttäjämassaa. Ne yritykset, joiden digitaalisen alustan kyvykkyys on korkeammalla tasolla, voivat yhdistää omia liiketoiminnan aktiviteettejä toimitusketjun eri

osapuoliin ja asiakkaisiin. Digitaalisen alustavan kyvykkyys mahdollistaa tehokkaan tiedonsiirron, toimintojen integroinnin sekä tiedon keruun asiakkailta ja liiketoimintakumppaneilta. (Zhu et al. 2015, 681–682.)

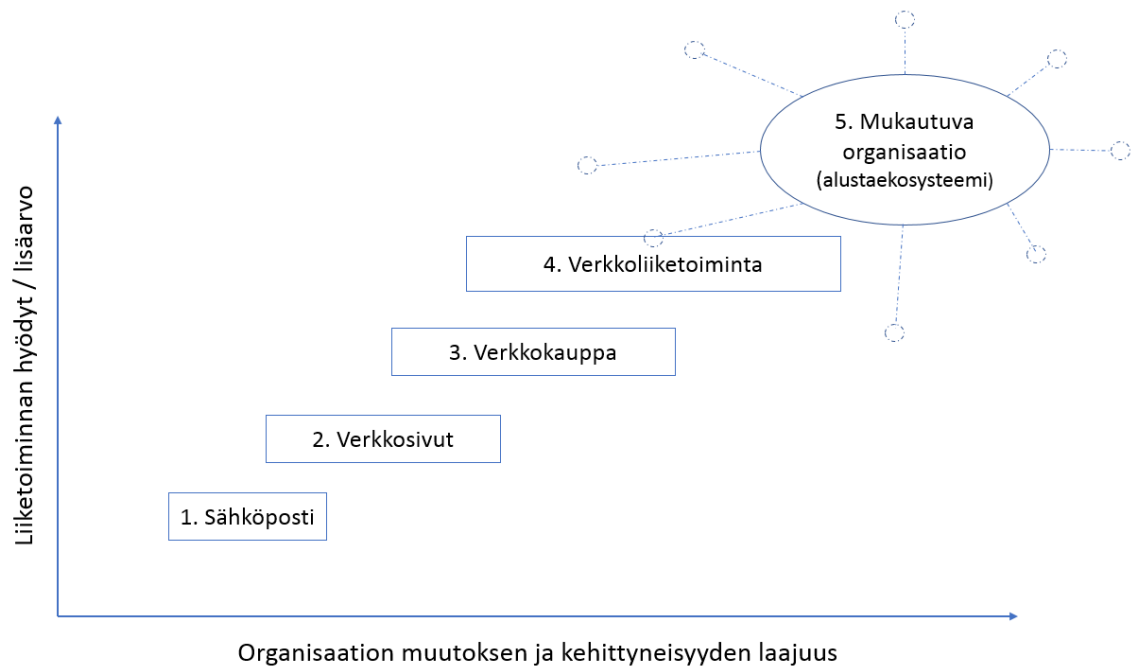
Relationaalisella osatekijällä tarkoitetaan digitalisoidun liiketoimintaprosessin toimitusketjun eri toimijoiden välisten suhteiden hallinnointia ja kehittämistä. Palveluntarjoajan tulisi pyrkiä vahvistamaan ketjun välisten toimijoiden suhteita ns. relationaalisen hallinnan (relational governance) avulla. Zhu et al. (2015) on kuvannut relationaalista hallintaa toiminnaksi, jossa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi on asetettu tiettyjä normeja sekä yhteisiä sovittuja käytäntöjä. Tehokkaan suhteiden hallinnoinnin myötä toimitusketjun osapuolet pystyvät sitoutumaan yhteisiin pidempiaikaisiin tavoitteisiin vaikkei näillä olisikaan lyhyellä aikajänteellä välittömiä vaikutuksia tai tuottoja. Osatekijän tarkoituksena on kannustaa osapuolia sitoutumaan prosessiin, yhdistämään osapuolten kyvykkyksiä ja resursseja sekä synnyttämään positiivista ilmapiiriä. (Zhu et al. 2015, 681–683.)

Liiketoiminnallisen osatekijän tarkoituksena on synnyttää uusia toimintoja, jotka ovat digitaalisen alustan sekä toimitusketjun eri osapuolten kautta mahdollisia. Kuvion 2 mukaisesti liiketoiminnallinen osatekijä toimii prosessin perustana tai sen käynnistäjänä. Liiketoiminnallinen osatekijä synnyttää sen tarpeen, jonka vuoksi palveluntarjoaja sekä toimitusketjun muut osapuolet yhdistetään toisiinsa. Liiketoiminnalliseen osatekijään liittyy kolme keskeistä osa-aluetta, joiden pohjalta prosessin tehokkuutta, kannattavuutta tai sen tuottamaa lisäarvoa tarkastellaan. Näitä ovat hankinnat, verkkokanavan hallinta sekä verkon kautta tapahtuva asiakaspalvelu. Hankinnoilla tarkoitetaan B to B tai B to C kauppaa tuotteiden tai palveluiden osalta. Hankinnan tehokkuudella mitataan sitä parannusta, joka saadaan aikaan tuomalla tuotteiden tai palveluiden hankinta verkkoympäristöön. Verkkokanavan hallinnoinnin avulla voidaan yhdistää organisaation eri toiminnot ja resurssit. Tämä mahdollistaa yhtenäisten tuotelanseerausten, hinnoittelun, markkinoinnin sekä muiden liiketoiminnan aktiviteettien toteutuksen automatoitun toiminnan hallinnan avulla. Verkon kautta toteutettava asiakaspalvelu kannustaa uudenlaiseen arvonluontiin. Kehittämällä verkon kautta tapahtuvaa asiakaspalvelua, voidaan välittömästi reagoida asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin ja vaatimuksiin ja siten parantaa asiakkaiden tyytyväisyyttä. (Zhu et al. 2015, 681–683.)

3. VERKKOLIIKETOIMINTA VAI MUKAUTUVA ORGANISAATIO?

Verkkokauppa ja verkkoliiketoiminta voivat mennä arkikielessä usein sekaisin. Jopa verkkoliiketoiminnan ja yrityksen digitalisoitujen liiketoimintaprosessien erottaminen toisistaan on haasteellista. Verkkoliiketoiminnasta puhuessa on kyse laajemmasta kokonaisuudesta, joka muodostuu organisaation sisäisistä- ja ulkoisista prosesseista, markkinoinnista, asiakaspalvelusta, yritysten välisistä verkostoista jne. Verkkokauppa on siten vain kanavana yksi osa-alue yrityksen verkkoliiketoiminnassa. Verkkoliiketoiminnassa (eng. e-business) on kyse erilaisten tietojärjestelmien laaja-alaisesta yhdistämisestä osaksi yrityksen liiketoimintaa; kuitenkin niin, että verkkoliiketoiminta on eroteltavissa yrityksen perinteisestä liiketoimintamallista. Tämän erottelun myötä voidaan joko uudelleen suunnitella tai kokonaan uudistaa yrityksen liiketoimintamalleja tuomalla ne digitaaliseen ympäristöön. (Xu et al. 2007, 76; TIEKE 2014.)

Kuten digitalisaation myös verkkoliiketoiminnan käsitteen määrittelyä haastaa toimintaympäristön nopea muutos ja se laajuus, jolla organisaatiot hyödyntävät erilaisia digitaalisia kanavia ja alustoja. Verkkoliiketoiminnan ja liiketoiminnan kehittämisen tai organisaation uudistumisen rajapinta hälvenee jatkuvasti. Yritysten verkkoliiketoiminnan kehittäminen on yhä vaikeampi erottaa yrityksen normaalista kehittämisestä tai sen mukautumisesta muuttuvaan toimintaympäristöön, jota ohjaa digitaaliset työkalut ja kanavat. Xu et al. (2007) on kuvannut organisaation muutoksen ja kehittyneisyyden laajuutta esittämällä organisaatioiden digitalisoitumisen viisi tasoa sekä eri tasojen tuottamaa lisäarvoa (Kuvio 3).



Kuvio 3. Organisaation digitalisoitumisen tasot (mukailtu Xu et al. 2007, 77 mallista).

Alhaalta ylöspäin kuvattuna ensimmäinen ja hyvin yksinkertainen taso on sähköpostin käyttö, jonka hyöty tai lisäarvo liittyy sisäisen ja ulkoisen viestinnän tehostumiseen. Organisaation muutoksen ja sen kehittymisen näkökulmasta lisäarvo on kuitenkin varsin pieni. Toisena vaiheena on kuvattu yrityksen verkkosivut, jotka mahdollistavat paikan ja näkyvyyden internetissä. Sellaisenaan myöskin yksinkertainen muoto vaikkakin se on jalostettavissa ja nivoutuu mallin kolmeen viimeiseen tasoon hyvin laajalti. Verkkokauppa on kanava myynnin edistämiseksi. Sen avulla mahdollistetaan verkon kautta suoritettavat tilaukset ja maksut. Pyrkimyksenä vähentää kustannuksia perinteisen kivijalkaliiketoimintaan verrattuna. Kuvion 3 mukaisesti liiketoiminnan hyödyn ja organisaation kehittyneisyyden näkökulmasta liikutaan kuvaajan keskivaiheessa. Verkkoliiketoiminta pitää sisällään kaikki edellä kuvatut vaiheet ja nitoo ne yhteen. Xu et al. (2007) on kuvannut tätä vaihetta toimitusketjun näkökulmasta yhdistämällä tuotannon ja toimituksen saumattomaksi kokonaisuudeksi. Pyrkimyksenä on tehostaa jokaista toimitusketjun vaihetta riisumalla pois niitä toimintoja, jotka eivät tuo kokonaisuuden osalta lisäarvoa. Viimeisenä muotona on esitetty muuttunut tai mukautuva organisaatio (eng. transformed organization). Eroa verkkoliiketoimintaan on kuvattu sillä, että tällä tasolla kyse on informaation hyödyntämiseen perustavasta avoimesta systeemistä, joka yhdistää palveluntarjoajan, asiakkaat ja sekä toimitusketjun eri osapuolet. Kyse on uusien liiketoimintamallien synnyttämisestä, jotka perustuvat informaatiovirtaan sekä organisaatioiden ja yksilöiden väliseen yhteistyöhön. Erityisesti siitä näkökulmasta, että

organisaatiot hyödyntävät yksilöiden toiminnasta saatavaa informaatiota. (Xu et al. 2007, 77.)

Verkkoliiketoiminnan käsitettä kuvaa ajatus siitä, että se on eroteltavissa yrityksen perinteisestä liiketoiminnasta. Yrityksen liiketoimintaprosessit voivat olla laajalti digitaalisiin kanaviin ja työkaluihin sidottu niin sisäisesti kuin ulkoisestikin, mutta yrityksellä on perinteinen liiketoimintamalli tämän rinnalla. Alustatalouden toimijoiden koko liiketoimintamalli perustuu digitaalisen alustan hyödyntämiseen, mutta verkkoliiketoimintaa kuvataan usein käsittämällä tietty prosenttimäärä yrityksen kokonaistoiminnoista. Alustatalouden yritykset toimivat alustaekosysteemissä, joka perustuu eri toimijoiden keskinäiseen riippuvuuteen. Alustaekosysteemin toimijat muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jonka synnyttämä lisäarvo on suurempi kuin yksittäisten toimijoiden summa. Kuviossa 3 esitetyn mallin mukaan verkkoliiketoiminnasta seuraava tasolla organisaatiot toimivat vain digitaalisten alustojen varassa eivätkä omaa enää perinteisiä liiketoiminnan muotoja tämän rinnalla. Organisaatioiden toiminnasta ei voida erotella digitaalisia osatekijöitä, sillä nämä muodostavat koko liiketoiminnan muodon. (Viitanen et al. 2017; Xu et al. 2007; Amit & Zott 2001.)

3.1 Arvonluonnin ulottuvuudet

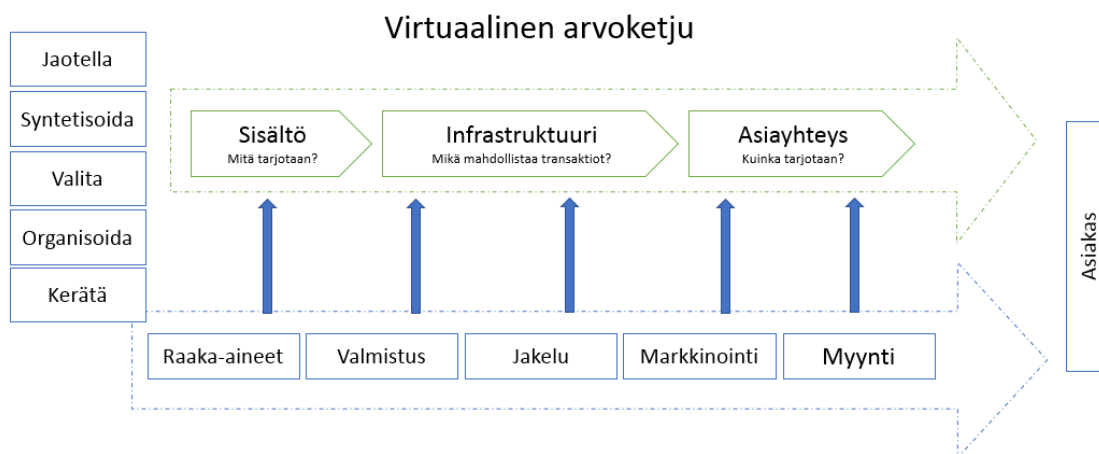
Arvonluonnilla tarkoitetaan joukkoa erilaisia toimenpiteitä, jotka lisäävät tuotteen, palvelun tai liiketoiminnan arvoa. Arvonluontia voidaan tarkastella joko niiden toimenpiteiden näkökulmasta, jotka ohjaavat asiakkaiden toimintaa ja ostopäätöksiä tai yrityksen omistajille tuottaman arvon näkökulmasta (Business Dictionary 2020). Työterveyslaitoksen (n.d) mukaan arvonluonnin keskeisenä ajatuksena on se, että ”on kyettävää osoittamaan, miksi jonkun asian tekeminen ei ole tekemisen arvoista ja miten asiasta tulee tekemisen arvoinen. Lisäksi pitää osata kertoa asiakkaille, mikä tekee juuri meidän ratkaisustamme parhaimman”. Sull (2008) on kuvannut arvonluontia strategisesta näkökulmasta kolmen osatekijän kautta, joita ovat asemointi, ydinresurssit sekä mahdollisuuden tunnistaminen. Asemoinnilla tarkoitetaan tiettyä tavoiteltua asemaa markkinassa, jonka yritys pyrkii saavuttamaan. Saavutettuaan tämän, yrityksen tulee luoda esteet muille kilpailijoille esimerkiksi mittakaavaedun tai erilaisten teknologiaratkaisujen kuten patenttien kautta. Pyrkimyksenä on luoda arvoa pitämällä kilpailijat loitolla näiden alalle pääsyn esteiden myötä. Ydinresurssien osalta keskeinen ajatus on arvokaiden resurssien omistaminen tai hallinnointi. Erityisesti silloin, kun kyseinen resurssi on asiakkaan tai muun sidosryhmän näkökulmasta arvokas ja yksilöllinen. Mikäli kyseistä resurssia ei voida nopeasti kopioida, sen hallinta ja oikeanlainen hyödyntäminen

synnyttää omistajalleen arvoa. Mahdollisuuden tunnistamisella tarkoitetaan pyrkimystä ohjata tarvittavat resurssit uuteen markkinarakoon, jossa ei ole vielä kilpailua tai jota voidaan tietyin toimenpitein uudistaa. Arvoa luodaan tuomalla käytössä olevat resurssit uuteen tilanteeseen, joka poikkeaa kilpailijoista. Mahdollisuuden tunnistaminen voi olla irrallinen asemoinnista ja ydinresurssien omistamisesta. Mikäli organisaatio ei ole asemoinnut itseään kilpailijoiden yläpuolelle tai sillä ei ole arvoa synnyttäviä resursseja, se pyrkii luomaan arvoa uusien mahdollisuuksien tunnistamisen kautta. Tämä voi olla usein altavastaajien strategia erityisesti nopeasti muuttuvilla markkinoilla kuten digitaalisessa ympäristössä. (Sull 2008.)

Arvonluontiin liittyy keskeisesti arvoketju, jolla tarkoitetaan joukkoa eri vaiheita tuotteen tai palvelun valmistamisessa, jossa kukin vaihe synnyttää lisäarvoa lopulliselle tuotteelle tai palvelulle. Arvoketjulla voidaan kuvata myös eri yritysten muodostamaa ketjua, jossa yritykset toimivat tuotteen tai palvelun valmistamisprosessissa siten, että kukin toimija tuo ketjuun lisäarvoa (Cambridge Dictionaryn 2020). Porter kuvasi tätä mallia ensimmäisen kerran jo vuonna 1985 kirjassaan *Competitive Advantage*. Sittemmin arvoketjun ja arvonluonnin muodostumisen mallia on jatkojalostettu erityisesti tietotekniikan ja arvonluonnin vuorovaikutuksen näkökulmasta. Arvonluonnin näkökulma muuttuu myös jatkuvasti erilaisten digitaalisten palveluiden monipuolistumisen myötä. Alustaekosysteemissä eri toimijoiden väliset yhteydet synnyttävät arvoa ja arvoketjun osapuolten väliin syntyy uusia liiketoimintamalleja, jotka perustuvat esimerkiksi informaation käsittelyyn ja hallintaan. Kuluttajat ovat tänä päivänä yhä enemmän kiinnostuneita siitä, miten arvoketjut syntyvät tai miten tietty tuote tai palvelu valmistuu. Tieto on asiakkaalle helpommin saatavilla ja se näkyy myös arvoalinnoissa. Arvoketjumallin alkuperäinen ajatus sijoittui aikaan, jossa tarkasteltava toimintaympäristö perustui perinteisempään teknologiaan ja ns. mekaaniseen toimintaan, jossa tietotekniikka oli vain yksi hyvin pieni tukitoiminto. Kahden viimeisen vuosikymmenen aikana tietotekniikasta on tullut keskeinen osa yrityksen arvonluontia ja se on hyvin läheisesti yhteydessä yritysten tuotantoprosesseihin. Arvonluonnin näkökulmasta painopiste on aikaisemmin ollut yrityksen sisäisen datan hyödyntämisessä. Tänä päivänä tietotekniikka ja digitalisaatio muodostavat tuotannon ytimen. (Milkau 2019, 35; Ritter & Pedersen 2020.)

3.1.1 Virtuaalinen arvoketju

Virtuaalista arvoketjua kuvattiin ensimmäisen kerran Rayportin & Svioklan (1995) toimesta artikkelissa ”Exploiting the virtual value chain”. Sittemmin mallia on jatkojalostettu eteenpäin ja tarkasteltu Porterin arvoketjumallin rinnalla. Liu & Wu:n (2010, 1468) kuvaamaa virtuaalisen arvoketjun mallia on kuvattu tarkemmin kuviossa 4.



Kuvio 4. Virtuaalinen arvoketju (mukailtu Liu & Wu 2010, 1468 mallista).

Rayportin & Svioklan (1995) mukaan yritysten tulee kiinnittää huomioita siihen, miten ne synnyttävät samanaikaisesti arvoa perinteisessä sekä virtuaalisessa arvoketjussa. Siitä huolimatta, että näiden kahden prosessit eroavat laajalti toisistaan. Perinteisen ja virtuaalisen arvoketjun eroavaisuutta on tyypillisesti kuvattu esimerkillä jossa, asiakas käyttää puhelinvastaajaa jättämällä viestin soittajalle. Tällöin hän käyttää fyysistä tuotetta, joka on myös valmistettu ja ostettu ns. fyysisestä maailmasta. Jos asiakas sen sijaan käyttää puhelinyhtiön tarjoamia sähköisiä vastaajapalveluita, hän hyödyntää tällöin virtuaalisen kanavan kautta siirrettäviä tuotteita tai palveluita, jotka eivät omaa ns. fyysistä muotoa. Monet liiketoiminnat kuten esimerkiksi pankkipalvelut hoidetaan fyysisen asioinnin myötä pankin tiloissa ja virtuaalisen kanavien kautta ilman henkilökohtaista kanssakäymistä. Tällöin yrityksen tulee huomioida molempien arvoketjujen toimintaa. Perinteistä arvoketjua kuvaa paremmin tuotteen valmistusprosessi, jossa yhdistyvät raaka-aineiden, valmistuksen, logistiikan ja markkinoinnin vuorovaikutukset. (Rayport & Sviokla 1995, 75 – 77.)

Kuviossa 4 esitetyn mallin mukaisesti virtuaalinen arvoketju muodostuu sisällöstä (eng. content), infrastruktuurista sekä asiayhteydestä (eng. Context). Sisällön osalta tarkastelun alla on se mitä asiakkaalle tarjotaan. Infrastruktura tarkoittaa sitä millä tavoin

transaktio tai toiminta mahdollistetaan ja asiayhteys kuvaa sitä, kuinka tuotetta tai palvelua tarjotaan. Perinteiseen arvoketjuun peilattuna sisältöä, infrastruktuuria sekä asiayhteyttä voidaan verrata tuotteeseen, lähetykseen sekä markkinointiin. Virtuaalisen arvoketjun osalta nämä kolme vaihetta ovat kuitenkin laajempia ja moniulotteisempia. Oikeanlaisen asiayhteyden huomioiminen vaatii asiakkaiden tarpeiden ja käytöksen jatkuvaa seuraamista. Palveluntarjoajalta vaaditaan nopeaa ja luovaa toimintaa. Infrastruktuurin osalta keskeisenä tekijänä on yrityksen tekninen kyvykkyys ylläpitää yrityksen tietoverkostojen tukitoiminnot tehokkaana ja optimoimalla näiden hallinnoinnin kustannuksia. (Rayport & Sviokla 1995, 81–82.)

Rayportin & Svioklan (1995) mukaan virtuaalisen arvoketjun arvonluontiin liittyy viisi keskeistä aktiviteettiä: informaation kerääminen, organisointi, valinta, syntetisointi sekä jaottelu. Kuten aikaisemmin tuotiin esille, perinteisessä arvoketjussa informaatio on ollut vain yksittäinen tukitoiminto. Virtuaalisessa arvoketjussa yritysten tulee kerätä raakaa informaatiota tai dataa ja organisoida sitä asiakkaan näkökulmasta. Datan keräämiseen ja sen käyttöoikeuteen liittyvä vaihe voi itsessään luoda uusia liiketoiminnan muotoja, sillä organisaatiot voivat myydä dataa arvoketjun eri vaiheissa toimiville organisaatioille (Ritter & Pedersen 183). Kerätyn datan osalta arvioidaan mikä on arvokasta ja sitä syntetisoidaan ja jaotellaan eteenpäin arvoketjussa. Yhdistämällä nämä aktiviteetit virtuaalisen arvoketjun vaiheisiin voidaan luoda ns. arvomatriisi, jossa yritys voi laajemmin tarkastella sitä kokonaisuutta, jolla se luo asiakkaan silmin arvoa. (Liu & Wu 2010, 1468–1469; Rayport & Sviokla 1995, 81 - 82.)

Yrityksen toiminnan kehittämisessä tulee lähteä siitä, miten asiakas ja yrityksen perinteinen tai virtuaalinen arvoketju kohtaavat. Kun arvoketjua rakennetaan asiakkaan tarpeiden näkökulmasta, voidaan kiinnittää huomiota siihen mikä on kunkin arvoketjun vaiheen painoarvo asiakkaan silmin. Asiakasymmärryksen kautta voidaan palvella niitä motiiveja, jotka ovat asiakkaalle erityisen tärkeitä. Optimoimalla arvoketjun vaiheita voidaan tavoittaa kokonaistehokkuutta. Useimmiten toiminnan tehokkuuden tavoittelu lähtee liikkeelle alhaalta ylöspäin eli yksittäisten toimintojen tarkastelusta. Pidempiaikaista hyötyä voidaan kuitenkin saavuttaa tarkastelemalla arvoketjua kokonaisuutena. Tarkastelemalla arvoketjun eri osien välisiä yhteyksiä voidaan analysoida laajemmin koko arvoketjun muodostamaa hyötyä. (Liu & Wu 2010; Milkau 2019.)

