

Tutkimus suomalaisten pk-yritysten kansainvälistymisestä yritysostolla

Omistajanvaihdos yrityksen kansainvälistymisen työkaluna –hanke, 2025
Marianne Ruusunhelmi, Suomen Yrittäjät



**YRITTÄJYYDEN
PUOLESTA**

Tutkimuksen tavoite ja toteutus

- Tutkimuksessa selvitettiin yritysostolla kansainvälistyneiden suomalaisten pk-yritysten kokemuksia
- Kohderyhmä:
 - Haastateltujen yritysten liikevaihto 7-28 mEur, 50-140 työntekijää
 - Kaikki ostaneet pohjoismaisen yrityksen osake-enemmistön 2016-2024
 - Toimialoina kuluttajatuotteet, tuotantohyödykkeet ja palvelut teollisuudelle/liike-elämälle.
- Haastateltu yritysten toimitusjohtajia tai hallituksen puheenjohtajia
- Haastattelut tehty maalis-huhtikuussa 2025
- Tutkimuksen toteutti Iro Research Suomen Yrittäjien [Omistajanvaihdos yrityksen kansainvälistymisen työkaluna -hankkeen](#) toimeksiantona

Haastateltujen yritysten taustoista

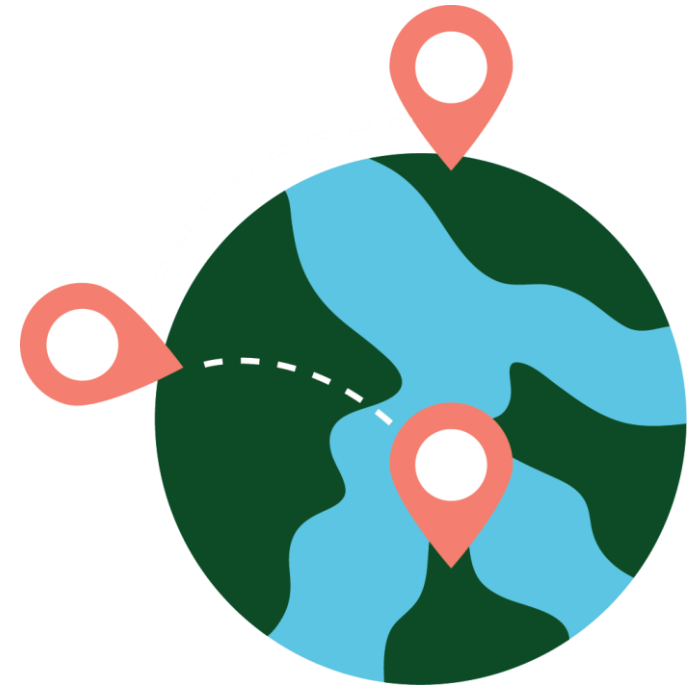
- Vahva markkina-asema kotimaassa, useimmilla ollut vientiä jo ennen yritysostoa
- Pääomasijoittajan tulo omistajaksi usein tuonut kasvustrategian tullessaan
- Kaikki olivat ostaneet yrityksen Pohjoismaista, useimmiten Ruotsista
 - ✓ Ruotsin suuremmat markkinat ja ostovoimaisemmat asiakkaat ajureina
 - ✓ Luontevaa kulttuurillisesti
- Useimmat yrityskaupat tehty vuonna 2024, integraatio vielä alkuvaiheessa



Kasvu ja yrityksen arvon kasvattaminen ovat kansainvälistymisen keskeisimpiä ajureita

Yrityssostoon päädyttiin, koska se tuntui **helpommalta** ja **nopeammalta** ja myös **vähempi riskiseltä** vaihtoehdolta kuin perustaa tyhjästä läsnäolo markkinassa ja/tai investoida sama raha markkinointiin uudella markkinalla

- Toimialan osaavan henkilöstön löytäminen ja rekrytointi nähty olevan tai osoittautunut vaikeaksi
- Markkinatilanteen hyödyntäminen edellyttänyt nopeaa etenemistä
- Pääomasijoittaja määritellyt aikaikkunan arvonnousulle



Yritysosstolla haluttu löytää valmis alusta, jonka päälle rakentaa myyntiä, markkinointia ja uutta liiketoimintaa

- Toimiva yritys, jolla hallinto ja tietojärjestelmät kunnossa, paikallisen lainsäädännön tuntemus sekä valmiit verkostot
 - Asiakaspohjaa ja -suhteita
 - Paikalliset markkinat ja asiakkaat tunteva tiimi
 - Brändi
 - Jakelua
 - Tarjoamaa täydentävää palveluosaamista
- Vaihtoehto yritysosstolle orgaaninen kasvu ja markkinapanostus → Hidasta, vaikea rekrytoida paikallisia osaajia sekä riskialtista, jos ei tunne markkinaa kunnolla



Orgaanisen kasvun ongelma on, että se vie aikaa tai se vie ihan julmetusti rahaa. Jos et ole tehnyt sitä aikaisemmin, et osaa käyttää sitä rahaa oikein.

