



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# YRITYSKAUPPAPROSESSIN TUOTTEISTAMI- NEN TOIMEKSIANTAJALLE

Alexi Lepistö

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2016  
Liiketalouden koulutusohjelma



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

LEPISTÖ, ALEKSI:

Yrityskauppaprosessin tuotteistaminen toimeksiantajalle

Opinnäytetyö 103 sivua, joista liitteitä 36 sivua  
Joulukuu 2016

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli rakentaa toimeksiantajalle tehokas ja toimiva tuote pienten ja keskisuurten yritysten yrityskauppojen tukemiseksi. Tavoitteena oli suunnitella ja dokumentoida toimintaprosessi, jonka avulla toimeksiantaja löytää yrityskaupoista kiinnostuneita pk-yrityksiä. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantoa ja laatustandardia SFS-EN ISO 9001:2015 noudattaen. Yrityskaupan käsitteen laajuudesta johtuen opinnäytetyö rajattiin alueisiin, jotka parhaiten palvelevat yrityksen liiketoimintaa.

Opinnäytetyö koostuu kattavasta tuotteistamisen ja yrityskaupan teoriaosuudesta, toimeksiantajan yrityskauppaprosessin suunnittelusta, toteutuksesta sekä koemarkkinoinnista. Teoriaosuus käsiteltiin yhdessä yrityksen johdon kanssa ennen varsinaisen toimintaprosessin suunnittelu- ja toteutusvaihetta. Jokaisen toteutusprosessin vaiheen valmistuttua suoritettiin katselmointi. Katselmukset dokumentoitiin laatustandardin SFS-EN ISO 9001:2015 vaatimusten mukaan.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi toimeksiantajan spesifikaatiot täyttävä tuote yrityskauppojen edistämiseksi. Koemarkkinoinnin tavoitteena oli mitata pk-yritysten tavoitettavuutta valituilla toimintatavoilla ja tarkastella tuotteen aikaansaamaa mielenkiintoa. Koemarkkinoinnissa lähetettiin noin 200 yritykselle sähköinen kontaktikirje, ja vastauksia saatiin 10. Toimeksiantajan mukaan koemarkkinointi ylitti odotukset samalla todentaen valittujen toimintatapojen toimivuuden. Opinnäytetyön tuloksena sen tekijä sai valtavasti käytännön kokemusta projektien läpiviemisestä, aikataulutuksesta ja asiakasvaatimusten huomioimisesta tuotekehityshankkeissa.

Toimeksiannon mukaan toimeksiantaja ei halunnut tuotteen käsittelevän yritysten integraatiövaihetta, koska se olisi laajentanut työtä oleellisesti ja vaarantanut koko hankkeen aikataulun. Yrityskauppaprosessi suunniteltiin huomioiden yrityksen rajalliset resurssit. Suunniteltuun prosessiin otettiin mukaan ainoastaan ne osa-alueet, joihin toimeksiantaja pystyi vaikuttamaan. Kokonaisuuden hallitsemiseksi yrityksessä tulisi jatkossa harkita mahdollisuuksia tuotteistaa myös yrityskaupan jälkeinen integraatioprosessi. Hallitusti toteutettava integraatio avaisi yritykselle lisää markkinointimahdollisuuksia.

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

LEPISTÖ, ALEKSI:  
The Productization of the Acquisition Process

Bachelor's thesis 103 pages, appendices 36 pages  
December 2016

---

The purpose of this thesis was to build an efficient and functional product to the commissioning company to support small and medium-sized enterprises with their acquisitions. The goal was to design and document the operation of the process that allows the commissioner to find small and medium-sized enterprises interested in acquisitions. The thesis was executed in accordance with the precise mandate and the quality standard SFS-EN ISO 9001:2015. Because of the broad scope of the acquisition process, the thesis was limited to the areas that best serve the commissioner's business.

The thesis consists of a comprehensive theory of productization and acquisition. Moreover, it comprises the design, implementation and test marketing of the acquisition process. The theoretical part was discussed with the commissioner before the planning and implementation phase of the actual process. After each phase of the implementation process a review was carried out. The reviews were documented in order to meet the requirements of the quality standard SFS-EN ISO 9001:2015.

The thesis resulted in a product that meets the commissioner's specifications in terms of promoting the acquisitions. The aim of test marketing was to measure the reachability of small and medium-sized enterprises in selected operational modes and to view the interest in the product. About 200 electronic contact letters were sent and 10 replies were received. According to the commissioner, test marketing exceeded expectations and verified the functionality of the operational modes. The thesis gave the author an enormous amount of practical experience in carrying out and scheduling projects as well as observing customer requirements in product development projects.

According to the mandate, the commissioner did not want to include the integration phase of the enterprises in the product, as it would have substantially expanded the thesis and jeopardized the schedule of the entire project. The acquisition process was planned considering the limited resources of the commissioning company. The planned process only included the sections that the commissioner was able to influence. To manage the whole acquisition process, the commissioner should, however, consider the possibilities to productize the integration process, too. A controlled integration process would open up more market opportunities for the company.

---

Key words: acquisition, productization

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	TUOTTEISTAMINEN .....	10
	2.1. Tuotteistamisen perusta ja tavoite.....	10
	2.2. Palvelun innovatiivisuus .....	11
	2.3. Tuotteistamisen hyödyt.....	13
	2.4. Tuotteistamisen toteutus .....	15
	2.4.1 Tuotekehitysstrategia ja visiot.....	15
	2.4.2 Kehitystyön liittyminen strategiaan ja visioon.....	17
	2.5. Tuotteistamisprosessin muodot.....	17
	2.5.1 Kehitystyö käytännössä.....	20
	2.5.2 Kehitysprojektin ohjaus .....	24
	2.5.3 Uuden palvelun integrointi vanhaan toimintamalliin.....	27
	2.5.4 Dokumentointi ja kehitystyön valvonta .....	28
	2.6. Tuotteistamisen haasteet ja riskit .....	28
	2.7. Kehittäminen standardin SFS-EN ISO 9001:2015 mukaan .....	29
	2.8. ISO 9001 standardin mukaisen kehittämisprosessin haasteet.....	32
3	YRITYSKAUPAN TEORIA JA KÄSITTEET .....	34
	3.1. Yrityksen arvo.....	34
	3.1.1 Liiketoiminnan ja strategian analysointi .....	34
	3.1.2 Tilinpäätösanalyysi .....	35
	3.2. Arvonmäärittämenetelmät .....	37
	3.3. Suhteellinen arvonmäärittäys.....	37
	3.4. Arvonmäärittäysmallit .....	38
	3.4.1 Osinkomalli .....	39
	3.4.2 Tuottoarvo ja kassavirta-arvonmäärittäys.....	39
	3.4.3 Substanssiarvo eli tasesubstanssi .....	41
	3.4.4 Taloudellisen lisäarvon malli .....	44
	3.4.5 LBO-malli .....	45
	3.5. Yrityskauppa ostajan näkökulmasta .....	46
	3.6. Yrityskauppa myyjän näkökulmasta.....	47
4	TOIMEKSIANTAJAN YRITYSKAUPPAPROSESSIN SUUNNITTELU ..	48
	4.1. Yrityskauppaprosessin määrittely ja rajaus .....	48
	4.2. Innovointi ja suunnitteluprosessin valinta .....	48
	4.3. Tuotteistamisprojektin suunnittelu .....	49
	4.4. Yrityskauppaprosessin vaiheistus .....	50
5	TOIMEKSIANTAJAN YRITYSKAUPPAPROSESSIN TOTEUTUS .....	51

5.1. Toteutuksen tarkoitus ja tavoite .....	51
5.2. Lähtötiedot .....	51
5.3. Projektin toteutus .....	53
5.3.1 Myynti- ja ostoprosessin vuokaaviot .....	53
5.3.2 Kontaktiaineiston ja markkinointikanavan valinta.....	54
5.3.3 Salassapitosopimuksen laadinta .....	55
5.3.4 Asiakassopimuksen laadinta .....	55
5.3.5 Toimintakuvaus potentiaalisten asiakkaiden etsimiseksi.....	57
5.3.6 Toimenpiteet myytävän yrityksen kanssa .....	57
5.3.7 Toimenpiteet ostavan yrityksen kanssa.....	59
5.4. Koemarkkinointi .....	60
5.4.1 Lähtötilanne.....	60
5.4.2 Toteutus.....	61
5.4.3 Tulokset.....	61
5.5. Kehitysprojektin loppukatselmus .....	62
6 YHTEENVETO .....	63
6.1. Yleinen pohdinta.....	63
6.2. Tulokset toimeksiantajan näkökulmasta .....	64
6.3. Tulokset opinnäytetyöntekijän näkökulmasta.....	64
6.4. Jatkotutkimusaiheet ja kehityskohteet .....	65
LÄHTEET.....	66
LIITTEET .....	68
Liite 1. 4T-Konsultit Oy:n toimeksianto .....	68
Liite 2. Yrityskauppaprosessien vertailu .....	69
Liite 3. Juha Routaharjun haastattelu .....	70
Liite 4. Aloituspalaverimuistio .....	72
Liite 5. Projektisuunnitelma .....	75
Liite 6. Projektin lähtötietojen ja projektisuunnitelman katselmusraportti .....	78
Liite 7. Myyntiprosessin vuokaavion katselmusraportti .....	79
Liite 8. Ostoprosessin vuokaavion katselmusraportti.....	80
Liite 9. Kontaktiaineiston ja markkinointikanavan katselmusraportti .....	81
Liite 10. Salassapitosopimus .....	82
Liite 11. Salassapito- ja asiakassopimuksen katselmusraportti.....	85
Liite 12. Myyntisopimus .....	86
Liite 13. Työtuntipöytäkirja.....	88
Liite 14. Ostosopimus.....	89
Liite 15. Potentiaalisten asiakkaiden etsimisen katselmusraportti .....	91
Liite 16. Myytävän yrityksen MailChimp -kontaktikirje .....	92
Liite 17. Teaser -esite .....	93

Liite 18. Vapaan kassavirtamallin -työkalu.....	94
Liite 19. Substanssiarvomenetelmän -työkalu.....	95
Liite 20. Myyntiesite .....	96
Liite 21. Katselmusraportti toimenpiteistä myytävän yrityksen kanssa.....	98
Liite 22. Ostavan yrityksen MailChimp -kontaktikirje .....	99
Liite 23. Katselmusraportti toimenpiteistä ostavan yrityksen kanssa .....	100
Liite 24. Potentiaalisten yritysten Excel-taulukko .....	101
Liite 25. Koemarkkinoinnin MailChimp -kirje .....	102
Liite 26. Loppukatselmus -raportti .....	103

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on rakentaa toimiva tuote 4T-Konsultit Oy:n osallistumisesta yrityskauppoihin. Työ tehdään toimeksiannon mukaan (liite 1), ja sen on tarkoitus kuvata menettelytapoja 4T-Konsultit Oy:n edistäessä pk-yritysten yrityskaupaprosesseja.