3.1.2 Arvoverkostot

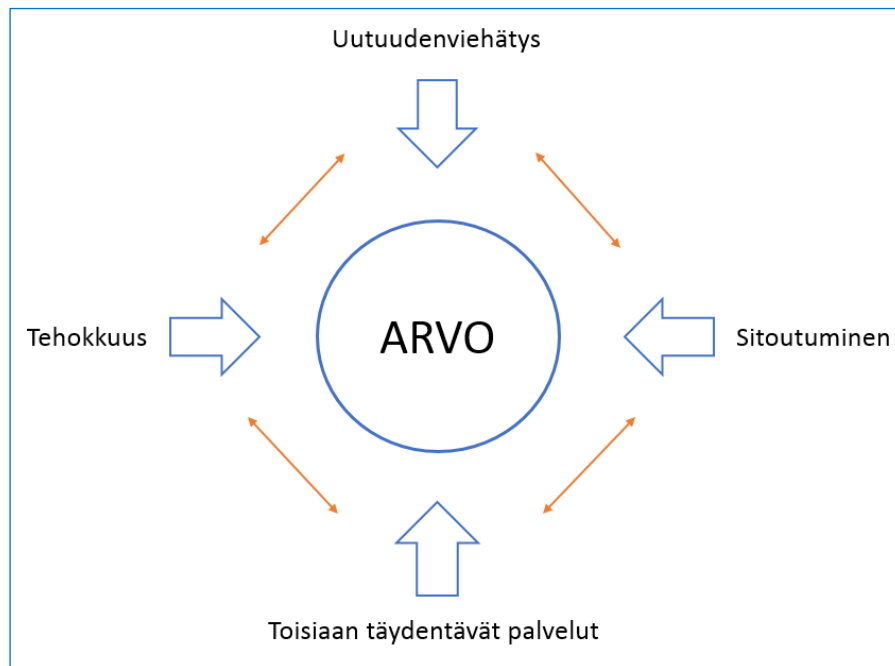
Arvoverkosto on arvoketjusta laajemmalle johdettu käsite, joka kuvaa sitä arvonluonnin ulottuvuutta, jonka digitalisaatio ja erityisesti älykkäät laitteet kuten esineiden internet ovat mahdollistaneet. Alleen (2015) mukaan arvoverkostolla tarkoitetaan kahden tai useamman tahon tai organisaation muodostamaa joukkoa tai verkostoa, joka tuottaa arvoa sen eri osapuolille (Schneider et al. 2017). Arvoketjusta poiketen arvoverkosto käsittää kokonaisuuden, jossa toimijat eivät välttämättä ketjumaisesti tuota tuotetta tai palvelua mutta synnyttävät yhteisen toiminnan kautta arvoa. Arvoverkosto perustuu ajatukseen, ettei organisaatio ole suljettu systeemi, joka vaiheittain lineaarisesti tuottaa käyttämiään palveluita eteenpäin jalostetuiksi tuotteiksi ja palveluiksi. Arvonluontia tapahtuu mikro- ja makrotasolla, eli yrityksen ja yhteiskunnan tasolla. Tyypillisesti arvoverkoston tarkastelu kohdistuu kuitenkin näiden välillä mesotasoon, johon mikro ja makrotason toiminnot ja tekijät vaikuttavat. (Schneider et al. 2017.)

Arvoverkoston käsite on johdettu muuttuneista arvonluonnin ulottuvuuksista ja siitä monimuotoisuudesta, jota tämän päivän tuotteet ja palvelut pitävät sisällään. Käytösämme oleviin tuotteisiin ja palveluihin liittyy internetin myötä verkostomaisia uusia hyödyntämismahdollisuuksia. Tuotteet ja palvelut myös valmistuvat lähes poikkeuksetta verkostoittain. Verkostomainen valmistusprosessi yhdistettynä tuotteiden ja palveluiden verkostomaisiin hyödyntämismahdollisuuksiin luo ekosysteemin, jossa palveluntuottajat, kilpailijat, yhteistyökumppanit ja asiakkaat yhdessä toimivat. Arvoverkoston liittykin eriosapuolten ja tekijöiden huomioiminen. Näitä ovat esimerkiksi arvoverkoston liittyvien yksiköiden ja aktiviteettien tunnistaminen, tarvittavan infrastruktuurin ja resurssien hallinnointi sekä organisaatioiden väliset suhteet. Jokainen arvoverkoston oleva yksittäinen taho tai toiminto on jollain tavalla sidottu toiseen. Näiden väliset suhteet ja hierarkia täytyy olla järjestyksessä verkoston toimiakseen. (Schneider et al. 2017.)

3.2 Verkkoliiketoiminnan arvonluonnin ajurit

Amit & Zott (2001) ovat tutkimuksessaan tarkastelleet verkkoliiketoiminnan arvonluontia. Tutkimuksessa tarkasteltiin noin 60 pörssiyrityksen arvonluontiprosessia heidän verkkoliiketoiminnassaan. Tutkimuksessa verkkoliiketoiminnaksi on määritetty liiketoiminta, joka synnyttää vähintään 10 % yrityksen liikevaihdosta verkon kautta toteutettavista toiminnoista. Doern & Fey (2006) ovat myös tarkastelleet venäläisten verkkokauppaa harjoittavien organisaatioiden verkkoliiketoiminnan arvonluontia Amit & Zottin (2001) määrittelemien arvonluonnin ajurien pohjalta. Doern & Feyn (2006) tutkimuksessa

verkkoliiketoiminta on yksinkertaisemmin määritelty tuotteiden ja palveluiden myyntiprosessiksi, joka tapahtuu internetin kanavien kuten verkkokaupan kautta. Verkkoliiketoiminta käsittää B to B sekä B to C -kaupan ja siinä yhdistyvät tehokkuuden tavoittelusta tähtäävät toimet sekä toimitusketjun eri vaiheiden hallinnointi. Kuviossa 5 on esitetty Amit & Zottin (2001, 504) alkuperäisen tutkimusten neljä keskeistä arvonluonnin ajuria.



Kuvio 5. Arvonluonnin ajurit (mukailtu Amit & Zott 2001, 504 mallista)

Verkkoliiketoiminnassa arvolla tarkoitetaan toimintoista syntyneestä hyötyä tai lisäarvoa riippumatta siitä, liittyykö se yritykseen, asiakkaaseen tai kolmanteen tahoon. Arvonluontia voi syntyä toiminnan myötä välillisesti tai välittömästi. Kuvion 5 mukaisesti neljä keskeistä arvonluonnin ajuria ovat tehokkuus, uutuudenviehätys, sitoutuminen sekä toisiaan täydentävät tuotteet ja palvelut (Amit & Zott 2001.)

Tehokkuus on keskeinen ajuri, kun tarkastelun alla on yrityksen toimintojen kehittäminen verkkoliiketoiminnan avulla. Transaktioiden tehokkuus lisääntyy, kun transaktion kustannukset vähenevät. Internetin tarjoamia palveluita hyödyntämällä voidaan helpottaa ja laajentaa asiakkaiden tavoittamista ja tehostaa informaation välittämistä potentiaalisille asiakkaille. Verkkopohjainen alusta mahdollistaa mittakaavaedun, sillä sen avulla voidaan tavoittaa suurempi joukko ihmisiä tai erilaisia transaktioita pienemmin

kustannuksin suhteessa fyysiseen markkinapaikkaan. Tehokkuuden lisääminen voi synnyttää asiakkaan näkökulmasta lisäarvoa myös helpottamalla asiointia käytännön tasolla. Työterveyslaitoksen (n.d) mukaan ”toimintaa ohjaavana tavoitteena on tyypillisesti kustannusten säästäminen ja niiden nopea todentaminen. Esimerkiksi ajanvarausjärjestelmän siirtäminen internetiin tehostaa yrityksen resurssien käyttöä ja on usein myös asiakkaille mieluista.” Arvonluonnin näkökulmasta tehokkuuteen liittyy useita eri näkökulmia ja tasoja, joilla lisäarvoa voi synnyttää. Yrityksen näkökulmasta arvonluonti voi liittyä omien prosessien tehokkuuden lisäämiseen, joka vapauttaa resursseja muiden toimintojen hyödyntämiseen. Asiakkaan näkökulmasta tehokkuuden lisääminen voi helpottaa arkisten toimintojen suorittamista, joka luo lisäarvoa helpottuneen asioinnin myötä. (Amit & Zott 2001, 503 – 504.)

BarNir et al. (2003) tutkimuksessa tarkasteltiin yrityksiä, jotka hyödyntävät internetiä liiketoimintaprosessien kehittämisessä. Siirtämällä toimintojaan osittain tai kokonaisuudessaan elektroniseen ympäristöön. Tutkimuksessa esitettiin, että digitalisaation hyödyntämisellä on vaikutusta uusien kyvykkyyksien rakentamiseen organisaatiossa. Digitalisoitujen prosessien myötä voidaan saavuttaa kolme keskeistä hyötyä: tietojen kerääminen, tehokkuuden lisääminen ja asiakkaiden fokusointi. Internet on kustannustehokas työkalu tiedon ja informaation keräämiseen. Sen avulla voidaan kerätä suuri määrä täsmällistä tietoa tehokkuudella, joka ei olisi mahdollista fyysisessä ympäristössä. Verkon kautta tapahtuvien toimintojen myötä voidaan synnyttää säästöä vähentyneiden transaktiokustannusten myötä. Nämä voivat liittyä esimerkiksi byrokraattisten kustannusten vähentämiseen ostoissa, myynnissä tai muissa asiakaspalvelutoiminnoissa. Kolmantena hyötynä on tuotu esiin asiakkaiden välinen vuorovaikutus, joka yhdistyy saatavilla olevaan informaatioon. Internetpohjaisten ratkaisujen kautta voidaan saavuttaa kustannustehokkaasti palautetta ja asiakkaisiin liittyvää informaatiota, jota voidaan sisällyttää yrityksen palveluihin ja toimintoihin personoidun ja kustomoidun asiakaskokemuksen luomiseksi. (Barnir, et al. 2003.)

Teknologian kehityksen myötä uudenlaiset ratkaisut ja toimintatavat herättävät kiinnostusta ja voivat synnyttää kilpailuetua. Arvonluonnin näkökulmasta uutuudenviehätys voi liittyä uusien myynti- ja ostokanavien esille tuomiseen, entuudestaan tuntemattomien osapuolten yhdistämiseen, tehottomien toimintojen poistamiseen sekä muiden innovatiivisten transaktiomenetelmien hyödyntämiseen. Tähän liittyy myös ensimmäisen toi-

mijan etu, jolla voidaan saavuttaa etumatkaa kilpailijoihin nähden. Lisäksi toisiaan täydentävät tuotteet ja palvelut voidaan yhdistää virtuaalisilla markkinoilla omaan tuote- ja palvelutarjontaan uudenlaisin ja ennennäkemättömin tavoin. (Amit & Zott 2001, 508.) Verkkoliiketoiminnassa arvoluonti korostuu, mikäli asiakkaat saadaan motivoitua tekemään jatkuvia transaktioita. Sitoutumisen kautta voidaan pyrkiä vähentämään asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden siirtymistä kilpailijoiden luo. Sitoutuminen on useimmiten tuotu esille siirtymisestä syntyvien kustannusten kautta. Verkkoliiketoiminnassa sitoutumista pyritään mahdollistamaan asiakkaille tarjottavien tuotteiden, palveluiden ja informaation kustomoinnilla. (Amit & Zott 2001, 505–506.)

Toisiaan täydentävät tuotteet ja palvelut tarkoittavat kokonaisuudesta syntynyttä lisäarvoa verraten siihen, että tuotteita ja palveluita tarjottaisiin yksittäisinä. Verkkoliiketoiminnan arvonluontiin tämä liittyy hyvin keskeisesti, sillä virtuaalisessa markkinaympäristössä toisiaan täydentäviä tuotteita ja palveluita voidaan helposti lisätä olemassa olevien yhteyteen. Esimerkiksi lentojen tai lomamatkojen varauksiin erikoistuneet toimijat tarjoavat lukuisia lisätoimintoja ja palveluita, kuten rahanvaihto, autovuokrapalvelut jne. Tukipalvelut lisäävät ydinpalvelun arvoa asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan näkökulmasta on tehokkaampaa hankkia kokonaisuuteen liittyvät tuotteet ja palvelut yhden kanavan kautta. (Amit & Zott 2001, 504–505.)

Doern & Fey (2006) ovat jatkojalostaneet Amit & Zottin (2001) neljää arvonluonnin ajuria, sillä heidän tutkimuksensa osoitti, että näiden neljän ajurin myötä ei voitu riittävän hyvin kuvata sitä, kuinka arvoa varsinaisesti luodaan. Tämän vuoksi he esittivät neljää uutta ajuria olemassa olevien rinnalle. Näitä ovat saavutettavuus (eng. accessibility), haun helppous (eng. ease of search), luottamuksellisuus (eng. trust) sekä helppokäyttöisyys (eng. ease of use). Saavutettavuudella tarkoitetaan sitä helppoutta, jolla asiakkaat ja muut sidosryhmät pääsevät tuotteiden ja palveluihin käsiksi. Arvonluonnin näkökulmasta hakuun liittyviä kustannuksia voidaan vähentää. Tämä korostui tutkimuksessa niillä alueilla, joihin ei ole kannattavaa tuoda fyysistä myymälää ja verkkoliiketoiminnan ja verkkokaupan kautta voitiin palvella myös niitä toimijoita ilman fyysistä toimipistettä. Haun helppoudella on yksinkertaisesti kuvattu sitä, kuinka nopeasti asiakkaat löytävät tarvitsemansa tuotteet ja palvelut. Helppous liittyy myös niihin vaiheisiin, jotka asiakkaan täytyy käydä läpi, saadakseen haluamansa tuotteen tai palvelun käyttämästään verkkopalvelusta. Tähän liittyi erityisesti tutkimuksen aikana Venäjällä yleisesti ottaen heikommat internetyhteydet. Helppokäyttöisyys on myös hyvin lähellä

haun helppoutta kuvaamalla sitä asiakkaan helppoutta päästä käsiksi erilaisiin tuotteisiin ja palveluihin esimerkiksi linkittämisen avulla. Lisäksi sillä kuvattiin palveluntarjoajan ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta, jolla voidaan parantaa palvelua myös sosiaalisesta näkökulmasta. Viimeinen ajuri eli luottamuksellisuus muodostuu palvelun ulosannista, toimivuudesta, palvelun sisälle rakennettujen toimintojen toimivuudesta sekä niiden synnyttämästä luotettavuudesta. Tutkimuskohteen osalta korostui se, että esimerkiksi monipuoliset maksutavat synnyttävät palvelunkäyttäjissä luotettavuutta. Arvonluonnin näkökulmasta luottamuksellisuus muodostuu kokonaispalvelun laadusta, jonka asiakas kokee. (Doern & Fey 2006, 323–325.)

Vaikka alkuperäinen Amitt ja Zottin tutkimus on jo vuodelta 2001, ja vajaan parinkymmenen vuoden aikana on tapahtunut hyvin paljon muutoksia digitalisaation hyödyntämisen saralla, ovat tutkimuksen havainnot varsin päteviä vielä tänäkin päivänä. Verkko liiketoiminnan neljää arvonluonnin ajuria on sittemmin tarkasteltu muun muassa Aguila-Obran et al. (2007) ja Alawnedin & Younissin (2014) toimesta muun muassa uutisalalla sekä pankkisektorin näkökulmasta. Neljän esitetyn verkkoliiketoiminnan ajurin nähtiin soveltuvan molempien tutkimuskohteiden arvonluonnin esille tuomiseen. Eri tyisesti pankkitoiminnan näkökulmasta tehokkuus on merkittävä arvonluonnin ajuri, joka ohjaa asiakkaiden ja työntekijöiden toimintaa. Samoin toisiaan tukevien palveluiden myötä voitiin vaikuttaa myös asiakkaiden sitouttamiseen. Ajurien välillä nähtiin olevan synergioita, jotka tulivat esiin myös Amitt & Zottin (2012) myöhemmässä tutkimuksessa, jossa he tarkastelivat liiketoimintamallin innovointia arvonluonnin näkökulmasta. Kunkin neljän ajurin nähtiin vaikuttavan liiketoimintamallin innovointiprosessiin ja eri ajurien väliset yhteydet korostuivat. (Amit & Zott 2012; Alawned & Younis 2014, 14–15.)

4. YRITYSKAUPPOJEN TOTEUTTAMINEN

Yrityskaupalla tarkoitetaan toimenpidettä, jossa hankitaan omistusta toisesta yhtiöstä joko toisen yrityksen tai henkilön toimesta. Kun kyse on omistus- tai osakekaupasta, on ostettavana kohteena yrityksen omistajan osuus yhtiöstä. Yritysmuodosta riippuen yrityskauppa voi käsittää osakeyhtiön, avoimen yhtiön tai kommandiittiyhtiön omistuksen. Vaihtoehtoisesti voidaan puhua myös liiketoimintakaupasta eli substanssikaupasta, jossa hankitaan vain ostettavan yhtiön liiketoiminta. Omistus- tai osakekaupassa myyvän osapuolena on yhtiön osakkeet omistavat tahot ja liiketoimintakaupassa myyjänä on yhtiö. (Immonen & Lindgren 2013, 24–26.)

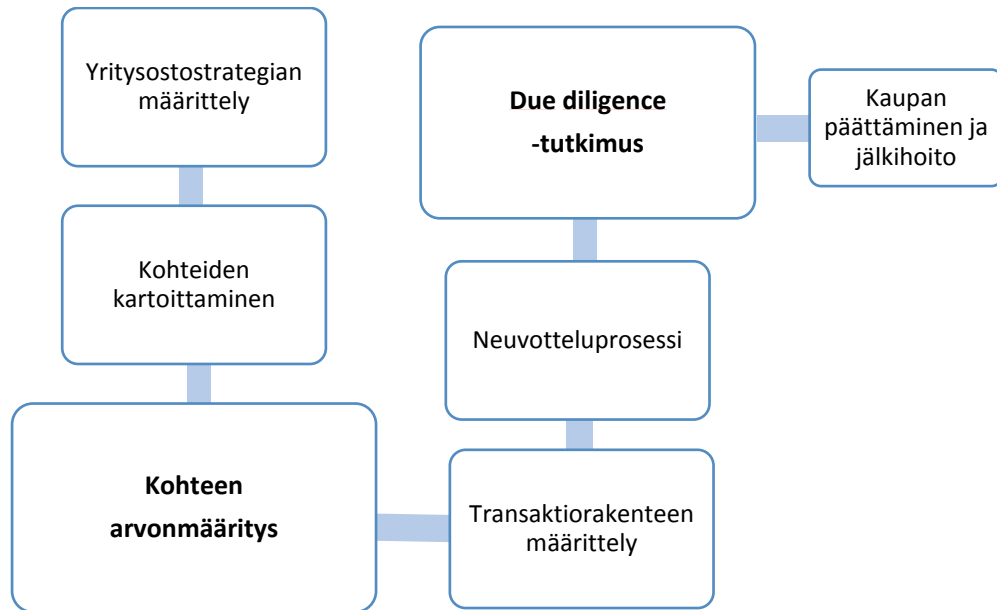
Yrityskauppojen määrä on ollut viime vuosina kasvussa. Pohjoismaissa yrityskauppojen toteuttaminen on ollut erityisen vilkasta, vaikka muualla Euroopassa ja Yhdysvalloissa vauhti on ollut hidastuvaa. Kaupat ovat kohdistuneet yhä laajemmin hieman pienempään koko luokkaan, sillä suuret yritykset ovat entistä varovaisempia talouden epävarmuuksien osalta. Koronapandemia toi kuitenkin markkinaan totaalisen äkkijarrutuksen, vaikka alkuvuoden tilanne näytti aikaisempaan vuoteen verrattuna noin kuuden prosentin kasvua yrityskauppojen määrissä. Arvioiden mukaan yrityskauppojen uskotaan palautuvan melko nopeasti takaisin, vaikka kokonaisvolyymi jääkin kuluvan vuoden huomattavasti pienemmäksi (Talouselämä 2020). Aikaisemmin yrityskaupoilla on tavoiteltu pääasiassa markkinaosuuksia. Talouden rakennemuutos ohjaa pienempiä ja suurempia yrityksiä hankkimaan uudenlaista osaamista kansainvälisen kilpailun edessä. Yritykset hakevat joustavuutta nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Digitalisaation myötä hankitaan yhä enemmän kansainvälistä kilpailuetua erityisesti teknologia- ja liiketoimintaosaamisen saralla. (Talouselämä 2019.)

Kaitramo et al. (2011) on tuonut myös esiin, että väestön ikääntymisen takia odotettavissa on suurten ikäluokkien sukupolvenvaihdos, joka tulee näkymään myös yrityskauppojen määrässä. Toimintaympäristömme on jatkuvan muutoksen alla, eikä yritysten orgaaniselle eli luonnolliselle kasvulle ole aina mahdollisuuksia. Epäorgaanisella kasvulla eli yrityskaupalla voidaan nopeammin saavuttaa haluttu markkina-asema tai esimerkiksi haluttu osaaminen, jolla luodaan nopeasti kilpailuetua. (Kaitramo et al. 2010, 19–20.)

Yrityskauppa on tehokas keino kasvattaa yrityksen markkinaosuutta tai hankkia uudenlaista osaamista yritykseen. Se on kuitenkin myös hyvin raskas prosessi, joka useimmiten vaatii myös runsaasti taloudellisia resursseja. Tämän vuoksi on tärkeää pohtia yrityksen strategian näkökulmasta, onko se välttämätön tai oikea tapa toimia. Yrityskauppa tai muu yritysjärjestely on tai sen pitäisi olla strateginen päätös, jossa on tarkasteltu toimintaan ja toimintaympäristöön liittyvät mahdollisuudet ja uhat. Yritysostopäätöstä tehtäessä tulee pohtia mitä yrityskaupalla todellisuudessa tavoitellaan. Tätä tavoittelua voidaan kuvata horisontaalisen ja vertikaalisen yrityskaupan kautta. Horisontaalisesta yrityskaupasta on kyse, kun yritykset toimivat samalla toimialalla ja kilpailevat samassa markkinassa. Yrityskaupan myötä hankintaan useimmiten suurempaa markkinaosuutta ostamalla kilpailija pois markkinoilta. Tyypillisesti horisontaalisia yrityskauppoja toteutetaan esimerkiksi teleoperaattoriyritysten välillä. Vertikaalisessa yrityskaupassa on kyse arvoketjun eri vaiheissa tapahtuvasta yrityskaupasta. Yritykset toimivat usein samalla toimialalla mutta tuotanto- tai jakeluketjun eri vaiheissa. Tarkoituksena on tällöin hankkia niitä toimintoja tai osia, jotka eivät ole aikaisemmin olleet yrityksen hallinnassa. Vertikaaliset yrityskaupat ovat tyypillisiä suuryhtiöiden osalta, jotka hankkivat jakeluketjun vaiheita omistukseensa. Horisontaalisessa kaupassa tarkoituksena on laajemman markkinaosuuden tai maantieteellisen kattavuuden tavoittelu ja vertikaalisessa yrityskaupassa on kyse arvoketjun vaiheiden laajemmasta hallinnasta. Vertikaalisessa järjestelyssä yritys saa haltuunsa suuremman osan arvoketjusta ja on siten paremmin kontrollissa tuotantoketjun toiminnoista loppuasiakkaan näkökulmasta. (Kaitramo et al. 2010 26–27.)

4.1 Yrityskauppaprosessi

Katramo et al. (2010) on kuvannut ostajien näkökulmasta yrityskauppaprosessin tyypillisiä tai keskeisiä vaiheita. Yrityskauppa on ainutlaatuinen prosessi ja tapauskohtaisesti sen toteutuksen vaiheet eroavat hieman toisistaan. Kuviossa 6 esitetyt vaiheet ovat tyypillisiä, jotka yritysostajat käyvät yritysostoprosessin aikana lävitse. Eri vaiheiden järjestys voi tapauskohtaisesti vaihdella ja esimerkiksi due diligence -tutkimusta voidaan tehdä useammassakin vaiheessa. Tyypillisesti se kuitenkin tapahtuu varsinaisessa laajuudessaan vasta prosessin loppupäässä ennen kaupan päättämiseen liittyviä toimenpiteitä. (Katramo et al. 2010.)