Ostoprosessista



Kauppatilanne on raskas ja energiaa vievä molemmilta osapuolilta ja se on pois varsinaisesta tekemisestä. Moni asia ei liity bisnekseen, asiakkaisiin tai tuotteistukseen.

- Ostokohdetta haettiin:
 - Samassa asiakasrajapinnassa toimivista, ainakin osin samaa asiaa ratkaisevista yrityksistä
 - Omaa toimialaa lähellä olevista tai toimintamallia/-kanavia muistuttavista yrityksistä
 - Omaa osaamista/tarjoamaa täydentävistä yrityksistä
- Ostokohteen löytämisessä käytettiin apuna:
 - Konsulttia
 - Liiketoimintakumppaneita
 - Pääomasijoittajia
 - Asiakkaita
- Sopiva koko yleensä max. puolet ostavan yritykseen koosta → Integraatio toteutettavissa, rahoituksen riittävyys, riskienhallinta

Prosessin kesto noin 1-3 vuotta

1. Konsultti etsi toimeksiannosta potentiaalisia ostokohteita

Yleensä oli määritelty muutamia kategorioita, samaa asiakastarvetta ainakin osin tai jostain kulmasta ratkaisevia
Lupaavia kontaktoitiin konsultin välityksellä tai suoraan ja tutustuttiin tarkemmin
Ostokohde voinut olla itsekin aloitteellinen

2. Sopivan kohteen omistajiin ja johtoon tutustuttiin tarkemmin

Suunnitelmat ja ajatukset
Rakennettiin luottamusta – sitoutuminen muutamaksi vuodeksi keskeistä
Yhteiset arvot ja ajatukset tulevaisuudesta varmistettiin keskusteluin johdon ja omistajien kanssa
Asiantuntijaorganisaatiossa voitiin tehdä yrityskulttuurikartoitus

3. Kaupan ehtojen neuvottelut

Hinta tyypillisesti ratkaiseva
Liikejuristit mukana

4. Rahoitus

Pääomasijoitus
Finnveran takaus lainalle

Integraatio on useimmissa vasta käynnistysvaiheessa

- Tavoiteltu integraatioaste ja lähestymistapa vaihtelee riippuen toiminnan luonteesta
- **Tyypillisin ”best of breed” -lähestymistapa, jossa pyritään yhdistämään osapuolien vahvuudet**
 - Ihmisten tutustuminen, kulttuuri, näkemykset
 - Yhteisen tarjoaman, tuote-/palveluportfolion rakentaminen
 - Tapa tehdä asioita
 - Järjestelmät, konsernitoiminnot, henkilöstöhallinto, talous
 - Brändi
- **Joissakin tapauksissa ostettu yritys aiotaan pitää erillisenä yksikkönä** = luontevaa, jos tekeminen eroaa selvästi ostavasta yrityksestä
 - Kulttuuri ja toimintatavat turvallista säilyttää
 - Asiakas-/palvelutekeminen on lopulta paikallista
 - Yrityksen aiempi toiminta kantaa itsensä: tuo kassavirtaa ja taloudellista turvallisuutta
 - Ristiinmyyntimahdollisuus uusille/vanhoille asiakkaille

Yrityssoston tuomat haasteet eivät yleensä yllättäneet

- Haasteita ei pidetä ylivoimaisina, mutta resursseja vievinä
 - Liiketoimintakonseptien ja järjestelmien integrointi
 - Ostetun yrityksen kokonaisvaltainen haltuunotto ja johtaminen
 - ”Admin”-tekeminen vie paljon johdon energiaa ja aikaa pois varsinaisen bisneksen tekemisestä
 - Asioiden tuotteistus, myyminen (kielitaito, kulttuuri, lähestyminen) erilaista kuin Suomessa
 - Kilpaillumpi markkina Ruotsissa
- Suuria yllätyksiä ei kuitenkaan kohdattu
 - Kulut asiantuntijoista nousivat ehkä suuremmiksi kuin odotettiin
 - DD-prosessi vaatii panostuksia: yllättävän pitkä, työläs molemmille osapuolille ja kallis
- Kieli-/kulttuurierot ovat olemassa ja ne on huomioitava, mutta niitä ei varsinaisesti nähty ongelmana → ruotsalainen ”diskuteeraus” ja ihmissuhteet, kielikysymykseen valmistauduttu palkkaamalla suomenruotsalaisia työntekijöitä

Miten yritysosto on vaikuttanut kasvuun?