Opinnäytetyön tavoitteena on suunnitella ja dokumentoida toimintaprosessi, jonka avulla toimeksiantaja löytää potentiaalisia yrityskaupoista kiinnostuneita pk-yrityksiä, jotka ovat valmiita sitoutumaan yrityskaupaprosessin läpivientiin. Lisäksi tavoitteena on dokumentoida yrityskaupaprosessi vaiheittain siten, että jokainen vaihe on ohjeistettu ja toimeksiantajalle syntyy laskutusoikeus tehdystä työstä, jos osallistuja vetäytyy hankkeesta ilman perusteltua syytä. Toimeksiantajan vaatimuksesta yrityskaupaprosessi kehitetään ja dokumentoidaan vastaamaan laatustandardin SFS-EN ISO 9001:2015 vaatimuksia. Vastaavaa prosessia ei ole aikaisemmin dokumentoitu, eikä siitä ole saatavissa kirjallista lähdeaineistoa.

4T-Konsultit Oy on vuonna 1983 toimintansa aloittanut konsulttitoimisto. Yritys on kehittänyt asiakkaidensa toimintaa yli 30 vuotta kustannussäästöjen aikaansaamiseksi ja toiminnan laadun parantamiseksi. 4T-Konsultit Oy:n toiminta on tuottanut tehokkaita toimintajärjestelmiä sekä teollisuudelle että palvelualoille. Yrityksen toimintaa kuvaa tuloshakuisuus ja kokonaisvaltainen asiakaslähtöisyys, joka näkyy asiakkaille tavoitteiden toteutumisenä.

Tuotteistoon kuuluvat tuotannon tehostaminen ja kannattavuuden parantaminen, liiketoimintasuunnitelman ja strategian laatiminen, laatu-, ympäristö- ja työturvallisuusjärjestelmien rakentaminen, toiminnan kehittäminen EFQM -kriteeristön avulla, henkilöstön koulutus, yritysjärjestelyiden ja sisäisten auditointien toteuttaminen sekä hallituskumppanina toimiminen. Tuotteesta riippumatta 4T-Konsultit Oy:n tavoitteena on toteuttaa konsultointi yhteistyössä asiakkaan kanssa asiakashyöty maksimoiden ja organisaation tyytyväisyys varmistuen. 4T-Konsultit Oy:n tarkoituksena ei ole toimia pelkkänä neuvonantajana, vaan osallistua itse toteutukseen sovitun laatutason saavuttamiseksi.

4T-Konsultit Oy on toiminut vuosia yritysjärjestelyiden parissa ja yrityksen toimitusjohtaja on PKT-säätiön hyväksymä valtuutettu yritysjärjestelyiden toteuttaja. Tätä taustaa vasten yrityksellä on vankka näkemys nykyisen toimintatavan puutteista ja ongelmista.

Käsitteenä yrityskauppaprosessi on erittäin laaja. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuitenkin poimia vain ne yrityskauppaprosessin vaiheet, jotka toimeksiantaja on hyväksynyt ja jotka 4T-Konsultit Oy:n resurssit huomioiden on mahdollisia toteuttaa (liite 2). Opinnäytetyö keskittyy yrityskauppaprosessia kuvaavan tuotteen suunnitteluun, mutta yrityskauppaan oleellisesti liittyvä hinnoittelu ja juridisten asiakirjojen laatiminen eivät ole opinnäytetyön ydinasioita. Vaikka tarkoituksena on luoda täysin räätälöity tuote toimeksiantajalle, käsittelee opinnäytetyön teoriaosuus kuitenkin yleisesti yrityskauppaprosessin kulkua sekä tuotteistamisen perustoja, sillä edellä mainitut aspektit ovat merkittäviä tuotteen hahmottamisessa ja toteuttamisessa.

Palvelu on monimutkainen ilmiö. Sanan merkitys vaihtelee henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. Melkein mistä tahansa tuotteesta voi tehdä palvelun, jos mukautetaan ratkaisu asiakkaan yksityiskohtaisten vaatimusten mukaisesti. (Grönroos 1998, 46.) Tässä opinnäytetyössä tuotteen rakentaminen keskittyy täysin tuotekehityksen ympärille, mutta 4T-Konsultit Oy:n käyttämänä valmis tuote muuttuu heidän tarjoamaksi palveluksi.

4T-Konsultit Oy etsii toimintaansa soveltuvia tuotteita. Toimeksiantajan yrityskauppaprojektit ovat alkaneet aina satunnaisesti ostajan tai myyjän aloitteesta, mutta systemaattinen potentiaalisten asiakkaiden kartoitusprosessi on puuttunut. Jokainen projekti on toteutettu kulloinkin parhaaksi katsotulla tavalla, eikä järjestelmällistä etenemistä ole ollut. Yritysten hinnoittelusta on saatavissa tietoa kirjallisuudesta, mutta vaiheistetuista, yksilöidyistä ja dokumentoiduista yrityskauppaprosesseista tietoa on saatavilla niukasti.

Opinnäytetyö koostuu viidestä osiosta: tuotteistamisesta, yrityskaupan teoriasta ja käsitteistä, toimeksiantajan yrityskauppaprosessin suunnittelusta, toimeksiantajan yrityskauppaprosessin toteutuksesta ja siihen liittyvästä koemarkkinoinnista. Koemarkkinoinnin tarkoituksena on todentaa yhdessä toimeksiantajan kanssa toteutusprosessin toimivuus ja kirjata siinä havaitut muutostarpeet sekä kehityskohteet.



Teoriaosuus koostuu tuotteistamisen sekä yrityskaupan teoriasta ja käsitteistä. Käytännön osuus sisältää toimeksiantajan yrityskauppaprosessin suunnittelun, toteutuksen ja koe-markkinoinnin. Teoriaosuuden informaatio on kerätty kattavasti ajankohtaisista lähteistä huomioiden opinnäytetyön vaativuus. Opinnäytetyö sisältää tuotteistamisen menettelyt, yrityskauppaprosessin toteuttamisen ja näiden tietojen perusteella toimeksiantajalle suunnitellun käytännönläheisen yrityskauppaprosessin.

## 2 TUOTTEISTAMINEN

### 2.1. Tuotteistamisen perusta ja tavoite

Tuotteistamisessa on kyse palveluiden kehittämisestä sellaisiksi, että asiakas tietää mitä ostaa. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelutuotteen tarjoaja osaa täsmällisesti kertoa asiakkaalle, mihin palvelu on tarkoitettu, mistä se koostuu ja mitä se maksaa. Kaikkia tuotteistamisen malleja yhdistää asiakaslähtöinen ajattelu ja osaamisen konkretisointi tuotedokumentteihin. (Sarajärvi 2016.)

Tiina Metsävuori, LähiTapiolan apulaisjohtaja kuvaa tuotteistamista seuraavasti:

*”Tuotteistaminen on tuote- ja palvelukokonaisuuksien selkiyttämistä asiakkaantarpeita ja odotuksia palveleviksi kokonaisuuksiksi sekä käyttötarkoituksen kirkastamista” (Tuominen ym. 2015, 5).*

Tuotteistamisessa on kyse myös palvelun joidenkin osien vakioinnista, jolloin ei tarvitse jokaisen asiakkaan kohdalla miettiä prosessia uudestaan. Vaikka palvelu tai tuote haluttaisiin tuotteistaa, ei se kuitenkaan tarkoita sen täydellistä standardointia. Jonkinasteinen asiakaskohtainen vaihtelu kuuluu tuotteen perusluonteeseen. Usein tuotteistamisella haetaan oikean ja fiksun tasapainon löytämistä vakioinnin ja räätälöinnin välille. (Toivonen 2012, 2.)

Tuotteistaminen jakautuu kahteen eri tasoon: ulkoinen tuotteistaminen ja sisäinen tuotteistaminen. Ulkoinen tuotteistaminen tarkoittaa näkyvien palveluelementtien kuvaamista ja kiteyttämistä, jonka avulla synnytetään asiakkaalle yhtenäinen näkemys tärkeimmistä palveluelementeistä. Kyseiset elementit kiteytetään tyypillisesti palvelukuvauksiin ja myyntimateriaaleihin. Sisäisen tuotteistamisen perustehtäviin sen sijaan kuuluu palveluprosessin, toimintatapojen ja vastuiden kuvaaminen sekä määrittäminen. Sisäinen tuotteistaminen tarkoittaa siis palvelutuotannon kuvaamista ja yhdenmukaistamista, unohtamatta kuitenkaan asiakkaan näkökulmaa. (Tuominen ym. 2015, 5.)