Kuvio 6. Yrityskauppaprosessi ostajan näkökulmasta.

Kuvion 6 mukaisesti ostajan näkökulmasta prosessi käynnistyy oman strategian kautta. Ensiksi määritellään se strategianmukainen tarve, joka yritysostoon liittyy. Millä tapaa yritysosto tukee yrityksen nykyistä liiketoimintaa ja sen kasvua ja kehittymistä. Onko kyseessä horisontaalinen vai vertikaalinen yrityskauppa. Tavoitellaanko kaupalla esimerkiksi kilpailijan markkinaosuutta vai halutaanko vahvistaa omaa roolia toimitusketjun eri vaiheissa (Bäck et al. 2009, 14). Nämä määritelmät ja linjaukset ohjaavat prosessin seuraavaa vaihetta eli ostokohteiden kartoittamista. Määritetyn ostostrategian myötä lähdetään eri kanavien kautta kartoittamaan ostettavia kohteita, jotka ovat ostostrategian mukaisia. Kartoitukseen voidaan käyttää erilaisia kanavia kuten yrityskauppoihin erikoistuneet ilmoittelupalvelut, suorat kontaktoinnit ja tai välimiesten kautta tehdyt ostokohteiden tunnustelut. Sopivan tai sopivien kohteiden löytymisen myötä syvennyttään tarkemmin ostokohteen muodostamiin synergioihin sekä yrityksen arvoon eli mahdolliseen kauppahintaan. (Katramo et al. 2010, 39–40.)

4.1.1 Yrityksen arvonmääritys

Yrityskauppatilanteessa arvonmäärityksellä tarkoitetaan nimensä mukaisesti yrityksen arvon määrittämistä tai tarkemmin ottaen sen laskemista. Arvonmääritys koostuu suuresta määrästä tietoa, jonka keskiössä ovat yhtiön tilinpäätöstiedot. Nämä ovat kuitenkin vain yksi osa laajaa kokonaisuutta, jossa tulee tarkastella yhtiön historiaa, toimintatapaa, liikeideaa, kilpailijoita, markkinoiden kehittymistä, yhtiön omistamaa varallisuutta

eli substanssia jne. Monesti yhtiön omistajilla saattaa olla hyvinkin vahva näkemys, mikä on yhtiön omaisuuden kuten koneiden ja laitteiden, kiinteistön ym. jälleenmyyntiarvo. Näitä täytyy kuitenkin tarkistaa ja korjata, jotta ne vastaavat mahdollisimman hyvin niiden käypää markkina-arvoa. Samoin yhtiön tilintarkastettuja tilinpäätöstietoja täytyy oikaista kuvaamaan yhtiön todellisia tasearvoja sekä tuloja ja kuluja. Arvonmäärityksen tarkoituksena on kuvata miltä yritys näyttää sen jälkeen, kun se on siirtynyt ostajalle. Tällöin se vastaa parhaiten ostajan kohtaamaa todellisuutta. Arvon tulee olla potentiaalisen ostajan näkökulmasta realistinen ja korjausten sekä oikaisujen myötä hyvin perusteltu myös työn tilaajalle. Usein myyjän näkemys voi perustua vain omiin näkökulmiin. Tämä ei välttämättä kohtaakaan sen todellisuuden kanssa, jossa ostajan tulee synnyttävän kassavirran myötä maksaa kohde takaisin esimerkiksi rahoittajien esittämien ehtojen mukaisesti. Arvonmääritystä tekevän ulkopuolisen asiantuntijan tulee huomioida ja yhdistää nämä molemmat näkökulmat ja tekijät. (Rantanen 2012, 78.)

Rantanen (2012, 78) on kuvannut yrityksen arvonmääritykseen tarvittavia tietoja ja tekijöitä seuraavanlaisesti:

1. *Käypiin arvoihin oikaistu tase*
2. *Ostajan tulevaisuutta kuvaava tuloslaskelma: todelliset tulot ja kulut, satunnaiset tulot ja kulut poistettu, jaksotukset todellisen kassavirran näkökulmasta*
3. *Arvonmääritysmenetelmä ja vertailumenetelmä*
4. *Kattavaa ja luotettavaa tietoa myyjästä ja kohteesta*
5. *Näkemys mahdollisesta ostajasta sekä tämän motiiveista ja kyvyistä ostaa yritys*
6. *Kokenutta ammattilaista*
7. *Tietoa rahoituksen saatavuudesta ja sen ehdoista*

Oleellisimpia tietoja yrityksen arvonmäärityksen osalta ovat oikaistun tuloslaskelman ja taseen tiedot. Kuten edellä mainittiin, arvon tulee kuvata parhaalla mahdollisella tavalla ostajan kohtaamaa todellista tilannetta kaupan jälkeen. Tämän vuoksi on tärkeää, että tuloslaskelman luvut on oikaistu vertailukelpoisiksi tarkasteltavien vuosien osalta, mikäli näihin liittyy satunnaisia poikkeuksellisia tuloja tai kuluja. Tyypillinen oikaisu on omistajan palkkorjaus, joka tulee lisätä yhtiön tuloslaskelmaan, mikäli omistaja ei ole maksanut itselleen palkkaa mutta hänen työpanoksensa on vaikuttanut yhtiön liikevaihtoon. Tulosta tulee tällöin heikentää vastaavassa tehtävässä toimivan henkilön bruttopalkalla sosiaalikuluneen. Taseen osalta omaisuusarvot tulee korjata käypiin arvoihin,

sillä tyypillisesti tasearvot eivät poistojen myötä kuvaa omaisuuden todellista markkina-arvoa. (Rantanen 2012, 79–81.)

Tuloslaskelman ja taseen oikaisujen myötä tarkasteltavaksi tulee soveltuva arvonmäärittäminen menetelmä. Kaksi keskeisintä tapaa tarkastella yrityksen arvoa ovat tuottoarvo sekä substanssiarvo. Ostajaa ja rahoittajaa kiinnostaa erityisesti kohteen tulevaisuuden kassavirta, eli se millä kauppahinta tullaan maksamaan takaisin. Myyjä katsoo usein yhtiön omaisuutta eli substanssiarvoa herkemmin. Tuottoarvon määrittämisen keskeisimpinä kysymyksinä Rantasen (2012, 80) mukaan ovat:

- 1.) *paljonko yritys tuottaa*
- 2.) *missä ajassa*
- 3.) *millä varmuudella*
- 4.) *kenelle eli kuka tai millainen ostaja*

Näistä kysymyksistä kaksi ensimmäistä on usein helpompi selvittää mutta kaksi jälkimmäistä vaatii syvempää laadullista tarkastelua. Tyypillisesti tuottoarvon määrittämisen lähtökohdaksi on muutaman viimeisen tilikauden oikaistu tilanne, jonka pohjalta arvioidaan muutaman seuraavan vuoden todennäköinen tuotto. Tulevaisuuden oikaistut tuotot kerrotaan tyypillisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä kertoimella 3–5, joka kuvaa sitä aikaa, jossa kohteen tulisi maksaa itsensä takaisin ostajalle (Rantanen 2012, 83 – 84).

Substanssiarvolla tarkoitetaan yhtiön velatonta arvoa. Kun yhtiön käypiin arvoihin arvostetusta varallisuudesta vähennetään velat, saadaan laskettua omistajan velaton omaisuus. Yrityskaupassa yhtiön substanssiarvolla on merkitystä yrityskaupan rahoituksen näkökulmasta, sillä omaisuutta voidaan käyttää vakuutena. Lisäksi jatkavan yhtiön velkaisuus vaikuttaa kokonaisjärjestelyn riskin arviointiin. Ostajan näkökulmasta arvostetaan vain sitä omaisuutta, jota tarvitaan yritystoiminnan pyörittämiseen ja kassavirran synnyttämiseen. Pk-yrityksissä on tyypillistä, että omistajayrittäjän ja yrityksen omaisuus on kietoutunut toisiinsa. Yhtiön taseessa voi olla runsaasti ylimääräistä omaisuutta, jota ei tarvita liiketoiminnan pyörittämiseen. Ostajaa ei kiinnosta rahoittaa ylimääräistä omaisuutta ja tämän vuoksi ylimääräinen realisoitava omaisuus siirretään eli myydään pois ostettavasta yhtiöstä ennen kauppaa. (Rantanen 2012, 88–89.)

Edellä mainittujen menetelmien lisäksi verottajalla on oma laskentapa yhtiön arvon määrittämiseksi, jota käytetään esimerkiksi perintö- ja lahjaverolaskelmien yhteydessä. Verottajan laskutavan mukaan ”jos tuottoarvo on suurempi kuin substanssiarvo, käypä arvo on tuottoarvon ja substanssiarvon keskiarvon määrä. Jos substanssiarvo on suurempi (tai yhtä suuri) kuin tuottoarvo, käypä arvo on yhtiön substanssiarvon määrä”. (Sotka, 2018.)

Arvonmääritysvaiheen jälkeen käydään läpi kaupan transaktiorakennetta. Tarkastelun alla on kysymys siitä, toteutetaanko osakekauppa vai liiketoimintakauppa. Lisäksi käydään läpi verotuksellisia ja yrityksen rakenteeseen liittyviä muutoksia ja näiden vaikutuksia. Kauppaan liittyvän neuvotteluvaiheen laajuus ja kesto riippuu hyvin paljon kaupan osapuolista sekä kaupan kohteesta. Neuvotteluprosessissa voidaan käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita ja neuvottelut voivat liittyä kauppahintaan tai muihin kauppaan liittyviin asioihin kuten myyjien ja ostajien välisiin vastuisiin, kilpailukieltoihin, henkilökuntaan jne. Näihin asioihin ostaja syventyy varsinaisesti tehtävässä due diligence - tutkimuksessa. (Kaitramo et al. 2010, 39–40.)

4.1.2 Due Diligence

Yrityskaupprosessissa due diligencellä tarkoitetaan ostettavan kohteen tarkastusta tai tutkimusta. Termi on vakiintunut käsite liike-elämässä, vaikka sille ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Asiayhteydestä riippuen due diligencellä voidaan tarkoittaa yritysjärjestelyn yhteydessä tehtävää ostokohteen ennakkotarkastusta, oikeudellisesti tarkasteltuna huolellisuusvelvoitetta, myyjän näkökulmasta tiedonantovelvollisuutta tai myyjän sopimusoikeudellista vastuun rajaamista. Yrityskauppatilanteessa due diligence ei ole lain mukaan määrätty toimenpide, vain vakiintunut menettely, joka yhdistää ostajan selonottovelvollisuuden sekä myyjän tiedonantovelvollisuuden. Due diligencen tarkoituksena on tuoda mahdollisimman tarkasti esiin ostettavaan kohteeseen liittyvät yksityiskohdat, eli mahdollisuudet ja riskit. Due diligence tarkastus voi tapahtua osittain jo neuvotteluiden alkuvaiheessa, jolloin tehdään kevyempää kohteen tarkastusta. Kuviossa 6 esitetyn prosessin mukaan, sillä tarkoitetaan tässä yhteydessä kohteen varsinaista tarkastusta ennen kaupan päättämistä. Kohteesta riippuen tarkastuksen laajuus vaihtelee mutta tyypillisesti siinä tarkastetaan, että myyjän antamat tiedot kohteesta pitävät paikkansa. Tyypillisesti tarkastuksessa käydään läpi liiketoiminnalliset, taloudelliset, oikeudelliset ja verotukselliset yksityiskohdat kohteen osalta. Laajuus

riippuu myöskin siitä, onko kyseessä osakekauppa vai liiketoimintakauppa. Osakekaupassa työmäärä on laajempi, kun osakkeet käsittävät ostettavan kohteen koko historian. Due diligence tarkastuksia suorittavat tyypillisesti tilintarkastusyhteisöt. Suuremmissa yrityskaupoissa due diligencejä hoitaa tyypillisesti Big 4 yhtiöt, joita ovat Ernst & Young, KPMG Oy Ab, PwC Suomi ja Deloitte Oy. Näillä kuten muillakin alan asiantuntijayrityksillä on hyvin vakiintuneet toimintatavat due diligence -prosessin suorittamiseksi (Bäck et al. 2009, 23.)

Viimeinen vaihe eli kaupan toteutus ja jälkihoito käsittävät kauppakirja-aineiston laatimisen, kaupan maksutavat jne. Kaupan päättämisen jälkeen sopeutumisvaiheessa integroidaan ostettavan yhtiön toiminnot olemassa olevaan. Yrityskauppaan liittyy aina epävarmuustekijöitä, joita pyritään huolellisesti hallinoidun yrityskauppaprosessin myötä välttämään. Kaupan jälkeisiin tarvittaviin toimiin palataan kauppakirjan ehtojen mukaisesti, mikäli tietyt asiat eivät ole toteutuneet tai vastanneet sovittua tietoa due diligence -tarkastuksesta huolimatta. Kaupan jälkihoitoon liittyy myös tekijöitä kuten sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen. Kaupan jälkitoimenpiteisiin on myös erikoistuneita yrityksiä, jotka hoitavat prosessin parhaalla mahdollisella tavalla. (Kaitramo et al. 2010 39–60.)

Kaitramo et al. (2010) on kuvannut yrityskauppaprosessin myyjän näkökulmasta huomattavasti yksinkertaisemmaksi. Pääasiallisiksi etenemistavoiksi on esitetty suora neuvottelu, avoin huutokauppa tai rajoitettu huutokauppa. Suora neuvottelu on prosessina useimmiten ostajan aloitteesta lähtenyt, joka pyritään käymään osapuolten kesken salassa pidettynä. Myyjän näkökulmasta suora neuvottelu on järkevää, jos halutaan saada prosessi nopeammin päätökseen. Myyjän neuvotteluasema on kuitenkin heikompi ilman kilpailevien ostajaehdokkaiden läpikäymistä. Myyjä usein käyttää taloudellisia neuvonantajia, jotka toimivat neuvotteluissa välikäsinä. Rajoitettu huutopaikka on nimensä mukaisesti rajatumpi versio huutokaupasta, jossa kohdetta ei esitetä avoimena suurelle joukolle ostajaehdokkaita. Rajatussa huutokaupassa valitaan muutama potentiaalinen ostajaehdokka, joille kohdetta tarjotaan. Avoimessa huutokaupassa kohteen myyntiaikeet on tuotu julki, joka tehostaa myyntiprosessia. Tällöin ei tarvitse käydä keskusteluja esimerkiksi salassapitosopimusten puitteissa. Avoimen huutokaupan riskinä on se, että se voi herättää asiakkaissa ja henkilökunnassa epävarmuutta. Avoin huutokauppa on kuitenkin myyjän näkökulmasta tehokas keino tavoittaa mahdollisimman laaja joukko kiinnostuneita ostajaehdokkaita ja valita näistä sopivin kumppani tarkempiin neuvotteluihin. (Kaitramo et al. 2010, 60–66.)

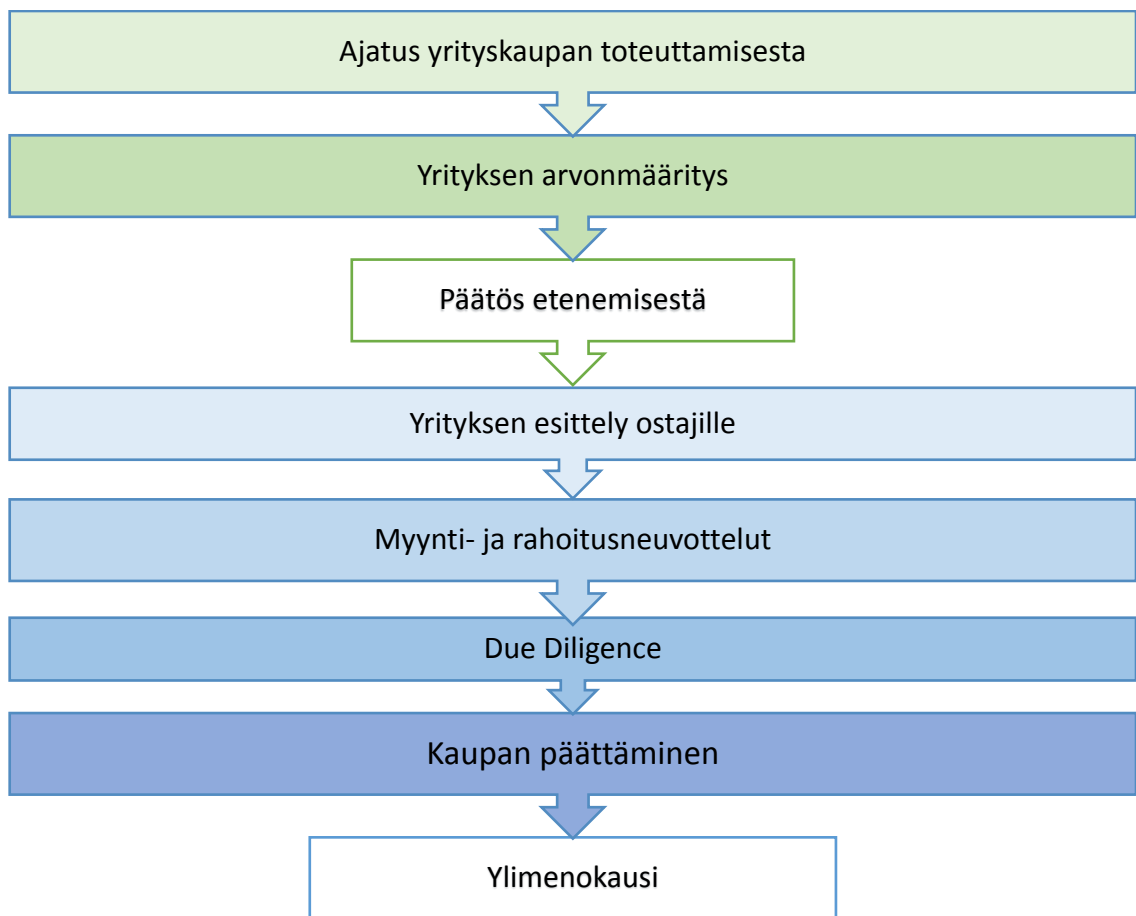
5. TUTKIMUSASETELMA JA AINEISTON KERUU

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tarkastellaan Yritys A:n konsultoimaa yrityskauppaprosessia ja sen eri vaiheita. Tarkoituksena on tuoda haastatteluiden myötä esiin niitä prosessin vaiheita, joissa yrityskaupan ulkopolisen asiantuntijan rooli korostuu tai vaihtoehtoisesti jää vähemmälle tarpeelle. Eri vaiheiden osalta pohditaan myös digitalisaation avulla hyödynnettäviä menetelmiä, joilla prosessia voidaan tehostaa tai joilla voidaan tuoda prosessiin lisäarvoa.

5.1 Yritys A:n esittely

Yritys A on yrityskauppoihin ja erilaisiin yritysjärjestelyihin erikoistunut asiantuntijaorganisaatio. Yrityksessä työskentelee 10 henkilöä. Yrityksen ydinliiketoimintaan kuuluu yrityskauppojen toteuttaminen. Tämä käsittää yrityksen myyntiprosessin arvonmäärittämisestä, neuvotteluihin ja siitä välivaiheineen aina kaupan päättämiseen asti. Yritys A käynnisti muutama vuosi sitten digitalisaatiohankkeen, jota yritys vie edelleen vaiheittain eteenpäin. Ensimmäiset digitalisaation hyödyntämiseen liittyvät uudistukset liittyivät lähinnä organisaation sisäisiin toimintoihin ja myyntiä tukeviin internetpohjaisiin palveluihin, kuten sähköiseen allekirjoitukseen sekä pilvipalveluihin. Näiden muutosten myötä on lähdetty tarkastelemaan laajemmin mahdollisuuksia, joilla digitalisaatiota voitaisiin hyödyntää yrityskauppaprosessin kehittämisessä. Yritys A avasi myös kesällä 2019 uuden yrityskauppaportaalin, jonka tarkoituksena on yhdistää yrityskauppaprosessin eri osapuolet verkkopalvelun sisällä. Palveluun voidaan myöhemmin yhdistää tarpeen mukaan myös muita yrityskauppaprosessin toimintoja kuten rahoituspalveluita. Yritys A:n tavoitteena on luoda ”täyden palvelun” yrityskauppaportaali, jossa yrityskaupan osapuolet voidaan yhdistää entistä helpommin ja tehokkaammin. Fumagalli et al. (2018) esittämien alustatyyppeiden osalta kuvaavin vaihtoehto on työalusta. Alustan tarkoituksena olisi yhdistää työvoima ja yrityksen tarjoamat palvelut uudella tapaa. Pyrkimyksenä on tehostaa yrityskauppaprosessin toteuttamista siten, että asiantuntijan henkilökohtainen rooli yrityskauppaprosessin toteuttamisen osalta olisi tapauskohtaisesti pienempi. Erityisesti pienempien yritysten osalta digitaalisia menetelmiä lisäämällä voitaisiin palvella suurempaa joukkoa asiakkaita, joille nykyinen yrityskauppaprosessi on kustannuksiltaan liian suuri.

Ennen varsinaisia käytännön toimia tarkoituksena on tutkimuksen avulla selvittää yrityskaupan osapuolten näkemyksiä asiantuntijayrityksen roolista ja niistä yrityskauppaprosessin vaiheista, joihin voitaisiin kohdistaa kehitystoimenpiteitä. Näitä tutkimuksen havaintoja viedään myöhemmin käytäntöön, mikäli niiden nähdään tuovan lisäarvoa nykyisen toimintatavan lisäksi tai sen rinnalla. Kuviossa 7 on kuvattu tyypillinen Yritys A:n yrityskauppaprosessi ja sen yksinkertaistetut vaiheet. Tiedot on kerätty Yritys A:n yritysvälittäjältä sekä Yritys A:n nettisivustolta.



Kuvio 7. Yrityskauppaprosessin vaiheet (Yritys A)

Yritys A:n yrityskauppaprosessi on jaettu kolmeen päävaiheeseen: ennen varsinaisia myyntitoimenpiteitä tapahtuviin toimenpiteisiin, myyntivaiheen toimenpiteisiin sekä kaupan jälkeisiin toimenpiteisiin. Teoriaosuudessa kuvattiin ostajan ja myyjän näkökulmasta keskeisiä yrityskauppaprosessin vaiheita. Yritys A:n kuvaama malli on yhdistää myyjän, ostajan ja kaupan kolmansien osapuolten vaiheet. Painopiste on ennen myyntiä ja myyntivaiheessa tapahtuvissa toimenpiteissä. Kaupan päättämisen jälkeiseen yli-

menokauteen ei tyypillisesti osallistuta Yritys A:n osalta. Yritys A:n tyypillisen yritys-kauppaprosessin yhtenä keskeisenä kohtana on yrityksen arvonmääritys. Yritys A:n tämänhetkisen arvonmääritykseen liittyvän toimintatavan rinnalla tarkastellaan myös olemassa olevaa automatisoitua arvonmääritystä, jota esimerkiksi Asiakastieto (2020) tarjoaa. Yritys A on ollut kiinnostunut arvonmäärityksen tiettyjen työvaiheiden automatisoinnista, mutta asiaa ei ole viety käytäntöön. Asiakastiedon automatisoitu arvonmääritys perustuu heidän ylläpitämän tietokannan pohjalta laskettuihin ennusteisiin, historialliseen kehitykseen sekä verottajan laskentatapaan. Asiakas voi tilata minkä tahansa yrityksen arvoraportin syöttämällä yrityksen nimen tai Y-tunnuksen. Raportti on edullinen, nopea ja sitä markkinoidaan käytettäväksi esimerkiksi liiketoiminnan onnistumisen arvioinnissa, yrityskaupan suunnittelussa ostokohteiden kartoituksessa ym. (Asiakastieto 2020).