- Ostettu yritys on tyypillisesti ajateltu nimenomaan kasvualustaksi uudelle markkinalle
- Kasvutavoitteissa on toistaiseksi onnistuttu vaihtelevasti
 - Yleensä ostetun yrityksen liikevaihdon verran vähintään on kasvettu, joskus jopa markkinaa nopeammin
 - Moni yritysosto on vielä niin tuore, että kasvu ei ole vielä realisoitunut – tavoitteina ovat mm. merkittävä markkinaosuus, nykyisen markkinaosuuden moninkertaistaminen sekä liikevaihdon ja henkilöstömäärän kasvattaminen
- Liikevaihto on voinut myös laskea
 - Taloustilanne ja kriisit vaikuttaneet, nykyisten asemien säilyttäminenkin on voinut ollut haastavaa
 - Kaikki kaupat eivät ole onnistuneet: ostettu yritys voinut menettää tärkeitä asiakkaita, markkinoilla on ollut hintaeroosiota, liikevaihto laskenut ja kannattavuus rapautunut

Kasvun ohella odotetaan tehokkuutta ja uskottavuutta brändiin

Yrittäjät

- Kasvun ohella odotetaan ajan myötä
 - **Synergiaa** tuotekehityksessä, järjestelmissä, hallinnossa
 - **Lisää volyymia**: kiinnostavampi kumppani tavarantoimittajille ja palveluntarjoajille → kustannustehokkuutta
 - **Uskottavuutta** paikallisten vientiasiakkaiden keskuudessa läsnäolosta, ja **parempaa asiakkuuksien hoitoa** paikallisten ihmisten/kielen kautta
- Kotimarkkinoillakin havaittu myönteisiä vaikutuksia
 - Asiakasuskottavuus: mielikuva dynaamisesta, kehittyvästä ja kasvavasta yrityksestä herättää kiinnostusta asiakkaissa
 - Kansainvälistyminen ja kasvu rakentaa kiinnostavaa työnantajamielikuvaa



Kaikki tekisivät saman uudelleen uusille markkinoille laajentuessa

- Onnistuminen kansainvälistymisessä yritysoston avulla vaatii:
 1. Vahva oma liiketoimintakonsepti/-idea (selkeä, erottuva, arvoa tuottava, kasvukykyinen)
 2. Vahva pääomapohja
 3. Johdolla valmius tehdä paljon lisää töitä
 4. Yritysosto-osaamista/-kokemusta
 5. Valmiutta ottaa riskiä
 6. Vahva brändi ja brändiosaaminen (kuluttajamarkkinat etenkin)

” -- Siinä on tosi isot riskit, että kaikki rahat menee hukkaan. Sitten kakkosena ostavan yrityksen johdon fokus sekä jaksaminen. -- Sitten kolmantena jos tehdään ensimmäistä liikettä, ei oo kokemusta, niin onko meillä tarpeeksi osaamista tehdä tällöinen liike, koska tämä vaatii ihan erilaisen skillsetin tällöinen kansainvälinen toiminta kuin puhtaasti yhdessä maassa toimiminen.

Integraatioon kannattaa panostaa ja valmistautua huolellisesti

- Ostettu yritys kaipaa aina suunnannäyttöä, uuden kodin (kulttuuri)
- Pitää onnistua ihmissuhteissa, luottamuksen luomisessa ostettavan yrityksen johtoon ja henkilöstöön, pitää löytää ”yhteinen sävel”, toimintamallit ja ajatukset.
- Henkilökohtaista läsnäoloa ja vuorovaikutusta ei voi korvata
- Viestintä henkilöstölle kannattaa suunnitella huolellisesti ja sitä on jaksettava tehdä jatkuvasti, toistaa ja jatkaa

Perusintegraatioprosessi: täytyy mätsätä suunnitelmat ja tutustuttaa henkilöt. Jumpata vähän erilaiset tarjoamat ja löytää yhteinen näkemys siitä mitä tehdään. Totta kai myös yrityskulttuuri, vaikka se on hyvin samantyylinen, niin Ruotsi on pikkaesen erilainen, ja eroja on tietysti myös perusjärjestelmätasolla.

Me käytettiin viestintäkonsulttia ja me panostettiin tosi paljon siihen viestintään, niin mä ehkä vielä käyttäisin siihen viestintäsuunnitelman tekoon pikkaesen enemmän aikaa. Sen merkitystä ei voi liikaa korostaa. Viestintä on kaikki kaikessa. Miten tää yritysjärjestely viestitään, ja miten jatkuvasti viestitään, mitä tulee tapahtumaan seuraavaksi.

Suosituksset

Jos saat antaa vain yhden neuvon kansainvälistymistä yritysostolla miettivälle suomalaisyrityksen päättäjälle, mikä se olisi?

Tutustu markkinoihin ja ostettavaan yritykseen huolellisesti

Valmistaudu kulttuurieroihin, paikallisen kielen osaamiseen, jotta kaupan jälkeinen yhteiselämä ja kommunikaatio sujuu

Ostetun yrityksen haltuunotto kannattaa tehdä huolellisesti: uuden omistajan tavoitteiden mukainen toiminta pitää varmistaa paikallinen kulttuuri ja toimintatavat huomioiden

Tutustu ostettavan yrityksen henkilöstöön ennalta ja kommunikoi suunnitelmat ja tavoitteet oikea-aikaisesti, jatka kommunikaatiota kaupan jälkeenkin

Valmistaudu ja tee huolellinen pohjatyö joka vaiheessa: tutki markkinaa, käytä konsultteja, suunnittele integraatio ja viestintä

Hyvä toimiva johto on tärkeä. Kyvykkyys integraation tekemiseen, osaaminen ja kyky sen olemassa olevan johdon sitouttamiseen uuden omistajan lähtökohdista.

YRITTÄJYYDEN PUOLESTA