Yleisesti määriteltynä tuotekehitys ja tuotteistaminen ovat aina asiakastarpeista lähtevää toimintaa, jonka tarve on synnyttää ideoita uusiksi tuotteiksi tai tuoteparannuksiksi (Välilmaa, Kankkunen, Lagerroos & Lehtinen 1994, 25). Tuotteistamisella yritys voi tavoitella monia eri asioita, mutta ensiarvoisen tärkeää on luoda yhteinen näkemys tuotteistamisen tavoitetta tarkasteltaessa. Yhdessä luotu selkeä tavoite todennäköisesti motivoi paremmin kaikkia osapuolia. Tuotteistamisen tavoitteita voivat esimerkiksi olla seuraavat:

- Palvelun tuottamisen tehostaminen.
- Markkinoinnin ja myynnin tehostaminen.
- Sisäisen tiedonjaon ja yhteistyön tehostaminen.
- Tuotteistettavan palvelun roolien ymmärtäminen. (Tuominen ym. 2015, 9.)

Jari Parantainen on määritellyt tuotteistamisen tarkoituksen ja tavoitteen seuraavalla tavalla:

*”Tuotteistaminen tarkoittaa sitä työtä, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi” (Parantainen 2008, 11).*

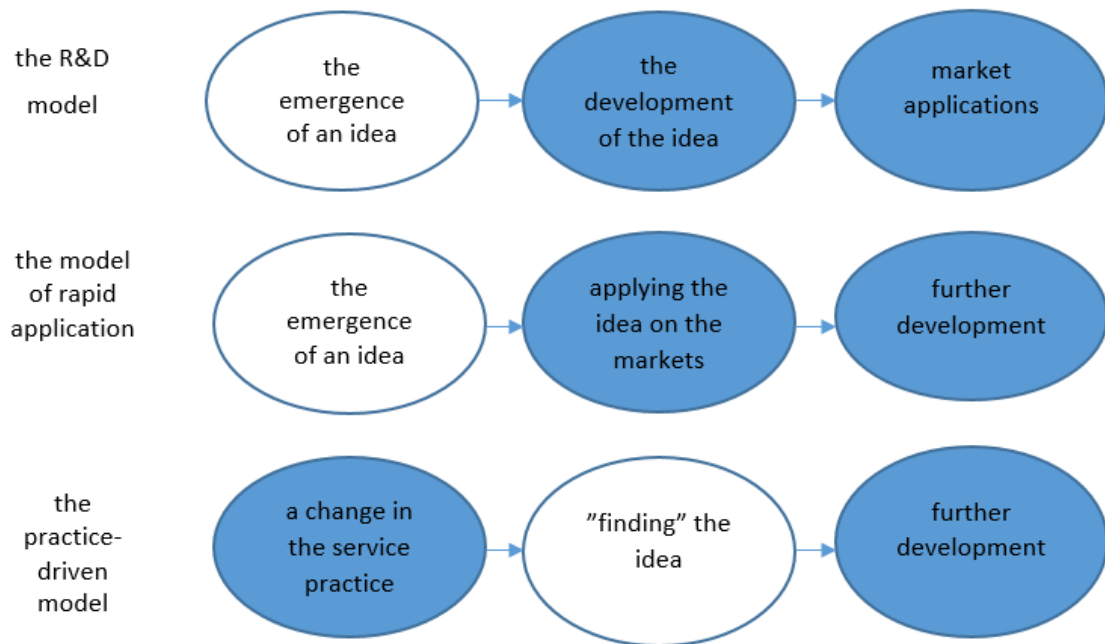
Tuotteistamisen tavoitteena on parantaa yrityksen kilpailukykyä palvelun määrittelyn, vakioinnin, systematisoinnin ja konkretisoinnin avulla. Asiakkaan näkökulmasta tuotteistaminen tuo palvelulle lisäarvoa tehden palvelun arvioimisesta ja ostamisesta helpompaa. Toiminnan systematisoiminen helpottaa palvelun myyntiä ja markkinointia vähentäen samalla palvelun kehittämiseen ja tuottamiseen liittyviä epävarmuuksia. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 5.)

## **2.2. Palvelun innovatiivisuus**

Palvelut ovat olleet pitkään toissijaisia innovaation näkökulmasta. Palveluinnovaatioita on pidetty pääosin kuluttajien ja tuotantoyritysten merkittävänä keksintöinä. (Toivonen & Tuominen 2009, 1.) Käsitys palveluiden innovatiivisuudesta on kuitenkin ajan myötä muuttunut. Palvelujen innovatiivisuuden tuloksena on syntynyt laajempi näkökulma innovaatioiden tarkasteluun: teknologiset keksinnöt eivät ole enää ainoa innovaationmuoto

ja tutkimus- sekä kehittämistyö eivät ole enää ainoat tavat tutkia niitä. Nykyään vähemmän konkreettiset parannukset jokapäiväisessä liike-elämässä mielletään innovaatioiksi teknologisten keksintöjen rinnalla. (Toivonen & Tuominen 2009, 1.)

Kuviossa 1 Toivonen ja Tuominen (2009, 13) kuvaavat kolmea perustoimintamallia innovaatioprosessissa: tutkimus- ja kehitystyön malli, nopean soveltamisen malli ja käytäntöön perustuva malli.



KUVIO 1. Innovointiin johtavat toimintaprosessit (Toivonen & Tuominen 2009, 13).

Tutkimus- ja kehitystyön mallissa (the R&D model) spesifioidut resurssit kohdennetaan innovaation kehittämiseen. Mallissa on erillinen vaihe palvelun kehitykselle ja testaustalle ennen kuin uudistettu palvelu tuodaan markkinoille. Nopean soveltamisen mallissa (the model of rapid application) idea tuodaan markkinoille nopeasti. Mikäli idea menestyy, aloitetaan systemaattisempi kehitystyö. Nopea soveltaminen on kohtuullinen innovaatiomalli palvelualan yrityksille, sillä se ei vaadi mittavia investointeja, vaan ideoita voidaan testata markkinoilla ilman taloudellisen tappion pelkoa. Mallia käytettäessä täytyy kuitenkin muistaa, että kaikki ideat eivät välttämättä ole yrityksen maineelle suosiollisia. Käytäntöön perustuva innovoinnin malli (the practice-driven model) kehitetään askel askeleelta asiakkaan kanssa, ja havainnot merkittävistä uudistuksista tehdään vasta jälkikäteen. Kun innovaatio on tunnistettu, voidaan sen systemaattinen kehittäminen aloittaa. Käytäntöön perustuvassa mallissa idea löydetään toteuttamisen kautta, jonka jälkeen sitä voidaan järjestelmällisesti kehittää. (Toivonen & Tuominen 2009, 12.)

### 2.3. Tuotteistamisen hyödyt

Tuotteistamisen merkittävimpien hyötyjen kuten tehokkuuden ja myynnin kasvun rinnalla nähdään usein yhteisen ymmärryksen muodostuminen sekä parempi tiedon ja osaamisen jakaminen. Vaikka toimintatapoja yhdistämällä luodaan parempaa palvelua, täytyy tuotteistamisen hyötyjä tarkasteltaessa huomioida myös sen haasteet ja riskit. Asettaessa tuotteistamisen tavoitteita tulee miettiä tuotteistamisen hyötyjen, haasteiden ja riskien tasapainoa, jotta palvelun tuotteistamisesta saataisiin suurin mahdollinen hyöty. (Tuominen ym. 2015, 6.)

Tuotteistamisella on olemassa useita hyötyjä, joita tulee miettiä jo tavoitetta tarkasteltaessa. Tuotteistamisen alkuvaiheessa on realistista pohtia mitkä ovat ne hyödyt, joita kohti palvelu halutaan ensisijaisesti viedä. Tuotteistamisella voidaan saavuttaa esimerkiksi seuraavia hyötyjä:

- Palvelun tasalaatuisuus.
- Palvelun toistettavuus.
- Sisäisen yhteistyön ja tiedonjaon tehostuminen.
- Palvelun markkinoinnin ja myynnin helpottuminen.
- Riippuvuuksien ja synergioiden tunnistamisen helpottuminen.
- Palvelun jatkokehittämisen helpottuminen. (Tuominen 2015, 6–7.)

Tekesin tutkimuksessa (Jaakkola ym. 2009) haastateltiin erikokoisia ja erityyppisiä palveluja kehittäviä yrityksiä. Haastatteluiden tarkoituksena oli kerätä erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia tuotteistamisesta. Haastateltavien mukaan tuotteistamisesta on havaittavissa seuraavia hyötyjä sekä yritykselle että asiakkaalle:

- Asiakkaiden mielestä tuotteistettu palvelu viestii kokemuksesta.
- Tuotteistettua palvelua on helpompi myydä.
- Tuotteistaminen lisää yrityksen kasvua ja parantaa niiden katteita sekä kannattavuutta.
- Palvelujen tehokkuus ja laatu parantuu systematisoinnin myötä.
- Johtaminen ja seuranta ovat helpommin toteutettavissa, kun palvelu on tuotteistettu.

- Tuotteistaminen auttaa siirtämään hiljaista tietoa koko organisaation käyttöön ja lisää näin oppimista. (Jaakkola ym. 2009, 1.)