5.2 Haastatteluiden toteutus

Tutkimukseen liittyvää empiiristä aineistoa kerättiin haastatteluiden myötä yrityskaupan eri osapuolilta. Haastateltaviksi valittiin kaiken kaikkiaan kuusi tahoa, jotka ovat toimineet yrityskaupassa joko myyjänä, ostajana tai rahoittajana. Tutkimusaineiston keruun osalta kiinnitettiin erityisen paljon huomiota siihen, että haastateltavat tahot olivat laadullisesti päteviä. Laadullisella pätevyydellä tarkoitetaan, että yritykset / henkilöt ovat olleet yrityskauppaprosessissa aktiivisesti mukana ja siten pystyvät tuomaan omia havaintojaan prosessin eri vaiheista ja mahdollisista kehitystoimenpiteistä. Lisäksi haastatteluihin kerättiin taustoiltaan hieman erilaisia toimijoita, jotta näkemykset olisivat mahdollisimman monipuolisia ja tutkimuskysymysten osalta pohdintaa herättäviä. Haastatteluiden osalta painotettiin määrällisesti ostajatahoja, sillä lähtökohtaisesti nämä toimivat aktiivisesti seuraten erilaisia myyntikanavia ja osallistuvat itse yrityskauppaprosessin käytännön vaiheisiin. Yritysvälittäjän avustaessa myyjää, myyjän rooli on usein seuraileva ja tällöin myyjän omatoiminen toiminta yrityskauppaprosessin vaiheissa on vähäisempää.

Taulukkoon 1 on koostettu haastateltavien tahojen perustiedot. Yritykset ja haastateltavat henkilöt on esitetty nimettöminä siten, että haastateltavan rooli, yrityksen koko-luokka ja toimiala on tuotu esiin. Rahoitusyhtiöt on kuvattu myös nimettömästi vain yleisellä tasolla ja haastateltavien henkilöiden työkokemus tutkittavaan aiheeseen liittyen on tuotu esille.

Taulukko 1. Yhteenveto haastateltavista tahoista

Nimi	Tyyppi	Kokoluokka	Toimiala
Yritys U	Myyjä	Liikevaihto noin 10 M€	Valmistusteollisuus
Yritys T	Ostaja	Liikevaihto noin 1 M€	Tuotannollinen toiminta
Yritys W	Ostaja	Liikevaihto noin 60 M€	Pääomasijoitusyhtiö
Yritys G	Ostaja	Ei ilmoitettu	Pääomasijoitusyhtiö / Valmistusteollisuudessa toimiva pörssi-yhtiö
Eräs finanssialan toimija (myöhemmin Pankki X)	Rahoittaja	Ei ilmoitettu	Rahoituspalvelut
Eräs pohjoismainen liikepankki (myöhemmin Pankki Y)	Rahoittaja	Ei ilmoitettu	Rahoituspalvelut

Myyjän roolia varten valittiin Yritys U:n entinen omistaja, joka toteutti yrityskaupan vuonna 2018 Yritys A:n toimiessa yritysvälittäjänä. Yritys U:n liikevaihto kaupan toteutushetkellä oli noin 10 milj. €. Puualan valmistusteollisuudessa toimiva yritys sijaitsee Etelä-Suomen alueelta. Myyjän näkökulmasta yrityskauppaprosessin painopiste on myynnin aloitusvaiheessa eli myyntiprosessin käynnistämisen vaiheessa, arvonmäärityksessä sekä myyntineuvotteluissa. Rahoitusneuvottelut ja yrityskaupan due diligence eivät lähtökohtaisesti kosketa yrityksen myyjää.

Yrityskaupan ostajatahoksi valittiin Yritys W, joka on keskisuuri pääomasijoitusorganisaatio Etelä-Suomen alueelta. Yritys W on toteuttanut kaiken kaikkiaan seitsemän varsinaista yrityskauppaa tai yritysostoa. Yritys A on toiminut näistä viidessä asiantuntijana. Yritys A on toiminut asiantuntijana joko suoraan ostotoimeksiannon myötä tai myyntitoimeksiannon kautta lähestynyt Yritys W:tä ostajatahona. Yritys W:n emoyhtiön liikevaihto on noin 60 miljoonaa euroa. Haastateltavana oli yhtiön perustaja / pääomistaja.

Toiseksi ostajatahoksi valittiin Yritys T, joka on metallialan tuotteita valmistava yritys pääkaupunkiseudulta. Yrityksen liikevaihto on noin 1 M €. Yritys T toteutti yritysoston vuonna 2018, jossa Yritys A toimi asiantuntijana. Haastateltavana oli yhtiön omistaja, joka oli itse ostanut Yritys T:n vuonna 2006. Yritys T:n tarkoituksena on kasvattaa toimintaa yritysostoin seuraavan viiden vuoden aikana. Tämän vuoksi haastattelu tehtiin jo toteutetun yritysoston ja mahdollisten seuraavien ostokohteiden kartoituksen näkökulmasta.

Kolmanneksi ostajatahoksi valittiin suomalaisen kansainvälisesti toimivan pörssiyrityksen Yritys G:n strategiajohtaja. Haasteltava henkilö vastaa yhtiön yrityskauppoihin liittyvistä transaktioista sekä strategialähtöisestä toiminnasta. Lisäksi haastateltavalla henkilöllä on pienempi pääomasijoitusyhtiö, jonka myötä toteutettiin ensimmäinen yrityskauppa vuonna 2019. Kaiken kaikkiaan haastateltavalla Yritys G:n edustajalla on noin 20 vuoden kokemus erilaisista yrityskauppatransaktioista. Henkilö on toiminut tai ollut mukana noin 90 yrityskaupassa tai yritysjärjestelyssä työuransa aikana. Pääasiassa tutkimukseen liittyviä havaintoja on kerätty Yritys G:n oman pääomasijoitusyrityksen toiminnan kautta tarkastellen jo ensimmäistä toteutettua yritysostoprosessia sekä käynnissä olevien kartoitettavien ostokohteiden vaiheita. Kuitenkin niin, että henkilön aikaisempaan työhistoriaan liittyvät yrityskaupan transaktiot ja näistä syntynyt kokemus on tuotu esiin. Ostajien näkökulmasta yrityskaupprosessin painopiste on erityisesti ostokohteiden kartoituksessa, myynti- ja rahoitusneuvotteluissa sekä due diligence vaiheessa. Näissä yrityskaupprosessin vaiheissa ostajaosapuolen aktiviteetit korostuvat.

Rahoittajan rooliin valittiin henkilö X, joka toimii Pankki X:ssä pankinjohtajan roolissa. Henkilöllä X on noin kahdenkymmenen vuoden työkokemus yrityskauppojen rahoittamisesta, erilaisista yrityskaupprosessiin liittyvistä järjestelyistä sekä yhteistyöstä yrityskaupan asiantuntijayritysten kanssa. Toiseksi haastateltavaksi valittiin yritysasiakkuuksia hoitava henkilö Y eräässä pohjoismaisessa liikepankissa (myöhemmin Pankki Y). Henkilöllä Y on myös noin parinkymmenen vuoden pankkitausta ja kokemusta yrityskauppojen rahoittamisesta. Rahoittajien näkökulmasta syvennytään luonnollisesti yrityskaupprosessin rahoitusvaiheeseen ja siihen, miten yrityskaupan asiantuntija voi toimia yrityskaupan osapuolten välissä vieden kokonaisprosessia eteenpäin. Tarkoituksena on haastattelun kautta tarkastella miten rahoittajat näkevät digitalisaation hyödyntämisen yrityskaupprosessin rahoituksen järjestämisessä ja minkälaisia työ-

kaluja voitaisiin tuoda yrityskauppaprosessiin digitaalisella alustalla. Lisäksi tarkastellaan sitä rajapintaa, johon saakka yrityskaupan asiantuntija voi tehdä alustavia luotettavia rahoituslaskelmia rahoittajien puolesta. Rahoittajien haastatteluiden taustaksi on kerätty havaintoja Yritys A:n yritysvälittäjien toiminnasta. Yritysvälittäjät ovat pankin yhteyshenkilöiden kanssa aktiivisesti yhteistyössä kaupan rahoitusvaiheessa ja tarpeen mukaan tekevät alustavia rahoituslaskelmia ostajalle sekä pankin yritysasiakasvastuulliselle taholle. Yritys A on ollut viime vuosina aktiivinen erilaisten yrityskauppaan liittyvien rahoituspalveluiden käyttöönotossa.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidun haastattelun eli teemahaastattelun myötä siten, että haastateltavien kanssa käytiin kuvatus prosessin vaiheita läpi. Kysymykset olivat myyjän ja ostajan osalta pääasiassa samoja. Kuitenkin niin, että haastattelun yhteydessä haastateltavien tahojen taustat oli huomioitu ja kysymykset siten kohdistettu kuvaamaan parhaalla mahdollisella tavalla kunkin haastateltavan tilannetta. Rahoittajille suunnatut kysymykset liittyivät vain rahoitusneuvotteluvaiheeseen sekä arvonmäärittämiseen. Teemahaastattelu soveltui käytettäväksi menetelmäksi, sillä haastattelut haluttiin toteuttaa saman puolistrukturoidun haastattelurungon pohjalta. Kuitenkin niin, että haastateltavat pystyivät vapaasti tuomaan näkemyksiään esille, jotka sitten herättivät haastattelun aikana tarkentavia lisäkysymyksiä ja johtivat keskustelua luonnollisesti eteenpäin.

Haastattelut järjestettiin helmikuun 22 päivän ja huhtikuun 8 päivän välisenä aikana Lahdessa, Kouvolassa, Espoossa ja Helsingissä. Kukin haastattelu kesti noin tunnin. Pankki Y:n haastattelu toteutettiin Microsoft Teamsin etäpalaveripalvelun avulla, sillä työn toteutushetkellä henkilökohtaista tapaamista ei saatu koronaviruksen vuoksi järjestettyä. Haastattelut äänitettiin litterointia varten. Yrityksen myyjien, ostajien sekä rahoittajien haastattelupohjat on esitetty liitteessä 1.

6. TULOKSET

Haastatteluiden pohjalta kerätyt työn tulokset on kuvattu Yritys A:n yrityskauppaprosessin päävaiheiden mukaisesti (Kuvio 7). Yrityskauppaprosessin eri osapuolten näkemykset on yhdistetty tarkasteltavan prosessin eri vaiheisiin. Vaiheiden osalta on tuotu esille eri osapuolten näkemykset. Tulosten pohdinnassa on esitetty kuvio siitä, mitkä vaiheet korostuivat haastatteluissa. Tulosten pohjalta on tuotu esiin tutkijan näkemykset niistä prosessin vaiheista, joita voitaisiin kehittää digitalisaatiota hyödyntämällä. Johtopäätökset ja pohdinta on käyty tarkemmin läpi kappaleessa 7.

6.1 Ajatus yrityskaupan toteuttamisesta

Yrityskauppaprosessissa liikkeelle lähtemisen osalta keskeistä on yrityskaupan asiantuntijapalveluita tarjoavien toimijoiden kartoitus. Kuten lähes kaikessa kaupankäynnissä tänä päivänä palveluntarjoajia kartoitetaan usein ensimmäiseksi yrityksen nettisivujen pohjalta. Haastatteluiden pohjalta ilmeni, ettei tästä poiketa myyjien eikä ostajien suhteen. Huomion arvoista oli kuitenkin se, että liikkeelle lähtemisen osalta suuren painoarvon tuo omien yhteistyökumppaneiden suositukset ja näkemykset. Myyjätahona toimineen Yritys U:n edustaja toi esille, että ennen asiantuntijaorganisaation lähestymistä ja jopa alan toimijoiden nettisivuihin tutustumista, suosituksia kysellään muilta yrittäjiltä, tilintarkastajilta, rahoittajilta jne. Yhtäläinen näkemys oli Yritys G:n edustajalla, joka toi esiin, että asiantuntijayrityksiä kartoitetaan useimmiten olemassa olevien kontaktien kautta. Yhteistyökumppaneiden ja muiden yrittäjien näkemyksillä ja suosituksilla on siten suuri merkitys. Usein vasta näiden näkemysten myötä asiantuntijayritysten toimintaan ja palveluihin tarkennutaan nettisivujen osalta.

Yritys T:n omistaja mainitsi, että ensimmäinen kontakti Yritys A:n toimintaan ja palveluihin syntyi yrityskauppatilaisuudesta, joita Yritys A on rahoittajien ja yrittäjäjärjestöjen kanssa yhdessä järjestänyt. Tilaisuudet ovat maksuttomia ja hyvä keino informoida yrittäjiä liikkeellelähdön osalta. Tämän ensimmäisen kontaktin jälkeen tapahtui vasta varsinainen tutustuminen yrityksen toimintaan ja palveluihin nettisivujen kautta. Yritys W:n edustaja toi esille, että ennen ensimmäisten yritysostojen toteuttamista hän oli perehtynyt paikallisiin yrityskaupan asiantuntijayrityksiin muiden kontaktien kautta. Jo toteutettujen yritysostojen myötä nousi esille, että seuraavien hankkeiden osalta ensisijaisesti käännetään Yritys A:n puoleen, sillä toimintapa on selvä ja luottamuksellinen suhde asiantuntijayritykseen on syntynyt. Siitä huolimatta Yritys W on myös muiden alan asiantuntijayritysten kanssa tekemisissä. Useimmiten niin, että yhteys on syntynyt

esimerkiksi asiantuntijayritysten suoraan tarjoamien kohteiden osalta. Asiantuntijayritysten sivustoja ei varsinaisesti seulota läpi mutta useimmat toimijat ovat kuitenkin tuttuja ja heidän sivustojensa sisältöön on jollain tasolla tutustuttu.

Yritys G:n edustaja esitti, että ennen yritysostoprosessin käynnistämistä alan asiantuntijayrityksiin perehtyminen on hyvin tärkeää. Yritysten nettisivut toimivat jonkinlaisena introna ja antavat siten alustavan kuvan asiantuntijayrityksen toiminnasta, palveluista ja kokoluokasta henkilömäärän osalta. Paljon on olemassa ns. yhden miehen toimistoja, jotka toimivat alalla konsultteina. Suuremmat teamit ovat kuitenkin laajempien verkostojensa vuoksi kiinnostavampia. Ulkopuolisen asiantuntijayrityksen merkitystä korostettiin senkin vuoksi, että asiantuntijan ottaminen välimieheksi prosessiin on osoitus myyjäosapuolen aidosta myyntihalukkuudesta. Mikäli ostaja lähestyy myyjää suoraan voi olla haastavaa saada yrityskauppaprosessia eteenpäin realistisella hinnalla.

Asiantuntijayrityksen nettisivujen kautta synnyttävän luottamuksen herättämiseksi nousi muutamia keskeisiä asioita. Näitä ovat mm. sivuston ajantasaisuus, referenssit, henkilöt ja henkilöstön määrä sekä yleinen informatiivisuus. Yritys G:n mukaan pelkääntään nettisivujen pohjalta ei suoraan käynnistetä yhteistyötoimia. Yritys G toimii ns. sarjaostajana ja haluaa myös henkilökohtaisesti tutustua alan keskeisiin asiantuntijayrityksiin. Henkilökohtaisten tapaamisten myötä voidaan tuoda tarkemmin esille heidän ostokohteisiinsa liittyvät vaatimukset, rajoitukset ja yleinen toimintatapa. Yritys U:n edustaja toi esille, että tutustuttuaan tarkemmin Yritys A:n sivustoihin ja palveluihin heräsi epäily, onko heidän yrityksensä myynti kokoluokaltaan liian suuri asiantuntijayrityksen hoidettavaksi. Sivustolla esitetyt referenssit toteutuneista yrityskaupoista olivat kokoluokaltaan hieman pienempiä ja paikallisempia. Riittävän luottamuksen liikkeelle lähtemiseen synnytti lopulta Yritys A:n yritysvälittäjän ja myyjän välinen suhde, joka oli henkilökohtaisen kanssakäymisen myötä vahvistunut.

6.2 Yrityksen arvonmääritys

Yrityksen arvonmäärityksen merkitys yrityskaupan kaikkien osapuolten näkökulmasta on suuri. Arvonmääritys toimii konkreettisesti yrityskauppaprosessin käynnistäjänä. Myyntitilanteessa asiantuntijayritys tekee useimmiten arvonmäärityksen myytävälle yritykselle ja sen pohjalta tehdään päätös varsinaisen liikkeellelähdön osalta. Mikäli asiantuntijayritys ja asiakas ovat yhtä mieltä yrityksen arvosta. Yritys U toi esiin, että arvonmääritys toimii jonkinlaisena porkkanana toimeksiannolle ja sen myötä yrittäjä voi vielä tunnustella mahdollisen yhteistyön toimivuutta.

Asiantuntijan merkitystä arvonmäärityksessä ja sen raportoinnissa korostettiin. Yritys W on toteuttanut useita yritysostoja ja toi esiin, että he ovat aikaisemmin toimineet turhan kevyesti ostettavan yhtiön arvonmäärityksen suhteen. Jatkossa kiinnitetään entistä enemmän huomioita siihen, että ulkopuolinen asiantuntija on tehnyt arvonmääritystä eikä yritysosto perustu vain omiin arvioihin ja näkemyksiin. Vaikka yrityksellä on jo kokemusta kauppojen toteuttamisesta, on silti tärkeää, että mahdollinen arvonmääritys on tehty asiantuntijan toimesta ja käyty tilaajan kanssa läpi. Arvonmääritykseen voi liittyä yksityiskohtia, joita ei itse osata arvioida tai ymmärtää ja niillä saattaa olla kokonaisuuden osalta suuri merkitys. Yritys T huomautti, että arvonmäärityksen lisäksi luottamuksellisen suhteen rakentanut yritysvälittäjä voi arvonmäärityksen yhteydessä tarkemmin selvittää taustoja miksi yrittäjä on luopumassa toiminnastaan. Tämä on ostajalle arvokasta tietoa, joka ei välttämättä välittyisi alkuvaiheessa myyjältä ostajalle ilman välimiestä. Yritys G:n näkemys arvonmäärityksestä oli sen merkityksellisyyden osalta yhtenäinen. Haastateltava mainitsi, että heidän koko sijoituksensa perustuu siihen, että laskelmien pohjalta arvioidaan kuinka paljon kassavirtaa kohde voi tulevaisuudessa tuottaa. Eroavaisuus syntyi kuitenkin siinä, ettei Yritys G:n näkökulmasta asiantuntijayrityksen tekemälle arvonmäärityksille annettu kovin suurta merkitystä kaupan toteutuksen suhteen. Tämä johtui siitä, että eri välittäjien toimintatavat vaihtelevat melko suuresti, eikä kaikkien välittäjien toimesta tehdä riittävän huolellista tai laadukasta arvonmääritystä. Yritys G:llä itsellään on hyvin vahva kokemus ja osaaminen yrityskauppojen toteutuksesta ja tätä halutaan hyödyntää yhtiön arvonmäärityksessä.

Arvonmääritykseen liittyi myös käytännön tasolla näkemyseroja, jotka tulivat esille myyjänä toimineen Yritys U:n sekä ammattioistajana toimivan Yritys G:n välillä. Eroavaisuudet liittyvät siihen, miten yhtiön arvo heidän näkemyksensä mukaan muodostetaan. Myyjän näkökulmasta korostui yhtiön tuottaman kassavirran lisäksi taseessa oleva omaisuus, jolla nähdään tuottoarvon lisäksi erillinen omaisuusarvo. Yritys G sen sijaan korosti hyvin vahvasti, että tuottoarvon määrittämisessä huomioidaan jo yrityksen liiketoimintaan tarvittavat koneet, laitteet, varasto jne. Tämän lisäksi näitä ei tule erikseen arvottaa yhtiön substanssiarvossa, sillä ne tulisi silloin laskettua kahteen kertaan. Yritys G:n mukaan tämä on asia, joka tulee usein vastaan myyjien ja jopa myyjää avustavien asiantuntijayritysten arvonmäärityksissä. Yritys G:n toiveena oli, että asiantunteva yritysvälittäjä voisi tuoda nämä asiat myyjän tietoon ennen myyntitoimien käynnistämistä. Tällöin myyjällä on realistinen kuva yrityksensä arvosta ja kauppa on todennäköisempää saada päätökseen.

Rahoittajilta tiedusteltiin myös näkemyksiä siitä, miten yrityskaupan asiantuntijan tekemät selvitykset kuten arvonmääritykset tuovat lisäarvoa rahoituksen järjestämiseen. Pankki Y:n ja Pankki X:n henkilöiden näkemykset olivat siltä osin yhteneviä, että keskeistä on riittävän laaja ja informatiivinen välitettävä aineisto, joka on ollut yrityskaupan asiantuntijan tarkasteltavana. Koostettujen oikaistujen tilinpäätöstietojen, yrityksen taustatietoihin kerääminen ja välittäminen helpottaa heidän tekemien selvitysten toteuttamista hyvin paljon. Pankki Y:n yhteyshenkilön mukaan Yritys A:n kanssa tehty yhteistyö on osoittanut, että asiantuntijoiden valmistelema aineisto on ammattitaitoista ja informatiivista.

6.2.1 Automatisoitu arvonmääritys

Haastattelussa tiedusteltiin ovatko yrityskaupan osapuolet käyttäneet olemassa olevaa Asiakastiedon automatisoitua arvonmääritysraporttia. Yritys W:llä, U:lla ja G:llä oli joi-takin kokemuksia kyseisestä automatisoidusta arvonmäärityksestä. Näkemykset olivat yhteneviä tämän palvelun käytöstä ja hyödyllisyydestä. Suppeasti automatisoitujen tilinpäätöstietojen pohjalta lasketun arvonmäärityksen käyttötarkoitukset soveltuvat esimerkiksi pienemmille yrityksille sekä vain alustavaan yrityksen sisäiseen hinta-arviointiin.

Yritys W toi esille, että vaikka automaatioon perustuvat yrityksen arvonmääritykset eivät ole yritysostoihin tai myyntiin riittävän laajoja, niitä voidaan käyttää muissa yhteyksissä. Mielenkiintoisena esimerkkinä ostajan puolesta oli yrityksen työntekijän tai yritysoston myötä palkatun toimitusjohtajan tulospalkkaukseen perustuva kevyt arvonmääritys. Tätä varten voidaan nopeasti ja kustannustehokkaasti tilata arvoraportti, joka näyttää yrityksen arvon hetkenä X. Myöhemmin kun haetaan vertailtavaa arvoa hetkenä Y, se voidaan tilata saman automatisoidun palvelun kautta ja tieto on siten helpposti vertailtavissa. Tällöin siinä ei ole esimerkiksi eri asiantuntijahenkilöiden vaikutuksesta syntyneitä eroavaisuuksia. Yritys W toi siten esiin, että suppeammalle ja automatisoidulle arvonmääritykselle voi löytyä muitakin käyttötapoja kuin yrityksen myynti tai ostotilanne ja näihin asiantuntijayritysten tulisi myös perehtyä.

Automatisoitu arvonmääritys on kustannustehokas vaihtoehto ja Yritys U:n mukaan se soveltuu erityisesti pienemmille toimijoille tai alustavaan arviointiin esimerkiksi yrityksen sisällä. Tämantyyppistä arvonmääritystä ei olisi kuitenkaan voitu käyttää heidän yrityksensä myynnissä, sillä se ei ole riittävän informatiivinen ja sieltä jää yksityiskohtia

ja asiantuntijan tekemiä tilinpäätöstietojen oikaisuja pois. Näillä voi olla suurta merkitystä kaupan osalta. Lisäksi haastateltava toi esiin, että hieman suuremmat toimijat ovat varmasti valmiita maksamaan asiantuntijan tekemästä ”käsityöstä”, jotta arvonmääritys on mahdollisimman laaja ja perusteltu. Huomioon ottaen esimerkiksi Yritys U:n yrityskaupan kauppahinnan hieman arvokkaampikin arvonmääritys on kokonaisuuden osalta hyvin pieni kustannus.