Palvelun tasalaatuisuus syntyy, kun toimintatapoja ja osaamista osataan yhdistää sekä jakaa oikein. Yhteisen toimintatavan luominen ja palvelun vakioiminen mahdollistavat palveluprosessin toistettavuuden. Henkilöstön osallistuttaminen tuotteistamisprosessiin tehostaa sisäistä tiedonjakoa ja yhteistyötä sitouttaen heitä samalla tuotteistamisen eri vaiheisiin. Kokonaisvaltainen viestiminen yrityksen sisällä helpottuu, kun yritys luo palvelusta yhteisen näkemyksen. Tuotteistamisen myötä syntyneet palvelukuvaukset ja muu markkinointimateriaali tehostavat markkinointia asiakkaiden suuntaan. Riippuvuuksien ja synergioiden tunnistaminen helpottuu, sillä tuotteistamisen seurauksena kehittyy ymmärrys palvelun roolista ja sen linkittymisestä yrityksen muihin palveluihin sekä strategiaan. Tuotteistettu palvelu mahdollistaa sujuvamman etenemisen jatkokehittämiselle, jonka myötä palveluiden kehittäminen on mutkattomampaa tulevaisuudessa. (Tuominen ym. 2015, 7.)

Valminen ja Toivonen (2012) tutkivat tuotteistamisen hyötyjä KIBS-yrityksissä (knowledge-intensive business services), jonka tuloksena tuotteistamisen hyödyt jaettiin lyhyen - ja pitkän aikavälin etuihin. KIBS-yrityksillä tarkoitetaan osaamisintensiivisiä liike-elämän palveluita. Tyypilliset KIBS-yritykset ovat tietotekniikan yrityksiä, joissa osaamisen tärkeys on merkittävä menestymisen kannalta. (Valminen & Toivonen 2012, 1.) Tutkimuksessa lyhyen aikavälin hyödyt näkyivät kahdella tapaa: yrityksen ajattelutavan ja nykyisen palvelun muuttumisena. Projektin aikana yritykset suorittivat konkreettista kehitystyötä, joka kohdentui palvelun kehittämiseen. Tutkimuksen tuloksena yritykset olivat vakuuttuneita heidän oppimistaan taidoista, jotka ovat sovellettavissa muiden palveluiden tuotteistamisprosesseissa tulevaisuudessa. Tärkeimmät saavutukset tutkimuksen lopuksi lyhyttä aikaväliä tarkasteltaessa olivat seuraavat:

- Asiakasnäkemyksen tärkeyden ymmärtäminen.
- Palvelun konkretisoinnin ja dokumentoinnin kehittyminen.
- Kommunikaation parantuminen.
- Palvelun markkinointimateriaalin tehostaminen.
- Yleisen ymmärryksen lisääntyminen tuotteistamisprosessista. (Valminen & Toivonen 2012, 11–12.)

Tutkimuksen mukaan palveluiden tuotteistaminen lisäsi tehokkuutta myös pitkää aikaväliä tarkasteltaessa. Tutkimukseen osallistuneilla yrityksillä havaittiin pitkällä aikavälillä kasvua niin myynnissä kuin uusasiakashankinnassakin. Pitkän aikavälin hyödyt näkyivät sisäisten prosessien ja markkinoinnin tehostumisena. Asiakasnäkemysten ymmärtäminen kasvoi yrityksissä huomattavasti tutkimuksen jälkeen. Yritykset saivat tutkimuksen myötä tietoa tuotteistamisen työkaluista, mikä helpottaa yrityksiä tuotteistamisprosessin käynnistämisessä jatkossa. (Valminen & Toivonen 2012, 13.)

## **2.4. Tuotteistamisen toteutus**

Tuotteistamisprosessin käytännön toteuttamiseen ei ole yhtä oikeaa toimintatapaa, vaan se riippuu yrityksen omista tavoitteista ja strategiasta. Tekesin tutkimuksen mukaan palveluja kehittävien yritysten menestykselle ja kilpailukyvyille keskeistä on hyvin suunniteltu ja johdettu tuotekehitysohjelma, jatkuva innovointi, kustannustehokkuus ja asiakaslähtöisyys. Näiden tavoitteiden toteutumiseksi tuotteistamista pidetään keinona systematisoida palvelujen kehittämistä ja toteuttamista. (Jaakkola ym. 2009, 1.)

Palveluja on helpompi räätälöidä kuin tavaroita ja laitteita, koska palvelut tuotetaan ja kulutetaan enemmän tai vähemmän samanaikaisesti ja asiakas itsekin osallistuu palvelun tuotantoon. Palvelun konsepti voi olla hyvin standardisoitu tai hyvin räätälöityvä. Räätälöityvä konsepti mukautuu asiakkaan tarpeisiin. Asiakas voi itse räätälöidä saamansa palvelukokonaisuuden erilaisia vaihtoehtoja sisältävän konseptin puitteissa. On huomattava, että räätälöinti ei aina ole välttämätön asiakkaan palvelusta saaman arvon kasvattamiselle. Nopeus, yhdenmukaisuus ja hinta saattavat olla asiakkaalle tärkeämpää kuin palvelun yksilöllisyys. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 61.)

### **2.4.1 Tuotekehitysstrategia ja visiot**

Selkeä tavoitteellisuus saa yrityksen kehittämään toimintaansa ja henkilökunnan tekemään työtä päämäärän toteutumiseksi. Tulevaisuuden tavoitteita ei voi asettaa, ellei yrityksellä ole jonkinlainen kuva nykyisyydestä ja tulevaisuudesta. Päämäärän tulisi olla realistinen siinä ennakoitussa tulevaisuudessa mihin tähdätään. Yrityksen johdolla tulisi

olla yrityskohtaisia visioita tulevaisuuden mahdollisista muutoksista. (Välimaa ym. 1994, 14.)

Kehitystyön päätarkoitus on luoda edellytykset palveluille, jotka asiakkaan mielestä tuottavat houkuttelevaa lisäarvoa. Asiakaslähtöinen kehitystyö ei kuitenkaan tarkoita asiakasvetoisuutta. Asiakkaan tarpeisiin reagoiminen ei usein riitä, vaan yrityksen tulisi havaita myös markkinoilla piilevät tarpeet ja mahdollisuudet kehitystyön pohjaksi jo ennen kuin valtaosa asiakkaista on niitä tiedostanut. (Jaakkola ym. 2009, 3.)

Palvelujen kehittämisen lähtökohtana on yrityksen liiketoimintastrategia, eli se, miten yrityksen osaaminen ja resurssit saadaan parhaiten kytkettyä toimialan mahdollisuuksiin. Yrityksen tehdessä strategisia valintoja, tulisi sen hankkia tietoa ainakin asiakkaiden tarpeista, toimialan olosuhteista, trendeistä ja kilpailijoista. (Jaakkola ym. 2009, 3.)

Ei riitä, että tiedetään, minkä tuotteiden kanssa kilpaillaan. Yrityksellä tulisi olla tietoa myös kilpailevien yritysten toiminnasta sekä heidän heikkouksistaan ja vahvuuksistaan. Yrityksen on myös tunnistettava markkinoilla olevat tarpeet. On epätodennäköistä, että yksittäinen yritys pystyy luomaan tarpeen ja siihen sopivan tuotteen. Yrityksellä on oltava realistinen käsitys omasta osaamisestaan. Kun osaaminen on tunnistettu, sitä voidaan jalostaa ja tarvittaessa kehittää. (Välimaa ym. 1994, 15.)

Yrityksen on tunnistettava ulkoiset ja sisäiset rajoitteet. Ei ole järkevää panostaa asioihin, joiden toteutus ei onnistu liian suurista rajoitteista johtuen. Joskus on järkevää myös kysyä, kyetäänkö olemassa olevien tuotteiden avulla hyödyntämään omaa osaamista optimaalisella tavalla. Vision tulisi vastata seuraaviin kysymyksiin: minkä tai kenen kanssa kilpailemme, kuka meitä tarvitsee, millaiseen osaamiseen yrityksen kilpailukyky perustuu, minne halutaan tähdätä, onko liiketoiminnalle olemassa rajoitteita, olemmeko oikeassa liiketoiminnassa, kohtaavatko tarpeet ja yrityksen osaaminen sekä onko visiosta riittävä yksimielisyys. (Välimaa ym. 1994, 15.)



### **2.4.2 Kehitystyön liittyminen strategiaan ja visioon**

Ennen työn aloittamista on tarkastettava koko hankkeen peruslähtökohdat ja määritettävä projektin tavoitteet. Tässä yhteydessä tarkastellaan uuteen tuotteeseen liittyviä kysymyksiä ja tuotteen sopivuutta yrityksen tuotekehitysstrategiaan. Uuteen tuotteeseen liittyvät kysymykset: onko hanke vision mukainen ja mahtuuko se budjettiin, onko yrityksen osaaminen riittävä, tarvitaanko ulkopuolista osaamista, osataanko tuote myydä ja toteuttaa, onko tarvetta investoinneille. (Välimaa ym. 1994, 16–17.)

Kehitystyön on nojaututtava olemassa olevaan osaamiseen, jolloin epäonnistumisen riskit pienenevät. Osaaminen ei tarvitse olla omaa, vaan osaamista voidaan myös ostaa. Päämääränä tulee olla mahdollisimman hyvä kokonaisuus. Onnistumiseen ei riitä, että kehitetään hyvä tuote, vaan yrityksen on osattava myös myydä sitä ja jakelukanavan on oltava kunnossa. (Välimaa ym. 1994, 17.)

Uuden tuotteen markkinoille saattamiseen liittyy monia asioita, joiden kaikkien on oltava kunnossa ennen kuin voidaan odottaa menestystä. Kaikkien kokonaisuuteen vaikuttavien asioiden varmistamiseen on löydyttävä rahaa. Keskenäinen tuote tai prosessi ei saa aikaan myyntiä eikä kassavirtaa. (Välimaa ym. 1994, 18.)

### **2.5. Tuotteistamisprosessin muodot**

Tuotteistamisprosessi voi edetä esimerkiksi perinteisesti, ketterästi tai iteratiivisesti. Tuominen ym. (2015, 10–11) on selittänyt tuotteistamisprosessin muodot seuraavasti:

#### **Perinteinen, vaiheittainen tuotteistamisprosessi**

Vaiheittainen tuotteistamisprosessi etenee check list -tyyppisesti ja lineaarisen suoravii-  
vaisesti vaiheesta toiseen. Prosessin tarkoituksena on nähdä kertaluonteisena ponnistuk-  
sena, jonka valmista palvelua myydään ja tuotetaan. (Tuominen ym. 2015, 10.)

### **Ketterä tuotteistamisprosessi**

Mallissa hyödynnetään ketterän projektinhallinnan menetelmiä. Ketterä tuotteistamisprosessi valitaan, kun palvelu halutaan saada markkinoille mahdollisimman nopeasti. Tuotteistaminen keskittyy palvelun elementtien kuvaamiseen, jota usein ryhdytään myymään asiakkaille jo tuotteistamisprosessin aikana. Tarkoituksena tuotteistamisprosessissa on viedä maaliin palvelun jatkokehittäminen ja tuotteistaminen ensimmäisten asiakkaiden kanssa. (Tuominen ym. 2015, 10.)

### **Iteratiivinen tuotteistamisprosessi**

Palvelun ensimmäinen tuotteistaminen harvoin tuottaa täydellistä lopputulosta, vaan päivityksiä ja muutoksia joudutaan tekemään tarpeen mukaan kaikissa malleissa. Tässä mallissa lähtökohtana on palvelun vaiheittainen tuotteistaminen. Tuotteistamisen vaiheistus voidaan tehdä sen sisällön perusteella tai suunnittelemalla palvelu jatkuvasti kehittyväksi kokonaisuudeksi, josta tuotteistetaan uusia ja parempia versioita suunnitelmallisesti. Tuotteistamisprosessin ja tuotteistettavan palvelun suunnittelemisessa on tärkeää huomioida joustavuus ja tavoitteiden vaiheittainen tarkistus. (Tuominen ym. 2015, 11.)

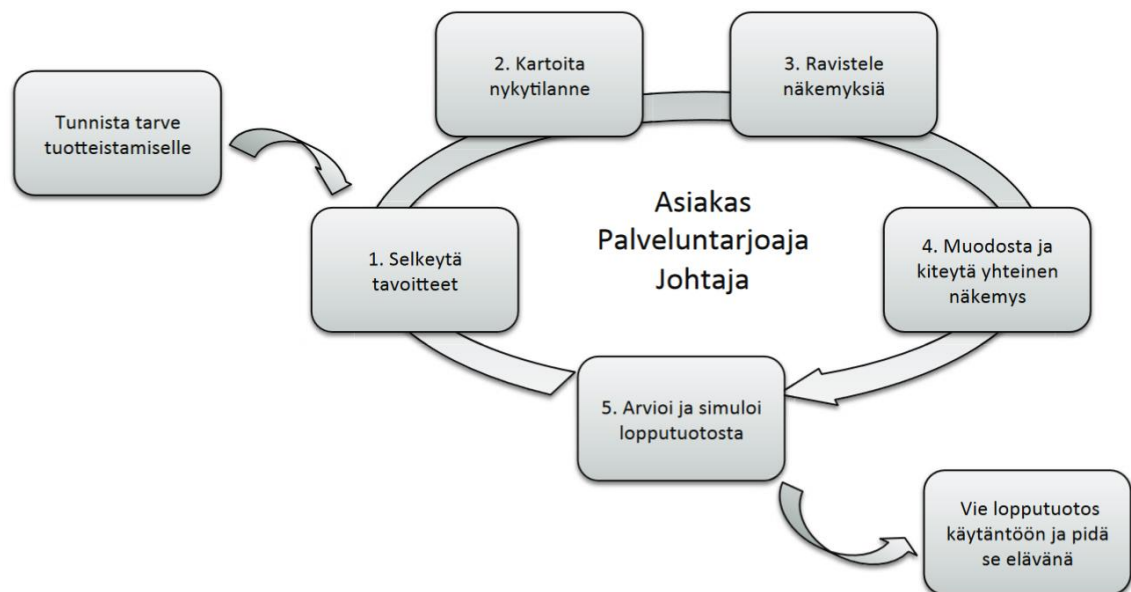
### **Osallistava tuotteistamisprosessi**

Oli tuotteistamisprosessin päämuoto mikä tahansa, niin osallistamisen ja vuorovaikutuksen suunnitteluun ja jäsentämiseen voidaan käyttää avoimen ja osallistavan tuotteistamisen mallia ja osallistavan tuotteistamisen sekä työskentelyn sykliä, jota kuvataan seuraavasti:

- Tuotteistaminen perustuu ja lähtee liikkeelle palvelun yhteisen ymmärryksen luomisesta ja sen arvonluonnin prosessista asiakkaan, johdon sekä palvelun tuottajien kesken.
- Varsinainen tuotteistamisprosessi sisältää tuotteistamisen peruselementtien (palvelulupaus, palvelun rakenne, palveluprosessi ja resurssit) kiteyttämisen ja kuvaamisen yhtenäiseen palvelumalliin. Toisin sanoen tuotteistamisessa otetaan huomioon sekä sisäinen että ulkoinen tuotteistaminen.
- Varsinaiseen tuotteistamiseen osallistuu ja osallistetaan eri vaiheissa ja eri tavoin niin henkilöstöä kuin asiakkaita: avoimessa ja osallistavassa tuotteistamisessa ei ole yksittäisiä tuotteistajasankareita vaan tuotteistaminen toteutetaan yhdessä.

- Tuotteistettua palvelua testataan ja levitetään. Tuotteistettu palvelu viedään käytäntöihin eri konteksteissa ja tuotteistamisen myötä luodut uudet toimintatavat integroidaan olemassa oleviin. Näin huolehditaan, ettei tuotteistettu palvelu ja uudet toimintatavat jää irrallisiksi, vaan ne jalkautetaan ja levitetään asiakkaiden suuntaan ja yrityksen sisällä. (Tuominen ym. 2015, 11.)

Avoimen ja osallistavan tuotteistamisen malli kiteytyy ja täsmentyy seuraaviksi osallistavan tuotteistamisen sekä työskentelyn syklin viideksi päävaiheeksi (Tuominen ym. 2015, 12).



KUVIO 2. Osallistavan tuotteistamisen ja työskentelyn sykli (Tuominen ym. 2015, 12).

### Selkeytä tavoite

Ennen varsinaista tuotteistamistyötä on tärkeää selkeyttää yhteisesti, mitä tuotteistamisella tavoitellaan. Koska tuotteistamisen tarve näyttäytyy erilaisena eri näkökulmista, tavoitteet kannattaa selkeyttää yhdessä eri toimijoiden kanssa. (Tuominen ym. 2015, 12.)

### Kartoita nykytilanne

Nykytilanteen kartoittaminen on tärkeä vaihe sekä uuden, että olemassa olevan palvelun tuotteistamisessa. Tässä vaiheessa kerätään ja analysoidaan tietoa, joka toimii raaka-aineena seuraavien vaiheiden työskentelylle. Kartoittamisella varmistetaan, että tuotteistamistyössä on mukana relevantti tieto, osaaminen ja ymmärrys. (Tuominen ym. 2015, 12.)

### **Ravistele näkemyksiä**

Vaiheen tarkoituksena on auttaa palvelun tuotteistamiseen osallistuvia katsomaan palvelua uusista näkökulmista. Vaiheessa rikotaan vakiintuneita näkemyksiä, jotka voivat estää tunnistamasta palvelun kriittisiä elementtejä tai tehokkaampia toimintatapoja. (Tuominen ym. 2015, 13.)

### **Muodosta ja kiteytä näkemys**

Näkemyksen kuvaamiseen täytyy osallistua riittävä edustus kaikista niistä ryhmistä, jotka ovat palvelun kanssa tekemisissä. Näkemyksen muodostamisessa ovat mukana ne henkilöt, joilla on valta päättää palvelun kehittämisestä ja toteuttamisesta. Kuvaamistapojen yhdistely auttaa kiteyttämään keskustelusta eri näkökulmia. (Tuominen ym. 2015, 13.)

### **Arvioi ja simuloi lopputuotosta**

Vaiheen tavoitteena on tunnistaa jatkokehitystarpeita ja arvioida lopputuotoksia. Arvioinnin avainasemassa ovat ne henkilöt, joiden työnkuvaan tuotteistaminen vaikuttaa. Yhdessä toteutettu arviointi, kokeilu ja simulointi lisäävät ymmärrystä omasta roolista palvelussa ja toisten ihmisten työn, kuin myös osaamisen arvostusta. Asiakastarpeiden ja kilpailutilanteiden muuttumisen takia, täytyy tuotteistetun palvelun kehittämisestä ja elävänä pitämisestä huolehtia. (Tuominen ym. 2015, 13.)