Yritys G:n näkemys oli muista tahoista poikkeava. Haastateltavan mukaan suppeammat automaation perustuvat arvonmääritykset nähdään enempi riskinä kuin hyötynä. Tämä johtuu siitä, että automaation perustuvat arvonmääritykset eivät välttämättä huomioi sitä keskeistä asiaa, että yrityksen synnyttämän kassavirran myötä kauppahinta tai ainakin siihen liittyvä laina täytyy maksaa keskimäärin noin viidessä vuodessa takaisin. Jos tästä takaisinmaksusta poiketaan, on rahoituksen järjestäminen haastavaa ja kaupan päättämisen todennäköisyys hyvin pieni. Finanssiteorian mallien mukaisesti laskettu arvo voi poiketa tästä todellisesta käytäntöön perustuvasta arvonmääritysmallista ja siten ohjata myyjän näkemystä tai tavoiteltavaa kauppahintaa väärään suuntaan. Yritys G:n mukaan kustannustehokkuuden näkökulmasta automatisoitu arvonmääritys on positiivinen asia, mutta sen sisältö on kuitenkin tärkein. Mikäli em. automatisoitua arvonmääritystä käytettäisiin, siinä tulisi olla yrityskaupan asiantuntijan tilinpäätöstietojen oikaisut, jotka huomioivat myös rahoittajien ja ostajien tyypilliset kaupan takaisinmaksuvaatimukset.

Pankki X:n edustajan näkemykset automatisoitujen arvonmääritysten osalta olivat yhteneviä Yritys G:n kanssa. Näiden ei nähdä tuovan yrityskaupprosessiin juurikaan lisäarvoa, sillä niiden osalta jää puuttumaan luotettavan ja informatiivisen arvonmäärityksen keskeiset tilinpäätöstietojen oikaisut ja korjaukset. Haastateltava oli sitä mieltä, että on ylipäättänsä mahdotonta saada sähköiseen alustaan luotettavaa arvonmäärityspohjaa, mikäli yrityksen omistaja toimii itse tietojen syöttäjänä. Tietojen syöttäjän ammattitaidosta tai kyvykkyydestä ei voida tällöin varmistua. Jos syöttötietojen pohjalta syntynyt arvonmääritys tai laskelma menee muiden osapuolten kuten rahoittajien käyttöön, väärin syötetty tieto voi synnyttää riskin. Pankki X:n edustajan mukaan tämä ei muutu vaikka sähköinen arvonmäärityspalvelu olisi rakennettu yrityskaupan asiantuntijan tekemään pohjaan. On oleellisen tärkeää, että yrityksen arvoon perustuvat laskentatiedot on syötetty sellaisen tahon toimesta, joka ymmärtää niihin liittyvät yksityiskohdat ja niiden vaikutukset yrityksen todelliseen arvoon.

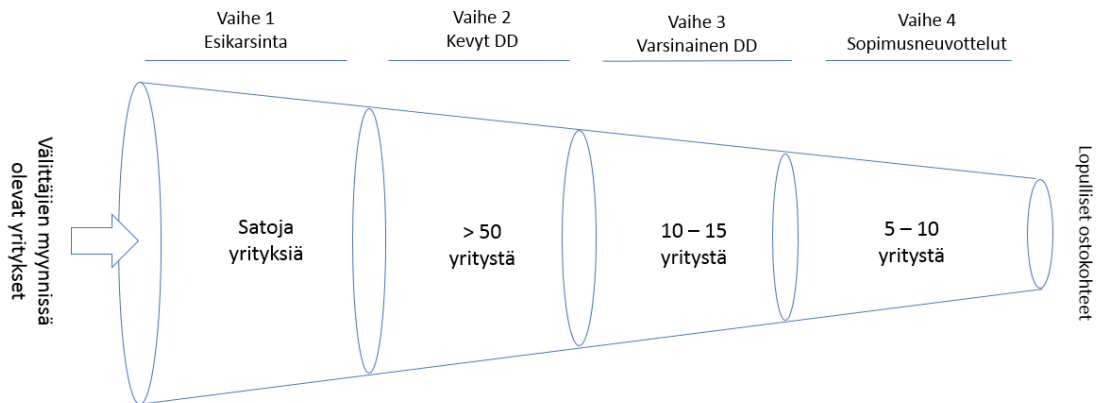
Pankki Y:n henkilöllä ei ollut henkilökohtaisia käyttökokemuksia Asiakastiedon automatisoidusta palvelusta, mutta oli kuitenkin tietoinen sen olemassaolosta ja ylipäättensä Asiakastiedon tarjoamasta lisäarvosta ns. datapankkina. Haastateltava näki tämän tyyppisen palvelun lisäarvona sen vuoksi, että Asiakastiedon erittäin laajan datakannan pohjalta voisi luoda dataroomin, jota voitaisiin hyödyntää yrityskaupan osapuolten välisessä tarkastelussa. Tämä vaatisi kuitenkin lisätietojen, kuten keskeneräisten välitilin päätösten sekä todellisten ennusteiden syöttämistä, jotta informaatio olisi relevanttia. Lähtökohtaisesti ei ole olemassa staattista kaavaa, jonka pohjalta voitaisiin luoda luotettavaa arvonmäärittäystä. Hyvin pienten yritysten osalta voidaan todennäköisesti soveltaa automatisoituja kaavoja, mutta liikevaihdoltaan jo noin 1–2 milj. €:n yrityksissä vaaditaan tapauskohtaista tarkastelua. Esimerkiksi koronatilanteen johdosta yrityskaupan kokonaisjärjestely muuttuu, kun rahoituksen järjestämistä pohditaan tarkemmin. Rahoituksen pitkät maturiteetit voivat olla epäedullisia pankeille ja järjestely vaatii räätälöintiä; tämä tulee huomioida myös yrityksen arvossa kauppahinnan ja lainan takaisinmaksun näkökulmasta.

Pankki Y:n mukaan automatisoinnin nähdään tuovan jonkinlaista lisäarvoa arvonmäärittäykseen. Yrityskaupan alkuvaiheen tarkastelussa tiettyjä perustietoja kysytään aina. Näitä ovat esimerkiksi viimeiset kolme tilintarkastettua tilinpäätöstä sekä kuluvan tilikauden ennuste. Edellä mainittujen tietojen käsittelyä voitaisiin ainakin pyrkiä automatisoimaan. Luotettavuuden varmistamiseksi vaadittaisiin kuitenkin jonkinasteista asiantuntijan formulointia, josta yrityskaupan osapuolet ovat todennäköisesti myös valmiita maksamaan. Siten kyseessä olisi perinteisen toimintatavan ja automatisoidun prosessin hybridimuoto.

6.3 Yrityksen esittely ostajille

Mikäli yritysvälittäjä ja myyjä ovat päässeet arvonmäärittäyksestä yhteisymmärrykseen ja myyjä on tehnyt päätöksen myyntiprosessin aloittamisesta, toimeksiantosopimuksen myötä käynnistyy kohteen esittelyvaihe. Kaikki kolme ostajatahoa toivat esille, että he seuloivat hyvin aktiivisesti eri yritysvälittäjien sivustoja sekä olemassa olevia yrityskaupan ilmoituspalveluita kuten Yrityspörssi. Yritys W:n mukaan eri yritysvälittäjien ilmoituspalveluiden kohteet käydään läpi vähintään kerran kuukaudessa. Tämän lisäksi Yritys W:n ja G:n edustajat toivat esille, että yritysvälittäjät lähestyvät myös suoraan ostajia soveltuvien kohteiden osalta. Kuten Yritys G aikaisemmin kuvasi, he haluavat olla aktiivisesti ja henkilökohtaisesti välittäjien kanssa tekemisissä, jotta erilaiset myyntikoh-

teet tulevat mahdollisimman varhaisessa vaiheessa heidän tietoonsa. Yritysten ilmoituspalveluilla on suuri merkitys myös ”ammattioistajien” keskuudessa erityisesti silloin, kun liikevaihtoluokka sijoittuu noin 1–10 milj. €:n tasoon. Yritys G:n edustaja on oman sijoitusyhtiön esitemateriaalissa kuvannut yrityksen hankkimisprosessia mallilla, joka on mukailtu kuvioon 8.



Kuvio 8. Yritys G:n kuvaama ostoprosessi

Kuvion 8 mukaisella ostoprosessilla on ensinnäkin kuvattu sitä määrää, jonka ammattioistajat seuloivat läpi löytääkseen esimerkiksi 2–3 soveltuvaa yrityskauppakohtetta. Määrällisesti luvut ovat suuntaa antavia ja arvioitu noin viiden vuoden aikajänteelle. Ensimmäinen vaihe perustuu suuren massan läpikäyntiin olemassa olevien ilmoituspalveluiden osalta. Haasteeksi Yritys G mainitsi, ettei kohteista ole ilmoitteluvaiheessa riittävästi tietoa. Toimiala, kokoluokka ja henkilöstön määrä on harvoin tarkemmin esitetty. Liikevaihto kuvataan useimmiten melko suurella haarukalla esimerkiksi 1–5 milj. € ja kannattavuudesta ei ole tarkempaa tietoa. Haastateltavan mukaan toivottavaa olisi, että jo yritysten sähköisissä ilmoittelupalveluissa tuotaisiin esille esimerkiksi liikevaihdon ja kannattavuuden suhdetta. Yritysten myyntiin liittyvien salassapitovelvollisuuksien vuoksi tiettyjen yritysten ja toimialojen osalta voidaan tuoda vain hyvin yleisellä tasolla tietoja, jottei kohteen myynti tule esiin. Näiden rajoitusten puitteissa olisi toivottavaa, että parhaalla mahdollisella tavalla tuotaisiin esiin keskeiset suhdeluvut myyntihinnan, liikevaihdon ja kannattavuuden välillä. Tällöin yritysostokohdetta kartoittava taho voi jo kuvion 8 mukaisesti tunnistaa alkuvaiheessa, mikäli kohde ei ole heille soveltuva. Ostoprosessin toisen vaiheen osalta kartoitus syvenee ja tässä kohtaa useimmiten seuloittavien kohteiden osalta on vaihdettu salassapitosopimukset. Haastateltavilta tahoilta

kysyttiin sähköisen allekirjoituksen merkityksestä myyntiprosessissa ja näkemykset olivat kaikkien osalta yhteneviä. Kaikki esittelyvaihteessa tarvittava allekirjoittaminen tulisi hoitaa sähköisen allekirjoitusohjelman kautta. Tämä tehostaa ajankäyttöä, mahdollistaa etänä toteutettavaa selvitystä ja helpottaa ostajien seulontavaihetta. Yritys W toi esille, että salassapitosopimuksen voisi yhdistää ilmoittelupalveluun, jotta tämän voi suoraan välittää yritysvälittäjälle / myyjälle, mikäli on kiinnostunut saamaan kohteesta lisätietoa. Yritys U:n edustaja toi esille, että Yritys A:n toteuttamassa yrityskauppaprosessissa hyödynnettiin sähköistä allekirjoitusta. Sen avulla tehostetaan myyntiprosessin osalta ”turhia” byrokraattisia vaiheita. Yritys U:n mukaan tämän tyyppisten palveluiden käyttö on tänä päivänä jo välttämätöntä.

Myyntiesittelyvaiheessa tehtävien selvitysten eli alustavien due diligence tarkastusten laajuus vaihtelee sen mukaan, minkälaista tietoa myyjältä on alkuvaiheessa saatavissa. Yritys G on kuvannut toisessa vaiheessa tehtävää kevyttä omaa tarkastusta sekä kolmannessa vaiheessa tehtävää varsinaista due diligence prosessia. Mikäli myyjää avustava yritysvälittäjä valmistele kohteesta riittävän laajan esitemateriaalin ennakkotietoineen, se helpottaa siten ostajan alkuvaiheen selvityksiä. Hyvän ennakoivallisuuden myötä yritysvälittäjä voi käydä aineistoa ostajan kanssa esimerkiksi sähköisten etäkeskustelupalveluiden kautta läpi eikä ostajan tarvitse tulla henkilökohtaisesti haastattelemaan yrittäjää tarvittavien alkukartoitusvaiheen tietojen osalta.

Yritys U:n edustaja toi esille, että hänen näkemyksensä mukaan Yritys A:n myyntiesitemateriaali oli yleisilmeeltään hieman vanhettunutta. Pääasiallisesti myyntimateriaalina käytetään PDF-muotoon käännettyjä Powerpoint -esityksiä. Huomioon ottaen asiantuntijayrityksen roolin esitemateriaalien osalta tulisi hyödyntää mahdollisimman monipuolisesti aineistoa, joka on näyttävää ja luottamusta herättävää myös suurempien toimijoiden keskuudessa. Ajanmukaiset ja monipuolet esitemateriaalit ja digitaaliset esittelytavat herättävät luottamusta asiantuntijayrityksen toiminnasta ja myyntiprosessin toimivuudesta.

6.4 Myyntineuvottelut

Myyntineuvotteluvaiheeseen ei liittynyt merkittäviä ongelmakohtia tai tarvetta suuremmille muutoksille. Haastatteluiden perusteella yritysvälittäjän nähdään tuovan läsnäolollaan lisäarvoa neuvotteluihin. Ostajan roolissa toimivan Yritys W:n omistaja esitti, että yritysvälittäjä voi viedä keskustelua jouhevasti eteenpäin ja esittää kysymyksiä,

joita kaupan osapuolet eivät välttämättä itse osaisi. Yritys W:n mukaan myyntineuvottelutilanteet voivat olla myös yrityksen myyjälle vaikeita ja hiljaisia paikkoja. Kyse on mahdollisesti arkaluontoisista tiedoista, joita ei vielä alkuvaiheen myyntineuvotteluissa haluta tai uskalleta tuoda aktiivisesti esille. Yritysvälittäjän tehtävänä on tällöin herättää luottamusta ja siten saada kaupan osapuolet keskustelemaan oikeista asioista mahdollisimman avoimesti.

Yrityskauppaprosessin osapuolilta tiedusteltiin myös sitä rajapintaa, kuinka pitkälle myyntineuvotteluita voitaisiin viedä etäkeskusteluohjelmien avulla ilman osapuolten fyysistä läsnäoloa. Tähän ei kuitenkaan osattu antaa tarkkaa määritystä, sillä tilanteet vaihtelevat tapauskohtaisesti. Yritys W toi esille, että kiinteistövälitystä on aktiivisesti lähdetty viemään siihen suuntaan, että neuvotteluita voitaisiin hoitaa mahdollisimman paljon etäkeskusteluohjelmien avulla. Yrityskauppa on kuitenkin niin suuri ja merkittävä tapahtuma, että keskeisiä myyntineuvotteluita halutaan hoitaa pääasiassa kasvotusten. Yritys T esitti, että heti alkuvaiheessa ei ole kuitenkaan tarvetta järjestää henkilökohtaista tapaamista. Ennen sitä tulee tehdä kotiläksyt ja perehtyä kohteeseen mahdollisimman hyvin. Haastateltava vertasi tilannetta autokauppaan. ”Kun uusi auto on saatava, rynnätään heti koeajolle. Järjen kanssa tulisi ensiksi tehdä taustaselvitykset ja sitten vasta lähdetään koeajolle, jos auto vaikuttaa sopivalta”.

Yritys G:n henkilö mainitsi, että eri yritysvälittäjien motivaatio vaihtelee sen osalta, kuinka pitkälle alustavia neuvotteluita voitaisiin viedä hyvin valmistellun myyntiaineiston ja erilaisten etäpalveluiden avulla. Useimmiten yritysvälittäjät pyrkivät mahdollisimman aikaisin järjestämään palaverin osapuolten kanssa, jotta asian etenemistä voidaan helpottaa heidän näkökulmastaan. Erityisesti silloin, jos kyseinen yritysvälittäjä ei ole itse valmistellut riittävän laajaa myyntimateriaalia tai koostanut keskeisiä tilinpäätöstietoja, jotka ostajan tulee kuvion 6 mukaisesti käydä läpi. Tällöin yritysvälittäjä pääsee helpommalla, kun keskustelut etenevät yhteisen pöydän ääressä ja usein tarvittavien lisätietojen hankkiminen jää ostajan vastuulle. Etäneuvotteluita voitaisiin hyödyntää enemmän, mikäli yritysvälittäjä koostaa jo myynnin käynnistämävaiheessa mahdollisimman laajan ja kattavan myyntiesiteaineiston, jonka välittää kiinnostuneelle ostajaehdokkaalle. Tällöin esitietojen läpikäynnin pohjalta voidaan käydä alustavia myyntineuvotteluita sähköisten palveluiden kautta ja tehostetaan osapuolten ajankäyttöä.

6.5 Rahoituksen järjestäminen

Rahoituksen järjestämisen osalta yrityskaupan asiantuntijan nähdään tuovan lisäarvoa rahoitusprosessin edistämiseksi. Pankki X:n yhteyshenkilöllä on ollut henkilökohtaisia kokemuksia myös Yritys A:n toteuttamista yrityskauppaprosesseista. Yritys A:n valmistellun yrityksen myyntiaineiston osalta on ollut positiivisia kokemuksia. Yrityksen arvonmäärittäykseen tai myyntiin liittyvät aineistot nähdään sisällöltään laadukkaana. Pankki Y:n yhteyshenkilön näkemys aineiston osalta oli yhtenäinen ja asiantuntijan tekemät aineistot ovat olleet laadukkaita ja ammattitaitoisia. Pankki X:n näkökulmasta epävarmuutta kuitenkin herättää se, että asiantuntijan toimiessa myyjän edustajana asioita tuodaan lähtökohtaisesti myyntiä edistävänä esille ja siten rahoittajaa kiinnostavat epävarmuudet jätetään tietoisesti hieman vähemmälle huomiolle. Yritys W korosti myös, että yritysvälittäjän näkemykset ovat usein kovin positiivisia ja tiedot perustuvat historiaan. Ostaja katsoo tulevaan ja erityisesti rahoituksen järjestämisessä keskittyy vain tulevaisuuden kassavirtaan, jolla kauppahinta maksetaan takaisin. Yrityskaupan asiantuntijan tehtävänä on toimia myyjän ja ostajan välimaastossa vieden molempia osapuolia kaupan toteutumisen osalta eteenpäin. Pankki X:n näkökulmasta myyjää edustava rooli näkyy usein positiivisten tulevaisuuden kehitysten ja kasvun kuvaamisella, josta ostajan ja rahoittajan täytyy erikseen varmistua.

Yritys T:n omistaja esitti, että Yritys A:n merkitys rahoituksen järjestämisessä ja siihen liittyvissä toimenpiteissä oli erittäin suuri. Yritys A teki ostajan puolesta rahoittajille laskelmia ja selvityksiä yrityksen mahdollisuuksista maksaa kauppahintaa ja lainaa takaisin rahoittajien määrittämässä takaisinmaksuajassa. Ilman ulkopuolista asiantuntijaa heillä ei olisi ollut riittävää osaamista edellä mainittujen toimenpiteiden tekemiseksi.

Yritys G:n näkemys yritysvälittäjän roolista rahoituksen järjestämisessä oli hyvin erilainen. Yritys G:llä on paljon asiantuntijuutta yrityskaupan rahoituksen järjestämisestä, ja sen vuoksi he eivät näe ulkopuolisen asiantuntijan roolia tässä kovinkaan merkitykselliseksi. Yritys G oli lyhyesti tutustunut palveluihin, joita Yritys A tarjoaa ostajatahoille rahoituksen edistämiseksi. Yritys G:n omat arvonmäärittäykset, markkina-analyysit sekä riskiarviointit ovat rahoittajien silmin luottamusta herättäviä, ja sen vuoksi he nojaavatkin yksinomaisesti näihin. Yritys G toi esille, että rahoittajat tekevät joka tapauksessa ostajan antamien selvitysten ja arvioiden pohjalta omat korjauksensa. Rahoittajien selvitystyötä helpottaakseen on kuitenkin hyvä, jos yrityskauppakohteesta on jo laadittuna

esitemateriaalia ja laskentatietoja, joita rahoittajat voivat omissa selvityksissään hyödyntää. Jos asiantuntijayritys on tehnyt näitä ostajan puolesta, on niillä merkitystä kokonaisprosessin edistämiseksi.

Yritys W toi esille, että heillä yrityskaupan rahoittamiseen ei ole liittynyt ongelmia yhtiön vakavaraisen tilanteen vuoksi. Yritys W on kiinnostunut tarjoamaan myös oman pääoman ehtoista rahoitusta tai lähteä vähemmistöosuudella mukaan yrityskauppoihin. Yrityskaupan rahoittajien roolit ovat viime vuosina muuttuneet ja suurten pankkien rinnalle on tullut paljon erilaisia välirahoitusta tarjoavia tahoja. Haastateltavan mukaan on paljon yritysostosta kiinnostuneita tahoja, joilla ei ole mahdollisuuksia järjestää yrityskauppaan tarvittavaa omarahoitusosuutta tai riittäviä vakuuksia. Yritys W:n mukaan yrityskaupan ilmoittelupalveluissa voisi tuoda esiin tahoja, jotka voivat tarjota ratkaisuja kokonaisjärjestelyn toteuttamiseksi. Haastateltavan mukaan olisi tärkeää, että yritysvälittäjä olisi mahdollisimman aktiivisesti käynyt pääomasijoittajien tai välirahoitusta tarjoavien tahojen kanssa keskustelua ja näitä reunaehtoja voitaisiin tuoda ilmi esimerkiksi ilmoittelupalveluissa tai alustavissa neuvotteluissa. Yritysrahoitus on kaiken kaikkiaan murroksessa ja digitalisaatiota voidaan yrittää hyödyntää uusien rahoitusmallien ja instrumenttien esille tuomisessa.

6.5.1 Rahoittajan palvelut digitaalisella alustalla

Yrityskaupan osapuolilta tiedusteltiin haastattelussa näkemystä siitä, voisiko yrityskauppakohteiden ilmoittelupalveluun tuoda rahoittajien alustavia rahoituslaskelmia ja nähdäänkö näiden tuovan lisäarvoa prosessiin. Tavoitteena olisi yhdistää digitaaliseen ilmoittelupalveluun ostajan rahoituslaskelmia helpottavia laskentapohjia tai mittareita, joilla ostaja voi itse arvioida omaa tilannetta rahoituksen järjestämiseksi. Yritys T toi esille esimerkin Lapissa myynnissä olevasta kiinteistöstä, josta pystyi ostamaan yhteisöosuuden. Tämän kohteen myynti-ilmoituksen yhteydessä oli valmiina rahoittajan rahoituslaskelma, josta ostaja pystyi suoraan näkemään mistä rahoituspaketista oli kyse ja minkälaisilla ehdoilla em. kohdetta rahoitettaisiin. Yritys T:n mukaan tätä ajatusmallia voitaisiin tuoda yrityskauppakohteiden ilmoituspalveluun, vaikka ymmärretysti yrityksen rahoituksen lähtökohdat ovat hyvin erilaiset.

Pankki X:n mukaan tähän liittyi melko suurta epävarmuutta, sillä pankit kilpailevat keskenään ja oman brändin tuominen tietyn tahon palveluun on ensinnäkin osoitus hyvin suorasta ja eksklusiivisesta yhteistyöstä. Lisäksi tämäntyyppiseen asiaan liittyy paljon pankkien ja yritysvälittäjien / palveluntarjoajan välistä yhteistyötä koskevaa byrokratiaa,

jota on vaikea arvioida ilman tarkempia tietoja. Yrityskaupassa ostajien rahoituksen selvitykset ovat aina tapauskohtaisia. Siinä tarkastellaan ostajatahon omaa varallisuutta, työhistoriaa, koulutusta sekä mahdollista kyvykkyyttä synnyttää kassavirtaa, jolla kauppahinta maksetaan takaisin. Ilman näitä tietoja on vaikea määrittää ehtoja rahoituksen järjestämiseksi. Toki tyypillisiä reunaehtoja voidaan sitoumuksetta käyttää. Tällöin nämä rahoitukseen liittyvät mittarit toimisivat ostajataholla vain suuntaa antavana indikaattorina ostokohteen kartoitusvaiheessa. Pankit ovat kuitenkin kiinnostuneita siitä, että reitti rahoituksen järjestämiseksi olisi mahdollisimman nopea ja selkeä. Tässä yritysvälittäjällä on keskeinen rooli ja heidän tulisi olla aktiivisesti suorissa kontakteissa yritysrahoituspuolen vastuuhenkilöihin. Rahoittajan nimen ja palvelun julkinen tuominen esimerkiksi yrityskauppa-alustaan voi olla haasteellista. Sen sijaan ratkaisuna voisi olla jonkinlainen dataroom, joka on rakennettu yrityskauppojen ilmoittelupalveluun. Tämäntyyppisessä ratkaisussa yritysvälittäjä pysyisi hallinnoivana tahona ja pystyisi seuraamaan ketkä aineistoa näkee tai käsittelee. Tällöin ei tarvitsisi lähetellä sähköpostitse laajaa määrää dataa, vaan sitä pystyisi käsitellä suoraan dataroomin sisällä. Rahoittajat voisivat myös hyödyntää yritysvälittäjän valmistelemissä aineistoja omassa sisäisessä selvityksessä ja laskennassa.

Pankki Y:n yhteyshenkilön näkökanta oli melko yhtenäinen Pankki X:n henkilön kanssa. Henkilö Y toi esiin, että yrityskauppa-kohteiden ilmoituspalveluun tuodut rahoittajan alustavat laskelmat tai rahoitusmittarit voisivat toimia vain hyvin ehdollisena laskelmana. Todennäköisesti niiden ainoa lisäarvo olisi markkinoinnillinen. Lisäksi tämän tyyppiset julkiset ”lainalupaukset” voisivat olla vain hyvin pieniä summia, eikä niillä olisi yrityskaupan toteutukseen tyypillisesti tarvittavien lainasummien suhteen lisäarvoa. Yrityskauppatilanteessa pankin asiakkaalle voidaan tuoda henkilökohtaisesti hyvinkin tarkasti alustavia rahoitusehtoja mutta tilanne muuttuu heti, jos tieto tuodaan julkiselle alustalla kaikkien arvioitavaksi.

Pankki Y:n näkökulmasta esiin nousi myös dataroom -tyyppinen ratkaisu, johon eksklusiivisemmat keskustelut voitaisiin ilmoituspalvelusta tai alustasta ohjata. Dataroom olisi mahdollinen portaali, josta rahoittaja voisi ladata yrityskauppa-kohteeseen ja sen osapuoliin liittyviä tietoja. Henkilö Y toi ajatuksen tasolla esille, että kaikilla isommilla pankeilla on hänen tietonsa mukaan käytössä yritysten sähköinen asiointikanava, jota voisi myös pohtia hyödynnettävän ilmoituspalvelun sisällä olevan dataroomin sijaan. Yrityksen kaupparekisterin mukainen allekirjoittaja voisi kirjautua kanavaan pankkitunnuksin. Tämän asiointikanavan sisällä voisi olla lomaketyyppinen ratkaisu, joka menisi

taas pankin sisällä käsiteltäväksi. Asiointikanavassa hyödynnettäisiin yrityskaupan asiantuntijan tekemää aineistoa, asiantuntijan / ostajan tekemiä ennusteita jne. Ilmoituspalvelua ylläpitävän asiantuntijan tehtävänä olisi yhdistää kaupan osapuolet tähän kanavaan, jossa keskustelua käytäisiin eksklusiivisesti. Henkilö Y korosti vielä, että lähtökohtaisesti jos haluaa saada yrityskaupparahoituksen etenemään pankissa jouhevasti, hyvä lukumateriaali on prosessia edistävä perusasia. Harvoin yrityskaupan osapuolissa yhdistyy hyvä yrittäjäosaaminen ja yrityskauppaan liittyvä oikeanlainen tiedontuottamiskyky ainakaan pienemmissä yrityksissä. Yrityskaupprosessissa myyjä maksaa asiantuntijalle valuaatiosta ja ostaja maksaa siitä, että yrityskaupan transaktio formuloidaan ja ostajan hanketta edistäviä tietoja esitetään oikeassa muodossa ja laajuudessa. Digitaalinen alusta voisi olla tämän tiedon välittämiseen oikeanlainen ja prosessia tehostava ratkaisu.

6.6 Due Diligence

Due Diligence vaiheeseen ei myöskään liity merkittäviä muutostarpeita yritysvälittäjän toiminnan näkökulmasta. Johtuen siitä, että lähtökohtaisesti due diligence -tarkastus toteutetaan ostajan valitseman ulkopuolisen asiantuntijayrityksen toimesta. Tyypillisesti näitä tarkastuksia toteuttaa tilintarkastusyhteisöt, joilla on oma selkeä toimintamalli. Yritys G:n edustaja kertoi, että suuremmissa yrityskaupoissa, joissa hän on ollut mukana, käytetään poikkeuksetta kaupungin suurimpia asianajotoimistoja ja Big 4 -tilintarkastusyhteisöjä. Yritys G:n edustajan oman sijoitusyhtiön pienemmissä yrityskaupoissa käytetään pienempiä tilintarkastusyhtiöitä sekä lakimiehiä. Selvitysten laajuus on suhteutettu ostettavan yhtiön kokoluokkaan. Yritys G:n toteuttamassa ensimmäisessä yrityskaupassa due diligence -prosessista syntyi noin parikymmenen sivun aineisto rahoittajille. Tämä synnyttää rahoittajien näkökulmasta luottamusta ja on osoitus ostajan selvitysten tasosta ja laajuudesta. Yritys T käytti myös valitsemaansa pienempää tilintarkastusyhtiötä, joka toteutti due diligence -prosessin heidän vaatimallaan laajuudella. Ostettavan kohteen osalta tiedonsiirtoon ei liittynyt ongelmia ja tarvittava aineisto saatiin kerättyä myyjältä sekä myyjän tilitoimistolta. Yritys W esitti, että he ovat aikaisemmin toimineet turhan kevyesti due diligence -prosessissa ja jatkossa sen laajuuteen tullaan kiinnittämään erityistä huomiota. Isoimmissa yrityskaupoissa käytetään tyypillisesti myös Big 4 -yhtiöiden palveluita, joilla on hyvin vakoitu toimintamalli. Yritys W:n mukaan yritysvälittäjän tulee olla tietoinen due diligence -prosessin keskeisistä vaiheista ja tarkastukseen liittyvistä asioista; erityisesti pienemmän kokoluokan yrityskaupoissa, joissa ostajalla ei useimmiten ole ulkopuolisia asiantuntijoita apunaan.

Näissä tapauksissa yritysvälittäjällä tulee olla myös toimintatapa, jolla aineistoa voidaan välittää tehokkaasti osapuolten kesken.

6.7 Kaupan päättäminen ja ylimenokausi

Yritys A:n toimiessa myyjän edustajana yritysvälittäjän tehtävänä on tyypillisesti valmistella myös kauppakirjamateriaali. Tapauskohtaisesti myös ostaja voi halutessaan toteuttaa tämän oman lakimiehensä toimesta, kuten Yritys G:n tapauksessa tehtiin. Tällöin yritysvälittäjän ja myyjän rooli on seuraileva ja kommentoiva.

Kauppakirja-aineisto koostuu laajasta määrästä erilaisia dokumentteja, pöytäkirjoja, rahoittajien vaativia asiakirjoja jne. Kauppakirja-aineistoa voitaisiin allekirjoittaa sähköisten allekirjoitusohjelmien avulla ilman osapuolten fyysistä läsnäoloa. Haasteltavat toivat kuitenkin esille, ettei tämä varsinaisesti tuo lisäarvoa prosessiin. Päinvastoin yritys-kauppatilaisuus halutaan pitää hieman juhlallisena tilaisuutena, joka useimmiten järjestetään esimerkiksi pankin tiloissa. Myyjän näkökulmasta yrityskaupan toteuttaminen saattaa olla kerran elämässä tapahtuva asia, johon liittyy paljon tunteita ja luopumisen tuskaa. Ammattiostajat, joille yrityskaupat ovat rutinoituneita prosesseja myös ymmärtävät tämän. Yritys G:n edustaja mainitsi, että heidän toteuttamassaan yrityskaupassa tilaisuus pidettiin pankissa pienimuotoisena tilaisuutena, jossa ostaja tarjosi osapuolille samppanjat. Yritys W:n ja U:n näkökulmasta tähän liittyi myös luottamuksellisuus. Kauppasummat voivat olla yrityskaupoissa hyvinkin suuria ja näiden mahdollisista siirroista halutaan varmistua vielä osapuolten ja rahoittajan läsnä ollessa.

Pankki Y:n mukaan henkilökohtaisessa kanssakäymisessä on erityinen lisäarvo silloin, jos järjestelyyn liittyy mitään erityisehtoa, josta tulee varmistua kaupan yhteydessä. Henkilökohtaiseen kanssakäymiseen ja allekirjoittamiseen liittyy kaksi päällimmäistä tekijää: todentaa ja tunnistaa henkilöt lakimääräisesti, sekä tulla kasvotusten tutuksi. Kaupantekotilaisuudessa molempien kaupan osapuolten pääedustajat voidaan tavata henkilökohtaisesti. Tämän jälkeen osapuolten kanssa käytävä jatkokeskustelu on luontevampaa. Koronaviruksen aiheuttama erityistilanne on osoittanut, että päivittäisiä rahoitusjärjestelyitä voidaan hoitaa hyvin etänä, kun perusasiat ovat taustalla kunnossa. Jos hanke on poikkeuksellinen ja siihen liittyy epävarmuustekijöitä, henkilökohtaisen kanssakäymisen tarve korostuu. Kaupan päättämiseen liittyvien digitaalisten työkalujen lisäarvon näkökulmasta paras vaihtoehto olisi todennäköisesti se, että aineistot on ennakolta valtaosin allekirjoitettu sähköisesti ja tilaisuudessa käytäisiin vain lyhyt do-

kumenttien läpikäynti ja hyväksyntä. Tällöin kaupantekotilaisuus olisi huomattavasti lyhyempi. Erityisesti suuremman kokoluokan yrityskauppatilaisuuksissa tämä korostuu, kun tilaisuudet saattavat kestää lähestulkoon koko päivän.

Yrityskauppojen ylimenokaudet vaihtelevat tapauskohtaisesti. Haastateltavien mukaan entinen omistaja voi jäädä kaupan ehtojen mukaisesti pidemmäksi aikaa yritykseen työntekijäksi ja toisinaan omistaja irtaantuu kaupasta kokonaisuudessaan kaupantekohetkellä. Ylimenokauteen ei liittynyt kuitenkaan minkäänlaisia ongelmakohtia tai keinoja, joilla digitalisaatiota voitaisiin lähtökohtaisesti hyödyntää. Yritys A:n tyypillisessä yrityskaupprosessissa ylimenokauteen ei myöskään liity merkittäviä toimenpiteitä, pois lukien avustavat laskelmat esimerkiksi myyjän luovutusvoittoverolaskelmien tarkastamisessa ja mahdollisessa neuvonnassa. Ylimenokauteen liittyvät myyjän ja ostajan väliset toimintojen yhteenliittymiset ovat mahdollisesti muiden ulkopuolisten asiantuntijoiden toteuttamia lisäpalveluita.

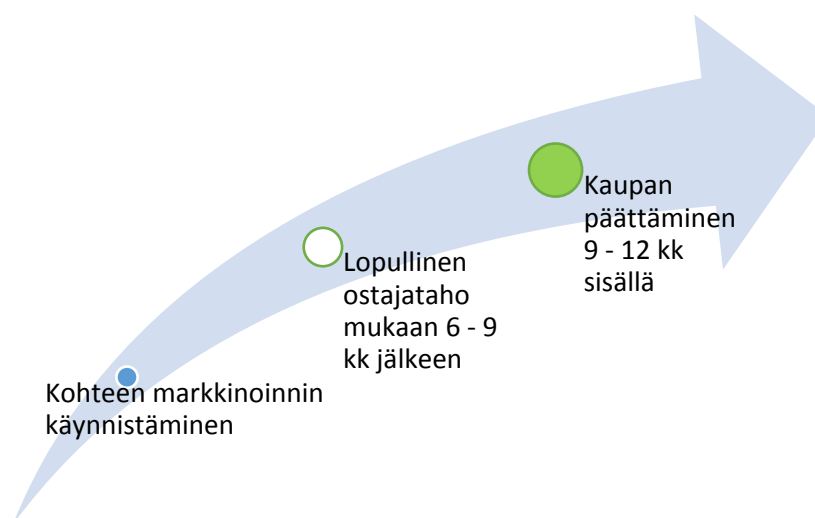
6.8 Prosessin kokonaisuuden arviointi

Haastateltavilta kysyttiin vielä haastattelun päätteeksi näkemyksiä prosessista kokonaisuutena. Tarkoituksena oli tuoda avoimesti esiin näkemyksiä siitä, onko yrityskaupprosessi niin myyjän, ostajan kuin rahoittajan näkökulmasta raskas sellaisenaan ja onko vaiheiden digitalisointiin suurta tarvetta. Haastateltavien näkemykset olivat melko yhteneviä prosessiin toimivuudesta jo sellaisenaan.

Pankki X:n näkemyksen mukaan yrityskauppaan liittyvät selvitykset tapahtuvat melko jouhevasti eikä prosessin osalta nähdä suuria ongelmakohtia. Kaiken kaikkiaan yrityskauppatilanteet ovat aina kiinnostavia ja niiden selvittämiseen halutaan panostaa. Tämä johtuu siitä, että yrityskauppatilanteessa asiakkaan rahoitusjärjestelyt ovat aina mahdollisen muutoksen alla. Tätä korosti myös Pankki Y. Yrityskaupprosessin myötä voidaan joko saada asiakkuuksia tai menettää niitä. Tilanteet nähdään asiakassuhteen investointihetkenä. Tiettyjä vaiheita voidaan ja halutaankin tehostaa muttei prosessille nähdä merkittäviä muutostarpeita rahoittajan näkökulmasta. Yrityskauppalvelun / alustan avulla voidaan kuitenkin tuoda osapuolia helpommin yhteen ja sitä kautta tehostaa kokonaisprosessia. Erityisesti tiedonsiirtämisen ja sen rajatun ja luotamuksellisen käsittelyn osalta. Henkilö Y korosti, että kokonaisprosessin tehokkuuden näkökulmasta oleellista on osapuolten kesken siirtyvän informaation yhdenmukaisuus ja laatu. Kerralla tulisi saada mahdollisimman kattavasti olennaista tietoa järkevässä

muodossa. Teknisen toteutuksen yksityiskohdilla ei ole suurta merkitystä, mikäli edellä mainittu informaatio saadaan siirtymään jouhevasti.

Yritys G:n mukaan yrityskauppaprosessi kestää ostajan näkökulmasta tyypillisesti noin 3–6 kuukautta. Myyjän ja yritysvälittäjän toimesta käydään x-aikaa kohteen esittelyä ja markkinointia ennen kuin ostajan kanssa käytävät eksklusiiviset neuvottelut käynnistyvät. Kuviossa 9 on kuvattu Yritys G:n sekä Yritys A:n yritysvälittäjiltä kerätyn tiedon mukaan kokonaisprosessin kesto.



Kuvio 9. Tyypillisen yrityskauppaprosessin kesto

Yritys A:n yritysvälittäjien mukaan yrityskauppaprosessin kokonaiskesto on keskimäärin 9–12 kuukautta (Kuvio 9). Yritys G:n mukaan yrityskauppaprosessin vaiheista DD-prosessi on se, joka vie ostajalta eniten aikaa. Yritys G:n esittämän kuvion 8 mukaisesti tämä käsittää myös alkuvaiheen kevyemmät selvitykset laajemmasta yritysjoukosta, josta lopulta seulotaan kiinnostavat kohteet varsinaiseen DD-tarkastukseen. Haastateltavan mukaan prosessin tehokkuus ei ole niinkään kiinni teknisistä ratkaisuista vaan siitä, kuinka paljon ja kuinka laadukasta tietoa kohteista voidaan saada jo alkukartoitusvaiheessa. Kaiken kaikkiaan prosessiin liittyy edelleen henkilökohtaista kanssakäymistä ja näin sen tulee olla jatkossakin. Yritys G:n mukaan ”en lähtisi ilman yrittäjän tapaamista ostamaan yritystä”. Yrityskauppaprosessit vievät aina aikaa ja sen vuoksi myös yritysvälittäjien palvelusta ollaan valmiita maksamaan, mikäli se tuo aidosti lisäarvoa prosessiin.

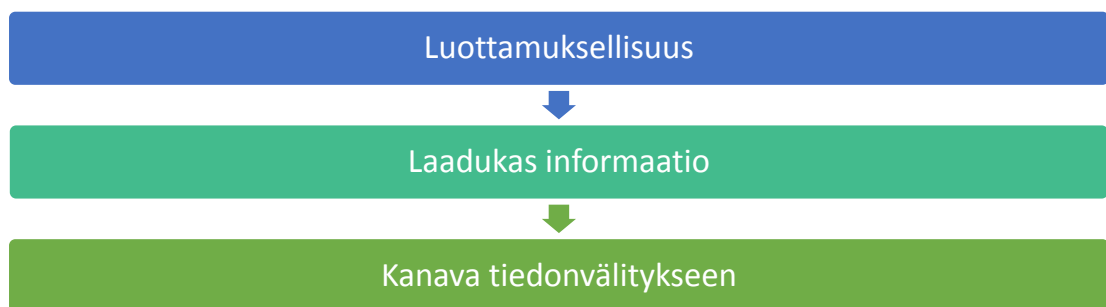
Yritys W:n mukaan prosessin haastavin vaihe on ostettavien kohteiden kartoitus. Se vie hyvin runsaasti aikaa ja valtaosa kartoitetuista kohteista ei etene yrityskauppaan asti. Usein se on kiinni osapuolten hintanäkemyksestä tai tarkempien selvitysten myötä kohde ei ole lopulta kiinnostava tai soveltuva. Kun ostotoimeksiannon myötä lähdetään lähestymään myyjä, saatetaan tyypillisesti valikoita esimerkiksi seitsemän kartoitettavaa yritystä. Näistä jotkut voivat olla valmiita tapaamiseen ja tarkempiin keskusteluihin mutta useimmiten hintanäkemykset nousevat pilviin eikä asia tällöin etene. Yritys A:n toimintaan ja yrityskauppaprosessiin on oltu tyytyväisiä. Toimintamalli on tehokas ja siihen on vaiheittain otettu mukaan joitakin sähköisiä palveluita tai työkaluja. Kehitettävää varmasti voi olla mutta kaiken kaikkiaan prosessi toimii. Oleellista on selvittää toimeksiannon alkuvaiheessa mitä yhteistyöllä tavoitellaan ja selvittää ostokriteerit hyvin tarkkaan, jotta voidaan viedä ostoprosessia yhdessä eteenpäin.

Yritys U:n mukaan Yritys A:n yrityskauppaprosessi on toimiva, sillä yrityskauppa saatiin päätökseen. Myyntimateriaaleihin voisi tuoda enemmän digitaalisia elementtejä ja muutoin kehittää menetelmiä nykyaikaisemmiksi. Myyntiprosessi on asiakkaalle arvokas ja sen tulisi näkyä aineistossa, joka on viimeisen päälle hiottua ja nykyaikaista. Sähköiset allekirjoitukset ja aineiston siirrot ovat ehdottomia tänä päivänä ja näitä on osittain otettu mukaan prosessiin. Neuvotteluita voisi käydä myös sähköisten etäpalveluiden kautta jossain määrin enemmän mutta prosessi vaatii myös henkilöistä kanssakäymistä eikä sitä pidä unohtaa. Jälkikäteen ajateltuna Yritys U:n omistaja oli sitä mieltä, että olisi oman tiedon ja ymmärryksen puolesta voinut viedä prosessin läpi ilman yritys välittäjääkin mutta ei olisi ikinä lähtenyt asiassa liikkeelle ilman ulkopuolista apua. Se olisi kokonaisuuteen nähden väärä paikka säästää. Prosessi on monivaiheinen ja siinä on hyvä käyttää aina ulkopuolista apua.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tulosten johtopäätöksenä on se, että yrityskauppaprosessin tiettyjä vaiheita voidaan tehostaa tai yrityskauppaan liittyvien osapuolten toimintaa voidaan kehittää digitalisaatiota hyödyntämällä. Yrityskauppaprosessiin ei kuitenkaan liity merkittävää tarvetta uudistaa jo olemassa olevia toimintatapoja tuomalla niitä digitaaliseen ympäristöön. Vaikka käytössä olevia digitaalisia palveluita voitaisiin hyödyntää enemmän yrityskauppaprosessin toteuttamisessa, ei niiden nähdä tuovan merkittävää lisäarvoa käytännön toimintaan.

Alatutkimuskysymyksenä tarkasteltiin, kuinka tärkeä rooli ulkopuolisella yrityskaupan asiantuntijalla on yrityskaupan toteuttamisessa. Yritysvälittäjän roolin merkitys vaihtelee osittain sen mukaan, kuinka ammattimaisesta yrityskaupan osapuolesta on kyse. Vaikka haastateltavien osalta esille nousi hieman eroavaisuuksia yritysvälittäjän roolin merkityksestä, nähtiin sen kuitenkin kokonaisjärjestelyn osalta tuovan merkittävää lisäarvoa prosessiin. Alatutkimuskysymykseen liittyviä havaintoja on kuvattu kolmen päätekijän kautta, jotka on esitetty kuviossa 10.



Kuvio 10. Yritysvälittäjän rooliin liittyvät keskeiset tekijät

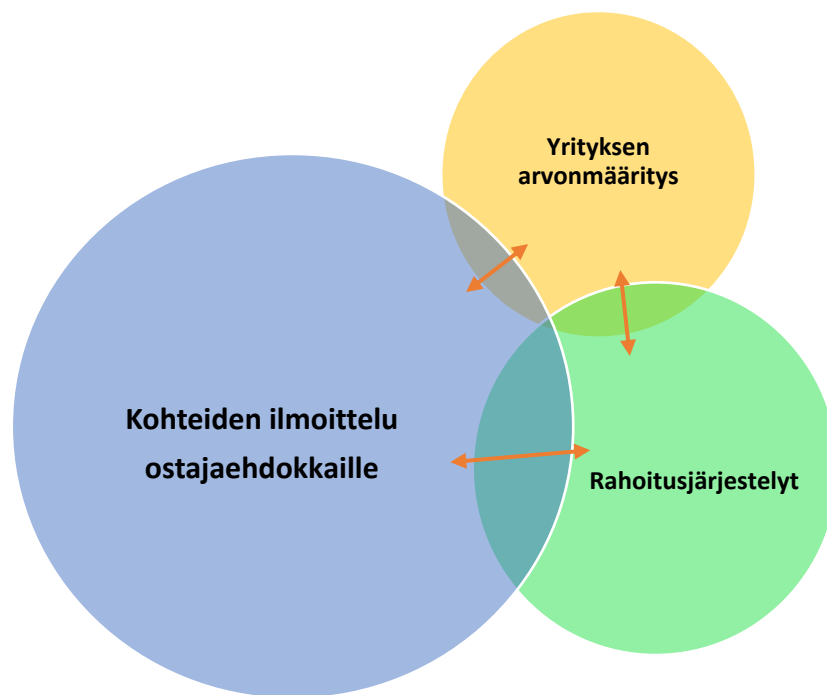
Yrityskauppaprosessin eri vaiheiden osalta näkemykset yritysvälittäjän roolin merkityksestä erosivat hieman toisistaan. Selvää oli kuitenkin se, että kaikissa vaiheissa yritysvälittäjä tuo lisäarvoa joko myyjälle, ostajalle tai rahoittajalle. Myynti- tai ostotoimeksiannot perustuvat osapuolten väliseen luottamukseen. Ostajien näkökulmasta yritysvälittäjän rooli myyjän asiantuntijana herättää luottamusta myyjän aikeista olla aidosti myynnin osalta liikkeellä. Prosessin käynnistämisvaiheessa luottamuksellisuutta pyritään rakentamaan digitaalisten kanavien kuten yritysvälittäjän nettisivujen kautta. Haastattelussa kävi ilmi, että asiantuntijayritysten nettisivujen pohjalta tarkastellaan yrityksen aikaisempia referenssejä, sivuston ajanmukaisuutta, henkilöstön määrää jne.