## **2.5.1 Kehitystyö käytännössä**

Verrattuna fyysisten tuotteiden suunnitteluun palvelujen suunnittelu on usein nopeampaa. Palveluja on vaikeampaa testata etukäteen verrattuna fyysisiin tuotteisiin, minkä takia kilpailijat kykenevät kopioimaan uuden palvelun helposti. Fyysisten tuotteiden laatutaso on helpommin vakioitavissa kuin palvelujen, jotka eroavat kerta toisensa jälkeen siitä syystä, että asiakas tuo aina mukanaan omat variaationsa tuotettavaan palveluun. (Kinnunen 2004, 29.)

Selkeästi määritellyllä uusien tuotteiden kehittämisstrategialla, riittävällä resursoinnilla, ylimmän johdon sitoutumisella ja vastuun kantamisella, innovatiivisella yrityskulttuurilla sekä uusien ja vanhojen tuotteiden keskinäisellä synergialla on havaittu olevan vaikutusta uutuustuotteiden menestykseen. (Kinnunen 2004, 30.)

Yrityksen on tunnistettava mahdolliset rajoitteet, joita yrityksen toiminnassa on. Rajoitteita voivat muodostaa esimerkiksi henkilöstön osaaminen, tilat, menetelmät, tietotekniikka tai taloudellinen tilanne. (Kinnunen 2004, 59.)

Välimaa ym. (1994, 28–31) jakavat tuotekehityksen ja tuotteistamisen karkeasti neljään päävaiheeseen:

1. Esitutkimus.
2. Luonnostelu.
3. Suunnittelu.
4. Tuotanto ja markkinointi.

### **Esitutkimus**

Esitutkimuksen tarkoituksena on tuotekonseptin selvittäminen, tuotteen spesifiointi, riskien kartoitus ja vähentäminen, tuotantomahdollisuuksien selvittäminen, liiketoimintaedellytysten kartoittaminen sekä uutuustutkimuksen suorittaminen. Markkinointi selvittää asiakastarpeita spesifioinnin pohjaksi kyseisen tuotteen osalta. Lisäksi on oleellista selvittää tuotteen menekki, kilpailutilanne ja hinnoitteluun liittyvät seikat. (Välimaa ym. 1994, 28.)

Tuotteen kehittäjät selvittävät erilaisia konsepteja, joilla tuote voidaan toteuttaa. Tämän vaiheen keskeisin tavoite on kilpailukykyisen konseptin löytäminen. Myös kriittisten vaiheiden tunnistaminen saattaa liittyä esitutkimukseen. Esimerkiksi resurssit saattavat olla kriittinen tekijä. Mikäli esitutkimus antaa positiiviset tulokset tehdään tuotteesta tuotesuunnitelma päätöksenteon pohjaksi. Kehitettävän tuotteen tulee olla linjassa yrityksen toiminta-ajatuksen ja vision kanssa. Uusi tuote ei saa myöskään viedä pohjaa yrityksen vanhoilta tuotteilta. (Välimaa ym. 1994, 29.)

Tuotespesifikaatio määrittelee lopputuloksen, mihin pyritään, mitkä ovat kehitystyön reunaehdot ja toisaalta sen, missä kohdin on liikkumavaraa. Tuotespesifikaation tulee yksiselitteisesti kuvata tuotteelle asetetut vaatimukset. Palvelun tuotantokonsepti kertoo sen, mitä asiakkaalle tarjotaan. Siitä selviää myös, miten palvelu aiotaan tuottaa, eli kuka konkreettisesti palvelun tuotantoprosessin aikana tekee jotain, miten ja mikä on palvelun aikaansaama lopputulos asiakkaalle. (Välimaa ym. 1994, 33; Kinnunen 2004, 65.)

## Luonnostelu

Tuotesuunnitelman pohjalta päätetään käynnistää projekti. Projektille asetetaan vetäjä ja projektin johtoryhmä. Luonnostelun aikana markkinointi jatkaa spesifioinnin ja markkinointimahdollisuuksien työstämistä. Luonnosteluvaiheen alussa voidaan tuotemääritystä vielä täsmentää. Tuotteen kehittäjät valitsevat reitin, jonka mukaan hanketta viedään eteenpäin. Tuotteelle laaditaan ennakkoon testit, joiden pohjalta tuotetta kehitetään ja sen testausta jatketaan. (Välimaa ym. 1994, 29.)

## Suunnittelu

Kun palvelujen suunnittelu mielletään järjestelmälliseksi prosessiksi säännöllisine arviointeineen, palvelut myös menestyvät. Alla olevassa taulukossa 1 on tiivistettynä palvelun suunnitteluprosessi vaiheineen. Palvelun suunnittelu alkaa ideoinnista tai muulla tavoin syntyneestä ideasta. Ideoiden tuottamiseen ei ole yhtä oikeaa tapaa. Jotta idea pääsisi kehittymään konkreettisempaan muotoon, tarvitaan voimakasta uskoa ja tahtotilaa jatkaa kehitystyötä. Tällaista tahdon luoja ja ylläpitäjää voidaan kutsua innovaation johtajaksi, joka tarvitsee riittävästi päätäntävaltaa. (Kinnunen 2004, 145.)

TAULUKKO 1. Palvelun suunnitteluprosessin vaiheet (Kinnunen 2004, s. 146).

PALVELUN SUUNNITTELUPROSESSIN VAIHEET					
PALVELUN IDEOINTI	PALVELUIDEAT	PALVELUN KONSEPTI	PALVELUMALLI	KÄYTTÖÖNOTTOSUUNNITELMA	LANSEERAUS
TOIMENPITEET					
Ideointi	Ideoiden alustava arviointi / valinta	Palvelun konseptin laatiminen, testaus, muutokset, päätös suunnittelun jatkamisesta	Palvelumallin laatiminen, päätös suunnittelun jatkamisesta	Palvelumallin testaaminen käytännössä, asiakkaiden ja henkilöstön koulutus, performanssin ohjeistus, palveluympäristön suunnittelu ja toteutus, kysynnän arviointi, hinnan ja kannattavuusvaatimusten määrittäminen, brandin suunnittelu	Palvelun tuottaman hyödyn varmistaminen, lanseerauksen lähtökohtien täsmentäminen, lanseerauksen tavoitteiden asettaminen, lanseerauksen budjetti, viestintäpäätökset, lanseerauksen toimenpidesuunnitelma
OSALLISTUJAT					
Palvelun suunnittelijat	Palvelun suunnittelijat	Palvelun suunnittelijat	Palvelun suunnittelijat	Palvelun suunnittelijat	Palvelun suunnittelijat
Päätäjät	Päätäjät	Päätäjät	Päätäjät	Päätäjät	Päätäjät
Innovaation johtaja	Innovaation johtaja	Innovaation johtaja	Innovaation johtaja	Innovaation johtaja	Innovaation johtaja
Ideointiryhmä	Asiakkaat	Asiakkaat	Asiakkaat		
Asiakkaat					

Palvelun tuotantokonseptin laatimisen tavoitteena on luoda ideoista sellaisia kuvauksia, että ideoiden testaaminen on mahdollista. Palvelun tuotantokonsepteja testaamalla voidaan määrittellä, miten hyvin uuden palvelun synnyttämät mielikuvat sopivat palvelun

tuottajan yrityskuvaan, sekä saada varhaisessa vaiheessa selville parannusehdotuksia uuden palvelun konseptiin. (Kinnunen 2004, 147.)

Tuotantokonseptin testaamisen avulla voidaan valita jatkokehittelyyn lupaavimmat konseptit, joista ryhdytään laatimaan palvelumalleja. Palvelumallien laatiminen on syytä aloittaa asiakkaan kulkeman palvelupolun kautta, jolloin palvelun tuottajan toiminta sopeutetaan asiakkaan ajatteluun ja luonnollisten toimintatapojen mukaiseksi. (Kinnunen 2004, 147.)

Markkinointi päättää markkinointistrategiat ja päivittää kannattavuuteen ja hinnoitteluun liittyvät tekijät. Tuotteen kehittäjät viimeistelevät yksityiskohdat ja tarvittavan dokumentoinnin. Testauksen yhteydessä suoritettavat muutokset päivitetään tuotedokumentaatioon. Suunniteltu testaus toteutetaan täysimääräisenä. Toteuttajat tarkastavat käyttökelpoisuuden ja vaiheistuksen. (Välimaa ym. 1994, 30.)

Hinnoittelulla voi olla lukuisia erilaisia tavoitteita. Tavoitteiden tulisi olla johdettuja yrityksen strategiasta. Hinnoittelun tavoitteita voidaan tarkastella kolmen pääulottuvuuden mukaan, jotka luonnehtivat tavoitteen sisältöä, haluttua tavoitteen saavuttamisen astetta ja tavoitteeseen liittyvää aikahorisonttia. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 79.)

Erilaiset hinnat johtavat erilaisiin kysyntämääriin. Eri hintoja vastaavien kysyntämäärien ennakoiminen on usein vaikeaa ja epävarmaa, mutta johtamiseen liittyvän päätöksenteon kannalta ennusteita on tehtävä. Hintaherkkyys tarkoittaa sitä, miten jyrkästi kysyntä muuttuu, kun hintaa muutetaan. Tämän ennustaminen on usein avain tehokkaaseen hinnoitteluun. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 81.)

### **Tuotanto ja markkinointi**

Markkinointi esittelee tuotteen asiakkaille, jonka jälkeen myyntitoimenpiteet käynnistyvät. Asiakkailta kerätään palautetta myynnin edistyessä. Tuotteen kehittäjät kouluttavat käyttäjät ja antavat tarvittaessa teknistä tukea. Projekti päätetään, kun ennalta sovitut asiat toteutuvat. Toteuttajat ottavat vastaan tuotedokumentit ja käynnistävät toiminnan. (Välimaa ym. 1994, 31.)