Asiantuntijayrityksen sivuston pohjalta syntyneiden mielikuvien lisäksi asiantuntijayritysten toiminnasta halutaan varmistua yhteistyökumppaneiden suositusten myötä. Pelkästään nettisivujen sisältö ei yksinään riitä. Yritys U toi esille, että Yritys A:n sivustolla esitettyjen yrityskauppakohteiden referenssien kokoluokka oli ollut hieman pienempää. Tämä herätti epävarmuutta Yritys A:n kyvystä toteuttaa heidän yrityksensä yrityskauppa. Lopulta yhteistyön vei eteenpäin luottamuksellinen suhde Yritys A:n yritysvälittäjän kanssa. Luottamuksellisuus henkilöityy, eikä ole pelkästään yrityksen itsensä ulosantiin perustuva. Yritys G myös korosti sitä, että he haluavat henkilökohtaisesti tavata eri yritysvälittäjiä, jotta luottamuksellista suhdetta voidaan rakentaa.

Ostajan ja rahoittajan näkökulmasta luottamuksellisuus yhdistyy myös yritysvälittäjän tapaan toimia ja tuottaa laadukasta informaatiota. Laadukkaan informaation pohjalta tarkemmat selvitykset etenevät jouhevasti eteenpäin. Yrityksen arvonmäärittämisen, myyntiesittelyvaiheen, rahoitusneuvotteluiden tai due diligence -tarkastuksen osalta keskeistä on oikeanlaisen informaation tuottaminen yrityskauppaprosessin eri osapuolille. Yritysvälittäjän tarkoituksena on olla informaation tuottaja tai välittäjä. Pankki Y:n henkilö toi esille, että harvoin tyyppillisessä yrittäjätahossa yhdistyy osaava informaation tuottokyky erityisesti yrityskauppaan liittyvien tietojen osalta. Tästä syystä yrityskaupan asiantuntijan tehtävänä on tuottaa ja välittää informaatiota yrityskaupan osapuolille eri vaiheissa. Yritys G korosti, että due diligence -vaihe on heille se, joka vie eniten aikaa kokonaisprosessissa. Siihen vaikuttaa laajalti se, kuinka paljon informaatiota on saatavissa myynnissä olevista yrityskauppakohteista jo prosessin alkuvaiheessa. Rahoittajat hyödyntävät yritysvälittäjien valmistelemia tietoja ja koostettuja tilinpäätösaineistoja. Mitä informatiivisemmassa muodossa ja helpommin siirrettävissä nämä ovat, sitä tehokkaampaa rahoittajien toiminta on.

Yritysvälittäjän tehtävänä on luoda tai käyttää parasta mahdollista kanavaa, jonka avulla informaatiota voidaan välittää yrityskaupan osapuolille. Haastatteluiden osapuolet toivat esille, että keskeistä ei ole niinkään tekniset ratkaisut, vaan se, että saadaan riittävän laadukasta tietoa, riittävässä laajuudessa ja riittävän tehokkaasti. Yrityskauppaprosesseihin liittyy hyvin runsaasti informaatiota ja dataa, jota osapuolten kesken siirrellään. Yritysvälittäjä tuo prosessiin lisäarvoa, mikäli heidän toiminnallaan voidaan välittää informaatiota mahdollisimman tehokkaasti. Oikeanlaisen kanavan hyödyntäminen liittyy kohteen ilmoitteluun, myyntineuvotteluihin sekä rahoitus- ja due diligence vaiheessa tapahtuviin tiedonsiirtoihin.

Toisena alatutkimuskysymyksenä selvitettiin missä yrityskauppaprosessin vaiheissa digitalisaation hyödyntäminen tuo erityisesti lisäarvoa. Havaintona oli se, että yrityskauppaprosessin kolmeen vaiheeseen liittyi kehitettäviä tai Yritys A:n näkökulmasta vähintään pohdittavia kehitystoimenpiteitä. Nämä kolme vaihetta ovat kohteiden ilmoittelu ostajaehdokkaille, yrityksen arvonmääritys sekä rahoitusjärjestelyt. Digitalisaation avulla aikaansaataavaa suhteellista lisäarvoa on kuvattu kuvioiden kokoluokan mukaisesti (Kuvio 11).



Kuvio 11. Yrityskauppaprosessin keskeisimmät tarkasteltavat osa-alueet

Kaikki kolme edellä mainittua vaihetta ovat toisiinsa sidottuja. Kuvion 11 mukaisesti myyntikohteiden esittely ostajalle eli ilmoittelupalveluiden kehittäminen oli keskiössä, kun tarkasteltavana on digitaalisten palveluiden tuoma lisäarvo. Yrityskauppaprosessissa tämä vaihe on jo tällä hetkellä riippuvainen digitaalisista ratkaisuista, sillä verkossa olevat erilaiset ilmoittelupalvelut ovat ensisijainen ja käytännössä ainoa varsinainen kanava, josta ostajat kohteita seuloivat. Alustatalouden näkökulmasta digitaalinen ilmoittelupalvelu on se perusta, jonka päälle ja ympärille tuodaan erilaisia uusia digitaalisia sovelluksia. Itse ilmoittelupalveluun liittyi kuitenkin lisäarvoa tuottavia toimintoja kuten sähköisten allekirjoitusten yhdistäminen tai yrityksen hinta-arvioon liittyviä tunnuslukuja tai laskentapohjia. Sähköinen allekirjoitus on jo tutkimuksen toteutushetkellä tuotu Yritys A:n ilmoittelupalveluun mukaan. Ostajien näkökulmasta myynnissä olevien

yri­tysten tarkem­pien tietojen selvittäminen tulisi olla mah­dollisimman helppoa. Oleellisten tietojen kuten indikaatiivisen kauppahinnan, liikevaihdon ja tuloksen välinen suhde tai henkilöstömäärä tulisi tulla ilmi ilmoittelupalvelussa. Ostajien näkökulmasta sisältö on tärkein. Digitaalisen alustan toiminnallisuudella on kuitenkin merkitystä siihen, kuinka selkeästi tieto tuodaan esille ja kuinka helposti ostaja saa tarkempia tarvittavia lisätietoja salassapitovelvollisuuden puitteissa. Ilmoittelupalvelu muodostaa sen pohjan, jonka mukaan rakentuu alustan tekninen kyvykkyys.

Rahoitusjärjestelyihin liittyi samaan aikaan mah­dollisuuksia sekä epävarmuuksia käytännön toteutuksen suhteen. Joka tapauksessa rahoitusjärjestelyihin liittyvät digitaaliset toiminnot olisivat suoraan yhteydessä myyntikohteiden ilmoittelupalveluun. Haastateltavien pankkien henkilöt toivat esille, että ilmoittelupalveluun mah­dollisesti tuotavat rahoittajien ilmoitukset tai alustavat mittarit ostajan rahoituksen järjestämiseksi koskivat vain hyvin pieniä summia. Todennäköisesti niiden lisäarvo olisi markkinoinnillinen, sillä julkiset rahoituslupaukset voivat toimia vain alustavien suuntaa antavina tietojen sitoumuksesta. Yritys A:n ja rahoittajien väliltä tulisi tarkemmin selvittää missä menee pienempien yritysten oston liittyvien rahoitustarpeiden rajapinnat. Onko näiden osalta löydettävissä esimerkkitapauksia, jossa rahoituksen järjestämiseen liittyvät reunaehdot kohtaisivat pienemmän myynnissä olevan yrityksen kanssa.

Toinen haastatteluissa esille noussut rahoitusjärjestelyihin liittyvä ratkaisu oli eksklusiivinen kanava, kuten dataroom, jossa kaupan osapuolten kanssa voitaisiin käydä tarkempia keskusteluja. Tämä liittyy myös aiemmin kuvattuun yritysvälittäjän tuomaan lisäarvoon oikeanlaisen kanavan esilletuomisesta. Myös tämä ratkaisu olisi riippuvainen olemassa olevasta digitaalisesta alustasta, sillä tarkoituksena olisi ohjata myynnissä olevan yrityksen ostaja rahoittajan luokse. Rahoittaja hyödyntäisi yritysvälittäjän valmistelemaa aineistoa myytävästä kohteesta ja saisi ostajataholta tarvittavia lisätietoja alustavien rahoitusrakenteen selvittämiseksi. Yritys A:n näkökulmasta tulisi tarkemmin selvittää käytännön tasolla, mitä dataroomin toteuttaminen vaatii alustalta ja kuinka laajasta investoinnista on kyse.

Kolmantena tarkasteltavana osa-alueena oli yrityksen arvonmääritys. Yritysvälittäjän nähtiin tuovan lisäarvoa yrityksen arvonmääritysprosessiin, vaikka kaupan osapuolten ammattitaidon mukaan yritysvälittäjien tarjoamia palveluita hyödynnetään eri tavoin. Kaupan osapuolet ymmärtävät ja arvostavat sitä lisäarvoa, jonka asiantuntija tuo arvonmääritykseen tiedon käsittelyn ja jopa sen raportoinnin osalta. Teoriaosuudessa

esitettyjen arvonmäärittämiseen liittyvien tilinpäätöstietojen oikaisulla ja analysoinnilla on suurta merkitystä yrityksen todellisen arvon määrittämisessä. Yrityskaupan osapuolten näkemykset automatisoidun arvonmäärittämisen käytettävyydestä tai sen hyödyistä olivat vaihtelevia. Yritys G:n ja Pankki X:n mukaan nämä nähtiin tiedon luotettavuuden näkökulmasta riskinä. Yritys W:n henkilö toi kuitenkin esille, että automatisoidulle arvonmäärittämiselle voi löytyä muitakin välillisiä hyödyntämistapoja yrityskauppaprosessissa. Esimerkkinä haastattelussa esille tuotu yrityksen toimitusjohtajan tulospalkkaukseen liittyvä mittaus. Automatisoidun arvonmäärittämisen hyöty tämän tyyppisessä käytössä on se, ettei siihen kohdistu henkilöiden välisiä eroavaisuuksia. Vaikka arvonmäärittäminen tehdään yrityksen ennalta sovitun prosessin mukaisesti, siihen liittyy aina yksittäisiä eroavaisuuksia henkilöiden analysoinnin välillä. Automatisoidussa arvonmäärittämisessä henkilöiden välisiä muutoksia ei synny. Yritys A:n näkökulmasta tätä tulisi tarkastella käytännön tasolla tarkemmin, mikäli sille nähdään mahdollisia hyödyntämistapoja.

Päätutkimuskysymyksen osalta havaintona oli se, että yrityskauppaprosessia voidaan kehittää arvonluonnin näkökulmasta tuomalla tiettyjä digitalisoituja menetelmiä mukaan yrityskauppaprosessin keskeisiin vaiheisiin. Haastatteluiden pohjalta oli kuitenkin varsin selvää, että asiantuntijan henkilökohtaisella työllä ja roolilla on suuri merkitys eikä tätä voida digitalisoitujen palveluiden myötä kokonaan korvata. Päätutkimuskysymykseen liittyviä havaintoja on tarkasteltu aihetta käsittelevän teorian kautta.

Teoriaosuudessa kuvatussa järjestelmätason muutosmallin (Kuva 1) mukaan tutkimuksen kohteena olevassa yrityskauppaprosessin muutoksessa on kyse paikallisesta kokeiluista, jossa yrityskaupan asiantuntijayritys voi tuoda muutosta vallitsevaan järjestelmään. Haastatteluiden pohjalta kävi ilmi, ettei yrityskauppamarkkinaan kohdistu merkittäviä ulkoisia muutospaineita, joiden pohjalta asiantuntijayritysten tulisi muuttaa toimintatapojaan. Kyse on paikallisista kokeiluista eli mikrotason uudistuksista, joilla Yritys A pyrkii kehittämään omaa liiketoimintaansa. Kuvan 1 mukaisesti Yritys A:n tuomat muutokset lähtevät alhaalta ylöspäin ja todennäköisesti pidemmällä aikajänteelle kohtaavat myös toimintaympäristöön kohdistuvat muutospainemat. Selvää on se, että esimerkiksi kiinteistökauppoihin liittyviä transaktioita on viety yhä enemmän digitaaliseen muotoon. Nämä uudet toimintatavat tulevat vaiheittain yrityskaupan osapuolille tutuiksi ja sitä kautta alkavat vaikuttamaan vallitsevaan järjestelmään. Haastattelussa Yritys T toi esille kiinteistökauppakohteen, jonka markkinointiin oli yhdistetty rahoittajien palve-

luita jo kohteen ilmoitteluvaiheessa. Haastateltava kuitenkin ymmärsi, ettei tämän tyyppinen toiminta sovellu sellaisenaan yrityskauppaprosessiin. Rahoittajat ovat vieneet vaiheittain palveluitaan sähköiseen muotoon ja nämä alkavat olla asiakkaille yhä tutumpia. Yrityskauppaprosessin näkökulmasta keskeistä on se, milloin näiden uusien toimintatapojen käyttöönotto tuo merkittävää lisäarvoa. Tällöin ne vaikuttavat yhteiskunnan tasolla käyttäjien toimintaan ja yritysvälittäjien paikallisen tason kokeilut voivat lopulta muuttaa vallitsevaa järjestelmää pysyvästi. Tällöin voidaan tarkastella muutosta esimerkiksi koko yrityskauppamarkkinan näkökulmasta eikä vain yksittäisen toimijan ja sen prosessin näkökulmasta.

Zhu et al. (2015) kuvasi, että digitalisoidun liiketoimintaprosessin hyödyntäminen vaatii kokonaisuuden hallintaa, joka muodostuu teknisistä, relationaalisista ja liiketoiminnallisista osatekijöistä. Haastatteluiden pohjalta esiin nousseiden ajatusten toteuttaminen vaatii kaikkien kolmen osatekijän huomioimisen. Liiketoiminnallinen osatekijä muodostuu Yritys A:n tarpeesta toteuttaa prosessi tai prosessin vaihe tehokkaammin, joka vaikuttaa yrityksen oman liiketoiminnan kehittymiseen. Jos prosessin vaiheista voidaan tehostaa tiettyjä osa-alueita se vaikuttaa yrityksen toiminnan tehokkuuteen ja siten toiminnan kannattavuuteen. Asiantuntijatyössä keskeistä on ”oman ajan myynti”. Mikäli tätä omaa aikaa voidaan tehokkaammin myydä asiakkaalle, sillä on vaikutusta yrityksen kokonaisliikevaihdon ja kannattavuuden parantumiseen. Esimerkkinä jo käyttöön otettu sähköinen allekirjoitus, joka on vain yksittäinen ja prosessin toteuttamisen osalta merkityksetön asia. Se kuitenkin tehostaa yritysvälittäjän työvaiheita sekä yritysostajan toimintaa, kun salassapitosopimukset ja muut tarvittavat asiakirjat voidaan allekirjoittaa ilman henkilökohtaista tapaamista tai dokumenttien skannaamista. Tämä liittyy myös osaltaan tekniseen osatekijään, kun sähköinen työkalu korvaa aikaisemman toimintavan.

Relationaalisen osatekijän näkökulmasta suurin merkitys yrityskauppaprosessin digitalisoinnissa on rahoittajilla. Rahoituksen järjestäminen on keskeinen osa yrityskauppaprosessia ja yrityskauppaprosessin tehokkuuteen vaikuttaa asiantuntijayrityksen ja rahoittajan välinen yhteistyö. Haastateltavat toivat esiin, että yrityskaupan rahoitus on muutoksessa ja yrityskaupan asiantuntijan tehtävänä on tuoda nämä mahdolliset uudet rahoitustavat ja niitä tarjoavat toimijat myyjän ja ostajan tietoisuuteen. Relationaalisen osatekijän näkökulmasta käytettävän digitaalisen alustan luotettavuutta lisäisi se, että rahoitusyhtiö toisi sinne omiin palveluihin liittyvän toiminnon. Tämä todennäköisesti he-

rättäisi sivuston kävijöiden näkökulmasta luotettavuutta sekä tehostaisi sivuston näkyvyyttä esimerkiksi hakukoneoptimoinnin näkökulmasta. Mikäli yritysvälittäjän ja rahoittajan välinen toiminta yhdistyy alustan myötä, tulee relationaalisen hallinnan avulla asettaa yhteisiä normeja sekä käytäntöjä, jotka tukevat kokonaisprosessin toteuttamista.

Teknisen osatekijän merkityksellisuutta kuvattiin sen tarjoaman alustan kyvykkyydellä mahdollistaa tarvittavat toimenpiteet, joilla prosessia kehitetään. Organisaatioiden kyvykkyyttä käsiteltiin myös Ritterin & Pedersenin (2020) toimesta kuvaamalla datan, datan luovallisuuden sekä sen analysoinnin merkitystä. Yritys A:n osalta tämä liittyy relationaalista ja teknistä osatekijää yhdistävään kehitystoimenpiteeseen, jossa yrityskauppal palveluun tuotaisiin dataroom. Tämän sisällä tietyn yrityskaupan osapuolet voisivat käydä keskustelua ja vaihtaa suoraan järjestelyyn liittyviä dokumentteja ilman muiden osapuolten tietoa. Tämä on hyvä esimerkki siitä, että se toisi yrityskaupan asiantuntijan, myyjän, ostajan sekä rahoittajan yhteen digitaalisessa alustassa, joka vie prosessin vaiheita eteenpäin. Teknisen osatekijän näkökulmasta täytyy kuitenkin huomioida se, kuinka paljon investointia yrityskaupan digitaalinen alusta vaatisi, jotta sinne voidaan tuoda haastatteluissa esille tuotu dataroom -ratkaisu. Teoriaosuudessa kerrottiin, että vaikka alustatalouden kasvutahti ja muutos voi näyttää kustannustehokkaalta on taustalla mittavat investoinnit, jotka pitävät tämän digitaalisen infrastruktuurin käynnissä. Mikäli investoinnin laajuus suhteessa toiminnan tehostamiseen ei kohtaa, ei arvonluonnin näkökulmasta investointia kannata tehdä. Yritys A:n näkökulmasta tulee tarkastella oman digitaalisen alustan teknistä kyvykkyyttä ja pyrkiä laskelmoimaan saatu hyöty prosessin tehostumisen kautta. Tämän tyyppinen mittaaminen voi olla kuitenkin haastavaa.

Pankki Y:n henkilö toi esille mahdollisuuden pankkien asiointikanavan hyödyntämisestä dataroomin sijaan. Haastateltavalla ei ollut tarkempaa tietoa tämän yksityiskohtaisesti hyödyntämisestä. Tätä voitaisiin kuitenkin tarkastella eksklusiivisena kanavana, jonne yrityskaupan asiantuntija ohjaisi kaupan osapuolet. Valtakunnallisina pankkeina heidän käytössängsä olevien digitaalisten alustojen tekninen kyvykkyys on huomattavasti korkeammalla tasolla kuin Yritys A:n. Tästä syystä olisi todennäköisesti kustannustehokkaampaa tarkastella ensiksi tämän vaihtoehdon toimivuutta ja pohtia vastasen jälkeen oman dataroomin rakentamista digitaaliseen ilmoittelupalveluun.

Tutkimuksen alussa todettiin, ettei tutkimukselle asetettu määrällisiä mittareita kuten aikaa tai kustannuksia. Tarkoituksena oli kuitenkin kuvata laadullisesti ajan tai kustannusten kautta mahdollista muutosta ja syntynyttä lisäarvoa. Tutkimuksessa arvonluonnin määrittelemiseksi ei myöskään löytynyt yhtä yhdistävää tekijää, sillä haastateltavien näkemykset vaihtelivat sen mukaan, mikä on kunkin rooli yrityskaupassa. Haastateltavien esille tuomat havainnot lisäarvosta liittyivät pääasiassa tehostettuun ajankäyttöön. Aika oli siten tutkimuksessa keskeisin laadullinen mittari, sillä se kuvaa myyjän, ostajan ja rahoittajan työmäärää. Yritys A:n osalta ajalla voidaan havainnollistaa myös kustannuksia, sillä liiketoiminta perustuu asiantuntijoiden ajan myymiseen. Virtuaalisen arvoketjun ja arvoverkoston näkökulmasta arvoketjun eri vaiheissa ja digitaalisessa ekosysteemissä syntyy uudenlaisia arvonluonnin keinoja, jotka todennäköisesti korostuvat mitä pidemmälle Yritys A:n digitalisoinnin vaiheita viedään. Uudet arvonluonnin keinot ovat tärkeä tunnistaa, sillä niiden kautta voidaan myöhemmin synnyttää myös toisiaan tukevia tuotteita ja palveluita.

Amit & Zott (2001) kuvasi artikkelissaan verkkoliiketoiminnan arvonluonnin neljää ajuria, jotka olivat tehokkuus, uutuudenviehätys, sitoutuminen sekä toisiaan tukevat palvelut. Vaikka heidän tutkimuksensa on jo lähes kahdenkymmenen vuoden takainen, ovat esitetyt ajurit edelleen varsin käypiä myös tämän päivän toiminnassa. Kaikkia neljää arvonluonnin ajuria ei voitu suoranaisesti arvioida koska yrityskaupaprosessia ei ole vielä Yritys A: n toimesta täysin siirretty alustaan tai pelkkään verkkoympäristöön. Uutuudenviehätyksen tai sitoutumisen arvioimiseksi täytyisi kerätä kokemuksen ja havaintoja jo olemassa olevan palvelun osalta. Tehokkuuden ja toisiaan tukevien palveluiden osalta oli kuitenkin löydettävissä havaintoja haastateltavien yrityskaupan osapuolten näkökulmasta. Tehokkuus liittyy esimerkiksi yrityksen arvonmäärittämisen toteuttamiseen osittaisen automatisoinnin myötä. Lisäksi myynnissä olevien yritysten esittelyvaihetta voidaan ostajien näkökulmasta tehostaa lisäämällä informatiivisuutta ja tuomalla esille esimerkiksi tarkempia tunnuslukumittareita. Järjestelyn kokonaistehokkuutta lisää laadukkaan informaation virta kaupan eri osapuolten välillä, joka voidaan toteuttaa digitaalisia kanavia hyödyntäen. Toisiaan tukeviin palveluihin liittyvä arvonluonti on keskeisesti yhteydessä yritysvälittäjän ja rahoittajien yhteistyöhön. Haastateltava Yritys W toi esiin, että Yritys A:n tulisi perehtyä muidenkin osarahoitusta tarjoavien tahojen palveluita laajemmin esille, sillä ne eivät ole yrityskaupan osapuolille välttämättä tuttuja. Ilmoittelupalvelu tai alusta mahdollistaa kanavoinnin rahoituspalveluiden sekä pääomasijoittajien luokse, jotka voivat olla kiinnostuneita kokonaisjärjestelystä.

Alustatalouden raaka-aineeksi ja moottoriksi kuvattiin dataa ja käyttäjämassaa. Mikäli Yritys A:n yrityskauppaprosessiin liittyvät toiminnot kehitettäisiin alustatalouden näkökulmasta internetpohjaiseksi työalustaksi, on nämä kaksi keskeistä tekijää pidettävä mielessä. Edellä mainituista arvonluonnin ajureista kaksi voidaan liittää myös alustatalouden tarkasteluun. Alustataloudelle on tyypillistä monopoliaseman tavoittelu, ja Yritys A:n erityisen toimialan niukkuus huomioon ottaen, on markkinoilla todennäköisesti sijaa vain yhdelle toimijalle / alustalle. Yritys A:n esittelyssä kerrottiin, että tavoitteena on ns. täydellisen kauppapaikan luominen. Yritys A:n näkökulmasta pyrkimyksenä tulisi olla mahdollisimman suuren käyttäjämassan tavoittaminen. Uutuudenviehäytyksen ja sitoutumisen kautta tätä voidaan tavoitella. Käyttäjistä kerättävän tiedon ja siitä jalostettavan datan avulla voidaan myös sitouttaa käyttäjiä oppimalla heidän toimintatavoistaan ja tarpeistaan sekä hyödyntämällä tätä palveluiden kehittämisessä.