Liian usein laadun parantaminen mainitaan sisäiseksi tavoitteeksi määrittämättä selvästi, mitä palvelun laadulla tarkoitetaan. Yrityksen on määritettävä laatu samalla tavalla kuin asiakkaat tai se voi sortua väärin toimenpiteisiin, jotka voivat johtaa ajan ja rahan tuhlaamiseen. Tulisi aina muistaa, että tärkeää on laatu sellaisena, kuin asiakas sen kokee. Asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä syntyy vuorovaikutustilanteita, ja se mitä näissä tilanteissa tapahtuu, vaikuttaa oleellisesti koettuun palveluun. Asiakkaan kokemalla palvelulla on kaksi ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. (Grönroos 1998, 60–61.)

Käyttöönottovaiheessa palvelumallia testataan mahdollisimman todellisissa oloissa, jotta puutteet paljastuisivat. Kun palvelun kysyntä on ennakoitu, sopiva hinta asetettu ja kannattavuusvaatimukset määritetty, voidaan tehdä lopullinen päätös lanseeraamisesta. Vielä tässä vaiheessa voidaan palata aikaisempiin vaiheisiin tai luopua lanseerauksesta. Huolellisesti suunnitellulla ja toteutetulla lanseerauksella on todettu olevan merkittävä vaikutus palvelun menestymiseen markkinoilla. (Kinnunen 2004, 147.)

Lanseerausta suunniteltaessa on varmistettava, että palvelu perustuu edelleen samalle asiakkaalle tuotettavalle hyödyille, jonka varaan palvelua alun perin lähdettiin suunnittelemaan. Näin varmistetaan, että palvelun menestyminen ei vaarannu muuttuneiden olosuhteiden takia. (Kinnunen 2004, 148.)

### **2.5.2 Kehitysprojektin ohjaus**

Kehitysprojekti käynnistetään esitutkimuksen jälkeen, mikäli tuote täyttää liiketoiminnalliset ja muut edellytykset ja yrityksellä on resurssit hankkeen toteuttamiseen. Lopputuloksen kannalta on oleellista, että päämäärä on organisaatiolle yhteinen. Toisaalta selkeät välitavoitteet takaavat kokonaistavoitteen saavuttamisen. Projektia ohjataan projekti-suunnitelman avulla. Toiminta edellyttää ohjaukselta suunnan näyttöä ja tarkastukseen yhteisiä kokouksia, jotta voidaan olla varmoja, että kaikki tekevät oikeita asioita. (Välismaa ym. 1994, 47.)



Palveluja kehittävien yritysten menestymisen edellytys on lisätä yrityksen kasvua ja kannattavaa liiketoimintaan. Kuvio 3 kuvaa niitä tuotteistamisen keinoja, joiden avulla voidaan kehittää palveluntarjoaman, palvelun sisällön ja toteuttamisen, viestinnän, hinnoittelun sekä seurannan osa-alueita. (Jaakkola ym. 2009, 5.)



KUVIO 3. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla (Jaakkola ym. 2009, 6).

Esitutkimuksen perusteella laaditaan tuotesuunnitelma päätöksenteon pohjaksi. Välimaan ym. (1994, 48–49) mukaan tuotesuunnitelman tulee sisältää ainakin seuraavat kohdat, joita ovat

- spesifikaatio, vaatimuslista
- strategia, miten tuote sopii yrityksen toiminta-ajatukseen ja tuotevalikoimaan
- asiakasryhmät
- uutuusaste, mitä uutta tuotteessa on
- myynnin rajoitukset
- kilpailutilanne, miten tuote on kilpailijoitaan parempi
- kannattavuus
- tuotteen ennustettu ikä
- ensiesittelyn ajankohta
- riskianalyysi.

Projektin käynnistämisestä päättää yrityksen johto. Projektin asettajan tehtävänä on tarkastaa ovatko projektin käynnistämisen edellytykset kunnossa. (Välimaa ym. 1994, 48–49.)

Projektin käynnistämispäätöksen jälkeen projektipäällikkö laatii yhteistyössä muiden asi-anosaisten kanssa projektisuunnitelman, joka on projektipäällikön työväline tavoitteiden saavuttamisessa. Projektisuunnitelma Välimaan (1994, 51–52) mukaan sisältää muun muassa

- projektin tunnistetiedot
- projektin johtoryhmän
- kehitettävän tuotteen kuvauksen
- tavoitteet
- kannattavuuteen vaikuttavat tekijät
- riskianalyysin
- tilannekuvauksen ja päätösesityksen.

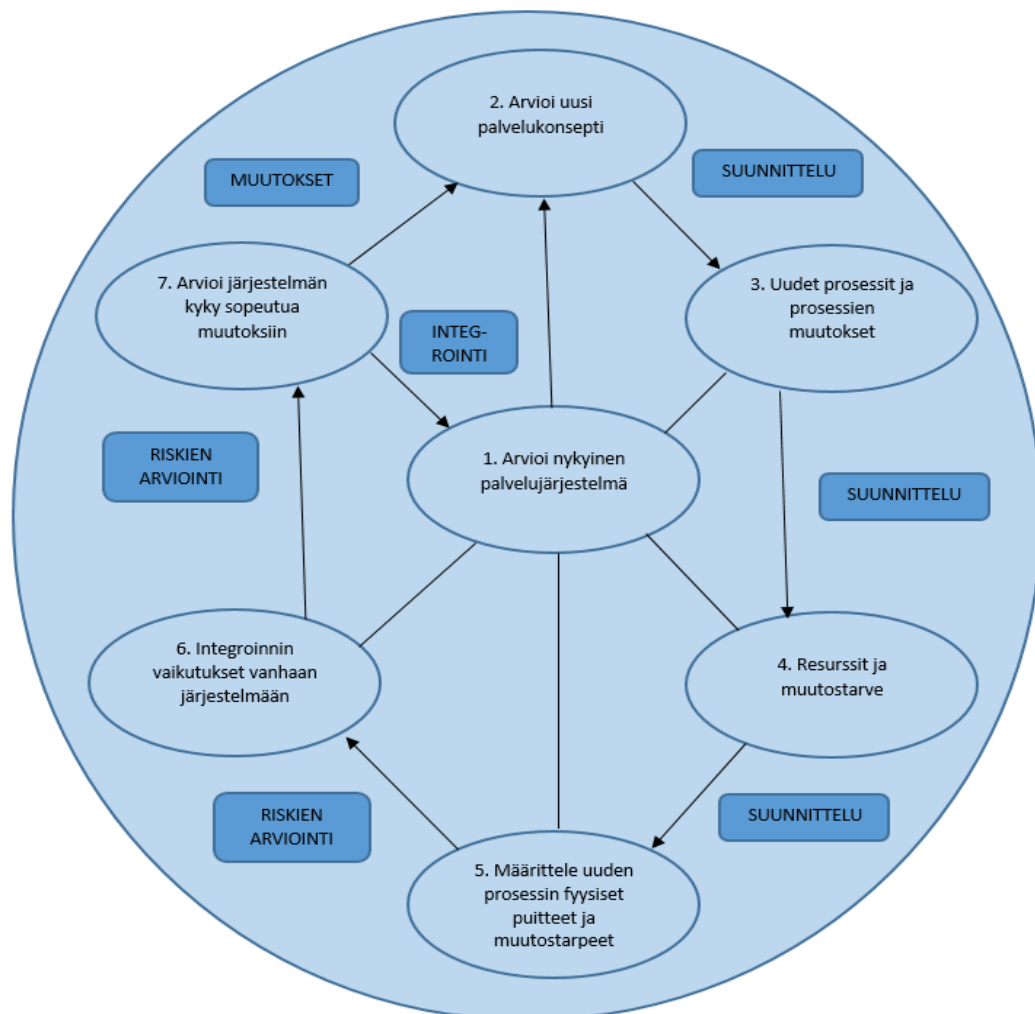
Kehitysprojektille asetetaan tuotespesifikaation mukaiset tavoitteet, liiketaloudelliset tulostavoitteet ja aikataululliset tavoitteet. Aikataulusta nostetaan esiin keskeiset tapahtumat ja päivämäärät, milloin niihin on päästävä. (Välimaa ym. 1994, 51–52.)

Projektisuunnitelman saatua lopullisen muotonsa se hyväksytetään projektin asettajalla. Kehittäminen edellyttää riittävää, projektiin sopivaa asiantuntemusta. Vastuut tulee määrittää yksiselitteisesti ja henkilöstöllä on oltava riittävästi aikaa hankkeeseen. Organisaatio rakennetaan mahdollisimman selkeäksi, matalaksi ja kevyeksi päätöksenteon yksinkertaistamiseksi. (Välimaa ym. 1994, 53.)

Projektin aikataulu on koko projektiryhmän apuväline, jonka avulla varmistetaan asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Lopullisten tavoitteiden saavuttamiseksi on asetettava pienempiä välitavoitteita. Tavoitteisiin pääsemistä seurataan työn etenemisen, tulosten ja kustannusten valvonnalla. Oikein asetetut välitavoitteet varmistavat työn jakautumisen oikein koko projektin aikajänteelle sekä kokonaistavoitteiden saavuttamisen. Keskeisten välitavoitteiden yhteyteen sijoitetaan myös suunnittelukatselmukset. (Välimaa ym. 1994, 57.)