Digitalisoitumista ja liiketoiminnan digitaalista transformaatiota käsittelevien tuoreempien artikkelien valossa organisaatioiden digitalisointiin liittyvät kyvykkyydet nousivat laajalti esille. Toiminnan kehittämisen näkökulmasta on hyvin keskeistä tarkastella organisaation erilaisten kyvykkyyksien tilaa ennen käytännön toimia. Informaation käyttöoikeuksiin ja analysoitiin, digitaalisiin alustoihin sekä organisaatiokulttuuriin liittyvien tekijöiden täytyy olla linjassa niiden liiketoiminnallisten tavoitteiden kanssa, jotka organisaatio asettaa tälle uudelle toimintatavalle. Aikaisempien tutkimuksien valossa organisaatiokulttuurin on havaittu olevan yksi suurimmista esteistä organisaation digitalisoinnille ja tämä tulee myös Yritys A:n osalta huomioida.

8. YHTEENVETO

Tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti onnistuttiin esittämään muutamia prosessin vaiheita, joita digitalisoimalla voidaan luoda lisäarvoa. Lisäksi näiden vaiheiden osalta voitiin perustella, miksi niiden käytännön toteutus on aiheellista sekä korostaa mahdollisia epävarmuustekijöitä. Arvonluonnin näkökulmasta saatiin tuotua esille ne kokonaisprosessista vaiheet, joissa digitalisaation nähdään tuovan lisäarvoa. Tutkimuksen tulokset ja niiden johtopäätelmät vastasivat siten tutkimuksen pää- ja alatutkimuskysymyksiin.

Aihetta käsittelevän teorian näkökulmasta todettakoon, että digitalisaatio on tänä päivänä laajalti inflaatiosta kärsinyt käsite, kuten Niemi (2020) Digian julkaisussaan totesi. Sen eri ulottuvuudet ovat jo niin syvällä kaikessa yritystoiminnassa, että on haastavaa tai epäolennaista erottaa sitä enää irralliseksi ohjaavaksi tekijäksi. Kyse on enemmänkin jo informaatioon perustuvasta ekosysteemistä, jossa me toimimme ja jonka toimintaympäristömme vaiheittainen digitalisoituminen on mahdollistanut. Työn toteutuksessa oman haasteensa toi oikeanlaisten käsitteiden käyttäminen, niiden soveltuvuus sekä päällekkäisyys. Eri tutkijoiden asiayhteyden mukaan käsitteiden käyttö vaihtelee digitalisoitujen liiketoimintojen sekä verkkoliiketoiminnan välillä. Työn aihetta kuvaavan käsitteen *verkkoliiketoiminnan* käyttöön päädyttiin lopulta siksi, että tutkimuksessa käytetyn teorian valossa sen nähtiin kuvaavan parhaalla tavalla Yritys A:n toimintaa tutkimuksen toteutushetkellä. Yritys A:n toiminta tai sen tavoittelema digitalisoitumisen taso on riittävän laaja täyttääkseen verkkoliiketoiminnan ”vaatimukset”. Yritys A:n toiminnasta on kuitenkin vielä eroteltavissa sen perinteinen liiketoimintamalli, jonka vuoksi se ei täytä esimerkiksi alustatalouden tunnusmerkkejä. Kuviossa 3 viitatus mallin mukaisesti Yritys A:n toiminta ei ole vielä viimeisessä vaiheessa, jossa toiminta perustuu täysin digitaaliseen kanssakäymiseen ja pelkästään virtuaaliseen toimitusketjuun. Tutkijan näkökulmasta kuitenkin haastan myös verkkoliiketoiminnan käsitteen käytön lähitulevaisuudessa, jolloin mahdollisesti puhutaan vain X-liiketoiminnasta. Jatkossa käsite ei välttämättä tarvitse ”verkon” tai ”digitaalisuuden” tavoin etuliitettä. Organisaatiot muuttavat vain ympäristöön, jossa digitalisaatio on yhtä kuin mikä tahansa muu liiketoiminnan osa-alue, jota pidämme jo itsestään selvyytenä.

Tutkimuksen validiteetin näkökulmasta voidaan todeta, että tutkimusmenetelmän ja tutkittavan ilmiön välillä oli selvä yhteys. Laadullinen tutkimus ja erityisesti puolistrukturoitu teemahaastattelu oli soveltuva menetelmä tutkia ilmiötä, sillä Yritys A:n osalta yritys-kauppaprosessia kehittävien digitalisaation perustuvien toimintojen osalta ollaan pää-

osin suunnitteluvaiheessa. Tämä tarkoittaa sitä, että haastateltavien esille tuomat ajatukset ja kehitysehdotukset olivat vielä suuntaa antavia ja niitä tulee myöhemmin testata käytännön tasolla. Seuraavissa vaiheissa kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä olisi soveltuva menetelmä mittamaan mahdollisesti jo käyttöön otettuja toimintatapoja laajemmalla joukolta. Haastateltavat tahot olivat päteviä arvioimaan prosessin vaiheita ja perustelevaan miksi jotain asiaa tulisi tehdä tai jättää tekemättä. Haastateltaville annettiin mahdollisuus avoimesti tuoda innovatiivisia ehdotuksia, sillä heidän ymmärryksensä haastateltavaan aiheeseen liittyen oli varmistettu jo valintavaiheessa.

Tutkimuksen reliabiliteetin näkökulmasta tutkittavaan aiheeseen ei liittynyt epävarmuustekijöitä sen olosuhteiden, ajan ja johdonmukaisuuden näkökulmasta. Vaikka tutkimuksen toteutusaikana tapahtui koronaviruksen myötä poikkeuksellisen nopea globaali digiloikka, ei sen vaikutukset näkyneet vielä tutkittavassa ilmiössä. Haastateltavien tahojen näkemykset olivat johdonmukaisia toimijoiden erilaisista taustoista huolimatta. Digitalisaatioon liittyvässä kehityksessä ajan merkitys on suuri. Muutaman vuoden aikana voi tapahtua paljon ja tämä tulee tiedostaa myös tutkimuksen osalta. Tutkimuksen toteutusaikana tällä ei ollut kuitenkaan merkitystä, sillä koko tutkimuksen toteutusvaihe kesti noin kuusi kuukautta. Teoriaosuuden osalta kiinnitettiin huomiota siihen, että aihetta käsittelevät aikaisemmat tutkimukset ja niiden havainnot olivat päteviä. Erityisesti Amit & Zottin (2001) tutkimuksen havaintojen soveltuvuutta vahvisti laajalti viitatut tuoreemmat tutkimukset sekä tämän tutkimuksen tulokset.

Tutkimuksessa käsiteltävään aiheeseen liittyy paljon mahdollisuuksia jatkotutkimusten osalta. Erityisesti hieman pidemmällä aikajänteellä, jolloin mahdollisia käyttöön otettuja muutoksia voitaisiin case-yrityksen osalta vertailla aikaisempaan toimintatapaan. Varsinaisten mittareiden kuten kustannusten ja ajankäytön pohjalta voitaisiin selvittää, kuinka paljon digitaalisten toimintojen hyödyntäminen on tehostanut prosessia. Haastattelussa nousi esille, että automatisoidut toiminnot, kuten sähköinen arvonmääritys palvelisi todennäköisesti kokoluokaltaan pienempiä yrityksiä. Näihin voitaisiin syventyä laajemmin esimerkiksi kvantitatiivisen tutkimuksen pohjalta, jossa kerättäisiin suuremmalta joukolta tietoa automatisoitujen palveluiden hyödyistä ja käyttömahdollisuuksista. Tämä toisi jo tehdyn laadullisen tutkimuksen rinnalle mitattavaa tilastotietoa, jolla voitaisiin tutkia alustatalouden toiminnan tehokkuutta.

LÄHDELUETTELO

Àguila-Obra, A., Padilla-Meléndez A., Serarols-Tarrés C. (2007). Value creation and new intermediaries on Internet. An exploratory analysis of the online news industry and the web content aggregators. *International Journal of Information Management*. Vol 27. Issue 3. 187-199.

Alawned A. & Younis M. (2014). Drivers of E-business value creation in banking sector in Jordan: A structural equation modeling application. *International Journal of Managing Information Technology*. Vol 6. No, 2. 1-18.

Amit, R., Zott, C. (2001). Value creation on E-business. *Strategic Management Journal*. 22: 493 – 520.

Amit, R., Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*. Vol 53. No, 3. 41-49.

Barnir, A., Gallagher, J. M., Auger, P. (2002) Business process digitization, strategy, and the impact of firm age and size: the case of the magazine publishing industry. *Journal of Business Venturing*. Vol. 18. Issue 6. 789 – 814.

Business Dictionary. (2020) Value creation [verkkoaineisto]. [viitattu 9.5.2020]. Saatavissa: <http://www.businessdictionary.com/definition/value-creation.html>.

Bäck, J., Karsio, T., Markula E-V., Palmu M. (2009). *Due Diligence - Onnistuneen Yrityskaupan Edellytys*. Otavan Kirjapaino Oy: Keuruu.

Cambridge Dictionary. (2020). Value chain [verkkoaineisto]. [viitattu 2.5.2020]. Saatavissa: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/value-chain>.

Cambridge Dictionary. (2020). Data. [verkkoaineisto]. [viitattu: 2.5.2020]. Saatavissa: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/data>.

Cambridge Dictionary. (2020). Big Data [verkkoaineisto]. [viitattu: 2.5.2020]. Saatavissa: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/big-data>.

Doern, R., Fey, C. (2006). E-commerce developments and strategies for value creation: The case of Russia. *Journal of World Business*. Vol 41. Issue 4. 315–327.

Euroopan Unioni (2020). Tietosuoja-asetus [verkkoaineisto]. [viitattu: 28.5.2020]. Saatavissa: https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_fi.htm.

Fumagalli A., Lucarelli, S., Musolino, E., Rocchi, G. (2018). Digital labour in the platform economy: The case of Facebook. *Sustainability*. Vol 10. Issue 6. 1757 (1-16).

Geels F. (2004). From sectoral systems of innovation to socio-technical systems Insights about dynamics and change from sociology and institutional theory. *Research Policy*, 33. 897–920.

Guthrie, J., Parker, L. (2016). Whither the accounting profession, accountants and accounting researchers? Commentary and projections. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Vol. 29. No, 1. 2-10.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus: Helsinki.

Hämäläinen, V., Maula, H., Suominen K. (2016). Digiajan strategia. Alma Talent: Helsinki.

Ilmarinen, V. (2015). Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Talentum: Helsinki.

Immonen R., Lindgren J. (2013). Onnistunut yrityskauppa. Talentum: Helsinki.

Katramo M., Lauriala J., Matinlauri I., Niemelä J., Svennos K., Wikman N. (2011). Yrityskauppa. WSOYpro Oy: Helsinki.

Kauppalehti. (2020). Triuvare Oy: Yrityskauppa Teams-etänevotteluina – Triuvare Oy on ostanut Oy KD-Soft Ab:n osakekannan [lehdistöiedote]. [viitattu 28.5.2020]. Saatavissa: https://www.kauppalehti.fi/lehdistotiedotteet/triuvare-oy-yrityskauppa-teams-etaneuvotteluina-triuvare-oy-on-ostanut-oy-kd-soft-abn-osakekannan/08706396-ca87-3c6e-a48d-b5e796a3577a?fbclid=IwAR30kuqCuul_r68B1ug-Ub9gt9h29DYQ3nmnJNtZ0BN6cym_mWWHZ4npx_k.

Kenney, M., Zysman, J. (2016). The rise of the platform economy. *Issues in Science and Technology*. Vol 32. Issue 6. 61-69.

Llewellyn, R. (2017). Digital business transformation guide [verkkoaineisto]. [viitattu 10.5.2020]. Saatavissa: <https://roblewellyn.com/digital-business-transformation-guide/>.

Li, J., Merenda M & Venkatachalam A. R. (2009). Business Process Digitalization and New Product Development: An Empirical Study of Small and Medium-Sized Manufacturers. *Journal of E-Business Research*. Vol 5. Issue 5. 50 – 64.

Liu, L. & Wu, J-N., (2010). Virtual Value Chain and Competitive Advantages in the Context of E-Commerce. *International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*. 1467-1472.

Milkau, U. (2019). Value Creation within AI-enabled Data Platforms. *Journal of Creating Value*. Vol 5. Issue 1. 25 - 39.

New York Times (2020). The Virus Changed the Way We Internet [verkkoaineisto]. [viitattu: 27.5.2020]. Saatavissa: <https://www.nytimes.com/interactive/2020/04/07/technology/coronavirus-internet-use.html>.

Niemi, T. (2020). Digia. Mitä on digitaalinen liiketoiminta [verkkoaineisto]. [viitattu: 3.3.2020]. Saatavissa: <https://resources.digia.com/digitaalinen-liiketoiminta>.

Orji, C. (2019). Digital business transformation: Towards an integrated capability framework for digitalization and business value generation. *Journal of Global Business and Technology*. Vol 15. No, 1. 47-57.

Rantanen, J. (2012). Arvonmäärittäminen yrityskaupassa. Saarijärven Offset Oy: Saarijärvi.

Rayport F., Sviokla, J. (1995). Exploiting The Virtual Value Chain. *Harvard Business Review*. Vol 73. Issue 6. 75-85.

Ritter, T., Pedersen C. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Manager*. Vol 86. 180–190.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [verkkoaineisto]. [viitattu 12.1.2020]. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html

Schneider, M., Dumitrescu, R., Gausemeier, J., Reinhold, J. (2017). Design of Future Value Networks. *The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM)*. 1-16.

Schneider, M., Mittag, T., Gausemier, J. (2017). Value creation design: Modeling of value networks. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*. Vol 12. Issue 1. 111-125.

Sotka J. (2018). Almgren & Sankamo Oy. Yrityksen arvonmäärittämisestä. [verkkoaineisto]. [viitattu 1.3.2020]. Saatavissa: <https://almgren-sankamo.fi/yrityksen-arvonmaarityksesta/>.

Sricek, N. (2017). The Challenges of Platform Capitalism. Understanding The Logic of New Business Model. *Juncture*. Vol 23. Issue 4. 254 -257.

Sull, D. (2008). London Business School. Simple rules: Three logics of value creation [verkkoaineisto]. [viitattu 13.4.2020]. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=K8suroYpAHc>.

Talouselämä (2019). Pohjoismaat porskuttavat yrityskaupoissa, vaikka muualla tahti hyytyy – ”Yritykset tulevat varovaisemmiksi”. [verkkoaineisto]. [viitattu 12.3.2020]. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/pohjoismaat-porskuttavat-yrityskaupoissa-vaikka-muualla-tahti-hyytyy-yritykset-tulevat-varovaisemmiksi/4f74ac92-6442-4e84-a922-2b3adcc40a37>.

Talouselämä (2020). Koronakriisi näkyy äkkijarrutuksena yrityskaupoissa, mutta nousukin voi olla nopea: "Voi olla, että ketsuppurkki avautuu syyskuusta lähtien". [verkkoaineisto]. [viitattu 15.4.2020]. Haettu osoitteesta: <https://www.talouselama.fi/uuti->

set/koronakriisi-nakyy-akkijarrutuksena-yrityskaupoissa-mutta-nousukin-voi-olla-no-pea-voi-olla-etta-ketsuppurkki-avautuu-syyskuusta-lahtien/cf1bb8b0-391b-4a3d-8c34-3d30952028c6

The Economist (2017). The world's most valuable resource is no longer oil, but data [verkkoaineisto]. [viitattu 29.5.2020]. Haettu osoitteesta:
<https://www.economist.com/leaders/2017/05/06/the-worlds-most-valuable-resource-is-no-longer-oil-but-data>

TIEKE (2014). Verkkoliiketoiminta ja verkkokauppa [verkkoaineisto]. [viitattu 7.3.2020]. Saatavissa: <https://oma.tieke.fi/pages/viewpage.action?pageId=37519407>.

Työterveyslaitos (n.d). Askelia uuteen arvonluontiin [verkkoaineisto]. [viitattu 7.3.2020]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/arvonluonti/apua-arvonluontiin/#>.

Valtiovarainministeriö (2019). Digitalisaatio [verkkoaineisto]. [viitattu: 11.2.2020]. Saatavissa: <https://vm.fi/digitalisaatio>.

Viitanen, J., Paajanen, R., Loikkanen, V., Koivistoinen, A. (2017). Digitaalisen alustatalouden tiekartasto. Innovaatorahoituskeskus Business Finland: Helsinki.

Xu, M., Rohatgi, R., Duan, Y. (2007). E-Business adoption in SMEs: Some Preliminary Findings from Electronic Components Industry. International Journal of E-Business Research. Vol 3. Issue 1. 74-79, 81-90.

Zhu, Z., Zhao, J., Tang, X., Zhang, Y. (2015). Leveraging e-business process for business value: A layered structure perspective. Information & Management. Vol 52. Issue 6. 679–691.

LIITTEET

Liite 1

Haastattelupohja - Yrityksen myyjä ja ostaja

1. Taustatiedot

- Oletko toiminut yrityskaupassa myyjä- tai ostajaosapuolena viimeisen kahden vuoden aikana?
- Oletko toteuttanut useamman kuin yhden yrityskaupan?
- Oletko ollut mukana Yritys A:n toteuttamassa yrityskauppaprosessi. Asteikolla 1 – 5, kuinka tyytyväinen olit Yritys A:n apuun asiantuntijana? (1 = erittäin tyytymätön, 5 = erittäin tyytyväinen)
- Asteikolla 1 – 5, kuinka sujuva / tehokas Yritys A:n toteuttama yrityskauppaprosessi mielestäsi oli? (1 = ei ollenkaan, 5 = erittäin tehokas)

2. Yrityskauppaprosessin vaiheet

2.1 Ajatus yrityskaupan toteuttamisesta

- Ennen yrityskauppaprosessin liikkeellelähtöä, kuinka laajalti olit perehtynyt internetin kautta erilaisiin yrityskaupan asiantuntijaorganisaatioihin?
- Millä tavoin tavoititte Yritys A:n toteuttamassanne yritysjärjestelyssä. Käytitkö siihen internetin hakupalveluita?
- Kuinka suuri merkitys liikkeellelähdössä oli sillä, että saitte Yritys A:n nettisivujen kautta riittävää tietoa yrityksen toiminnasta, palveluista, referensseistä jne?
- Koetko, että pelkästään asiantuntijaorganisaation nettisivujen pohjalta voidaan synnyttää riittävää luottamusta liikkeellelähdön herättämiseksi?
- Asteikolla 1 – 5, kuinka suuri vaikutus mielestäsi asiantuntijaorganisaation nettisivuilla on luottamuksen herättämisessä? (1 = ei vaikutusta, 5 = erittäin suuri vaikutus)

2.2 Yrityksen arvonmääritys

- Kuinka tärkeäksi koitte yrityksen arvonmäärityksen tekemisen yrityskauppaprosessin toteutumisen osalta?
- Kuinka suuri merkitys mielestäsi oli, että asiantuntija kävi arvonmäärityksen henkilökohtaisesti kanssasi läpi?
- Oletko käyttänyt suoraan sähköisesti tilattavaa yrityksen arvonmääritysraporttia (esim. Asiakastiedon tarjoama palvelu)?
- Uskotko, että sähköisen palvelun kautta suoraan tilattu arvonmääritys (syötettyjen tilinpäätöstietojen pohjalta) antaa riittävää tietoa yrityksen todellisesta arvosta?
- Antaako yrityskaupan asiantuntija mielestäsi lisäarvoa arvonmäärityksen toteuttamiseen ja sen raportointiin asiakkaalle?
- Mikäli asiantuntija tuo arvonmäärityksen raportointiin lisäarvoa, onko siten suurempi kustannus työn osalta perusteltu?

2.3 Yrityksen esittely ostajalle

- Etenikö yrityksen esittelyvaihe mielestäsi tehokkaasti? Liittyikö kauppaan myyntiesitemateriaalin tiedonannon osalta ongelmia?
- Koitko, että Yritys A:n toteuttamassa yrityskauppaprosessissa onnistuttiin tavoittamaan riittävän suuri joukko ostajaehdokkaita?
- Onko sähköisen allekirjoituksen käyttöönotolla Myyjän / Ostajan näkökulmasta vaikutuksia tai tuoko se lisäarvoa prosessin toteuttamiseen?
- Voidaanko ilman asiantuntijan suoraa kontaktointia tavoittaa mielestäsi riittävä joukko ostajaehdokkaita?
- Onko luottamuksen synnyttämisen näkökulmasta ehdotonta, että kaupan osapuolet ovat henkilökohtaisesti yhteydessä?

2.4 Myynti- ja rahoitusneuvottelut

- Kuinka pitkälle mielestäsi myyntivaiheessa voidaan edetä ilman kaupan osapuolten henkilökohtaista tapaamista?
- Etenikö yrityskauppaprosessin myynti / rahoitusneuvottelut mielestäsi tehokkaasti / sujuvasti?

- Vaatiko yrityskaupan toteuttaminen mielestäsi yritysvälittäjän fyysistä ”läsnäoloa” läpi prosessin

2.5 Due Diligence

- Käytettiinkö yrityskaupan DD-prosessissa ulkopuolista palveluntarjoajaa?
- Mikäli ei käytetty ulkopuolista toimijaa, liittyikö DD-prosessiin tarvittavien tietojen keräämisen / toimittamisen osalta mielestäsi haasteita?

2.6 Kaupan päättäminen

- Liittyikö kaupan päättämisen liittyvän dokumentoinnin (tietojen kerääminen / välittäminen) osalta mielestäsi haasteita?
- Koetko, että kauppakirja-aineiston kirjallinen dokumentointi on perusteltua vai voitaisiinko kaupan päättäminen toteuttaa kokonaisuudessaan esimerkiksi sähköisen palvelun kautta?

2.6 Ylimenokausi

- Liittyikö yrityskaupan ylimenokauden dokumentointiin ym. haasteita, joita mielestäsi voitaisiin parantaa sähköisiä palveluita hyödyntämällä?

3. Pohdinta yrityskauppaprosessin kokonaisuudesta

- Koko yrityskauppaprosessin näkökulmasta, mikä tai mitkä vaiheet mielestäsi veivät eniten aikaa / resursseja Myyjän tai Ostajan näkökulmasta?
- Koetko, että yrityskauppaprosessi tulisi toteuttaa entisellä tavalla asiantuntijan mahdollisimman suuren läsnäolon myötä vai näetkö mahdollisuuksia siihen, että sähköisten palveluiden kautta korvataan asiantuntijan työvaiheita?

Haastattelupohja - Rahoittajat

1. Taustatiedot

- Haastateltavan taustatiedot ja työkokemus yrityskauppoihin liittyen.
- Kuinka aktiivisesti teidän pankkinne toimii yrityskauppojen rahoittajana?
- Kuinka tärkeää yrityskauppojen rahoittaminen on teidän näkökulmastanne?
- Onko teillä kokemusta Yritys A:n toiminnasta yrityskaupan toteuttamisessa?
- Asteikolla kuinka sujuvaa / tehokasta Yritys A:n toteuttama yrityskauppa mielestäsi oli? (1 = erittäin tyytymätön, 5 = erittäin tyytyväinen)

2. Yrityskaupprosessin myynti- ja rahoitusneuvottelut

- Kuinka suurta lisäarvoa yrityskaupan asiantuntija mielestäsi tuo yrityskaupan rahoituksen järjestämiseen?
- Voiko automatisoitua arvonmäärittystä hyödyntää yrityskaupan järjestelyissä?
- Kuinka pitkälle pankki voisi ulkoistaa yrityskaupan rahoitukseen liittyviä selvityksiä?
- Näetkö mahdolliseksi, että yrityskauppakohteiden ilmoituspalvelussa olisi alustavia mittareita (laskelmia) rahoituksen järjestämiseksi / ostajan alustavien selvitysten helpottamiseksi?
- Voidaanko esimerkiksi pienempien yritysten rahoituksen osalta asettaa automaattisia "ehtoja" joita voitaisiin soveltaa mahd. pitkälle?

3. Kauppan päättäminen ja pohdinta prosessista kokonaisuutena

- Koetko, että kauppakirja-aineiston kirjallinen dokumentointi on perusteltua vai voitaisiinko kaupan päättäminen toteuttaa kokonaisuudessaan esimerkiksi sähköisen palvelun kautta?
- Koetko, että yrityskaupprosessi tulisi toteuttaa entisellä tavalla asiantuntijan mahdollisimman suuren läsnäolon myötä vai näetkö mahdollisuuksia siihen, että sähköisten palveluiden kautta korvataan asiantuntijan työvaiheita?