### 2.5.3 Uuden palvelun integrointi vanhaan toimintamalliin

Tax ja Stuart ovat laatineet ohjausmallin uuden palvelun sopeuttamiseksi yrityksen aikaisempiin palveluihin ja palvelujärjestelmiin. Heidän laatimassaan palvelun suunnitteluympyrässä (kuvio 4) on seitsemän vaihetta. Ensimmäisen vaiheen muodostaa olemassa olevan palvelujärjestelmän arviointi. Vaiheet 2-5 käsittelevät uudelta palvelulta edellytettäviä ominaisuuksia, palvelun soveltumista markkinoille ja alustavasti niitä muutoksia, joita uuden palvelun tuottaminen vaatii. Vaiheet 6-7 käsittelevät vaikutuksia, joita uudella palvelulla tulisi olemaan nykyisessä palvelujärjestelmässä, ja päinvastoin, mitä vaikutuksia olemassa olevan palvelujärjestelmän sopeuttamisella tulisi olemaan uuteen palveluun. (Kinnunen 2004, 37–38.)



KUVIO 4. Taxin ja Stuartin suunnitteluympyrä uusien palvelujen laadukkaan integroinnin takaamiseksi (Kinnunen 2004, 37).

### **2.5.4 Dokumentointi ja kehitystyön valvonta**

Kehitysprojektia koskevia dokumentteja syntyy ohjaus- ja tuotetasolla. Dokumenteista vastaa projektipäällikkö. Muutoksia dokumentteihin syntyy erityisesti testausvaiheessa, jolloin huomataan parannuskohteita. Projektipäällikkö ylläpitää projektikansiota, johon taltioidaan projektinohjausta koskevat paperit sekä projektin seurantaan ja valvontaan liittyvät dokumentit. (Välimaa ym. 1994, 63.)

Projektin asettaja valvoo projektia välitavoitteisiin sidonnaisena ja edellyttää projektipäälliköltä tai johtoryhmältä raporttia tietyin väliajoin. Johtoryhmä valvoo spesifikaatioiden toteutumista, tuotteen kustannusraameissa ja projektin aikataulussa pysymistä sekä projektin kustannusten kertymää. Projektipäällikkö valvoo projektia käyttäen kaikkia mittareita hyväkseen. Viikoittaiset projektikokoukset sekä jatkuva työskentely projektiryhmän kanssa antavat tietoa eri sektoreiden tilasta ja toisaalta mahdollisuuden sovittaa ajatukset yhdeksi lopputuotteeksi. (Välimaa ym. 1994, 63.)

### **2.6. Tuotteistamisen haasteet ja riskit**

Tuotteistamiseen liittyy myös paljon riskejä ja haasteita. Tuotteistamisen riskien ja haasteiden huomioiminen jo tuotteistamisen suunnitteluvaiheessa auttaa niiden ehkäisyssä. Osa haasteista ja riskeistä on sellaisia, joihin voi vastata osallistamalla henkilöstöä sekä asiakkaita tuotteistamisen eri vaiheisiin. Tuotteistamisen haasteita ja riskejä ovat esimerkiksi seuraavat:

- Asiakasnäkökulman hukkuminen.
- Tuotteistamisen kokeminen uhkana.
- Henkilöstön motivaation surkastuminen
- Palvelun jäykkyys.
- Innovoinnin kangistuminen. (Tuominen ym. 2015, 7–8.)

Asiakasnäkökulman hukkuminen voi tapahtua, jos asiakkaiden ja henkilöstön osallistaminen unohtuu tuotteistamisen prosessissa. Tämän myötä tuotteistettu palvelu ei enää välttämättä vastaa asiakkaiden tarpeisiin. Tuotteistamista voidaan usein pitää myös uhkana etenkin asiantuntijoita käytettäessä. Asiantuntijat haluavat pitää kiinni asiantuntijuudestaan ja hiljaisesta tiedostaan, jolloin parhaita toimintatapoja ei välttämättä saada kiteytettyä palveluun. Tuotteistamisen vaarana on myös henkilöstön motivaation lasku, joka voi syntyä kun toimintatavat ja prosessit ovat joustamattomia ja liian tiukasti määriteltäviä. Palveluiden jäykkyys koetaan usein suurimpana uhkana tuotteistamiselle. Tämän vuoksi oikean tasapainon löytäminen vakioinnin ja asiakaskohtaisen räätälöinnin välille on merkittävää tuotteistamisen onnistumisen kannalta. Palvelun jäykkyys ja liiallinen vaikiinnuttaminen voi johtaa innovaatioiden kangistumiseen, mikä heijastuu suoraan liiketoimintaa ja voi vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn markkinoilla. (Tuominen 2015, 7–8.)

## **2.7. Kehittäminen standardin SFS-EN ISO 9001:2015 mukaan**

Organisaation on määriteltävä ja toteutettava suunnittelu- sekä kehittämisprosessi, joka riittää varmistamaan tuotteiden ja palveluiden tuottamisen. Organisaation on ylläpidettävä tätä prosessia. (ISO/TC 176 2015, 21.)

### **Suunnittelun ja kehittämisen suunnittelu**

Suunnittelun ja kehittämisen vaiheita ja ohjausta määritellään organisaation on otettava huomioon

- a. suunnittelu- ja kehittämistoimintojen luonne, kesto ja monimutkaisuus
- b. tarvittavat prosessin vaiheet, kuten soveltuvat suunnittelun ja kehittämisen katselmukset.
- c. tarvittavat suunnittelun ja kehittämisen todentamis- ja kelpuutustoiminnot
- d. suunnittelu- ja kehittämisprosessiin liittyvät vastuut ja valtuudet
- e. sisäiset ja ulkoiset resurssitarpeet tuotteiden ja palveluiden kehittämistä varten
- f. tarve hallita suunnittelu- ja kehittämisprosessiin osallistuvien henkilöiden välisiä rajapintoja
- g. tarve ottaa asiakkaat ja käyttäjät mukaan suunnittelu- ja kehittämisprosessiin

- h. tuotteiden ja palveluiden tuottamista koskevat vaatimukset
  - o asiakkaiden ja muiden sidosryhmien odotukset suunnittelu- ja kehittämisprosessin ohjauksen tasosta
- i. dokumentoitu tieto, jota tarvitaan osoittamaan, että suunnittelua ja kehittämistä koskevat vaatimukset ovat täyttyneet. (ISO/TC 176 2015, 22.)

### **Suunnittelun ja kehittämisen lähtötiedot**

Organisaation on määritettävä suunniteltavien ja kehitettävien tuotteiden ja palveluiden kannalta olennaiset vaatimukset. Organisaation on otettava huomioon seuraavat asiat:

- a. Toiminnalliset ja suorituskykyä koskevat vaatimukset.
- b. Vastaavanlaisista aikaisemmista suunnittelu- ja kehittämistoimista kerätty informaatio.
- c. Lakien ja viranomaisten vaatimukset.
- d. Standardit ja menettelyohjeet, joita organisaatio on sitoutunut noudattamaan.
- e. Tuotteiden ja palveluiden luonteesta johtuvien epäonnistumisien mahdolliset seuraukset. (ISO/TC 176 2015, 22.)

Lähtötietojen on oltava riittäviä, kattavia ja selkeitä suunnitteluun ja kehittämiseen. Keskenään ristiriitaiset suunnittelun ja kehittämisen lähtötiedot on ratkaistava. Organisaation on säilytettävä dokumentoitua tietoa suunnittelun ja kehittämisen lähtötiedoista. (ISO/TC 176 2015, 22.)

### **Suunnittelun ja kehittämisen hallintakeinot**

Organisaation on hallittava suunnittelu- ja kehittämisprosessia, jotta se voi varmistaa seuraavat asiat:

- a. Tavoiteltavat tulokset määritellään.
- b. Järjestetään katselmoiteja, joissa arvioidaan suunnittelun ja kehittämisen tulosten kykyä täyttää vaatimukset.
- c. Suoritetaan todentamistoimenpiteitä, joilla varmistetaan, että suunnittelun ja kehittämisen tulokset täyttävät lähtötietojen vaatimukset.
- d. Suoritetaan kelpuutustoimenpiteitä, joilla varmistetaan, että tuloksena syntyvät tuotteet ja palvelut täyttävät niiden määriteltyyn tai aiottuun käyttötarkoitukseen liittyvät vaatimukset.

- e. Katselmus tai todentamis- ja kelpuustustoimenpiteiden aikana havaitut ongelmat käsitellään tarvittavalla tavalla.
- f. Näistä toiminnoista säilytetään dokumentoitua tietoa. (ISO/TC 176 2015, 23.)

Suunnittelun ja kehittämisen katselmoinnilla, todentamisella ja kelpuuttamisella on kuitenkin eri tarkoitus. Ne voidaan suorittaa erikseen tai yhdistettynä riippuen siitä, mikä on organisaation tuotteisiin ja palveluihin soveltuva tapa. (ISO/TC 176 2015, 23.)

### **Suunnittelun ja kehittämisen tulokset**

Organisaation on varmistettava, että suunnittelun ja kehittämisen tulokset

- a. täyttävät lähtötietojen vaatimukset
- b. ovat riittävät seuraaviin prosesseihin tuotteiden ja palveluiden tuottamista varten
- c. sisältävät seuranta- ja mittaus- koskevat vaatimukset sekä hyväksymiskriteerit
- d. määrittelevät tuotteiden ja palveluiden ominaisuudet, jotka ovat olennaisia niiden aiotun käytön ja niiden turvallisen sekä asianmukaisen tuottamisen kannalta. (ISO/TC 176 2015, 23.)

Organisaation on säilytettävä dokumentoitua tietoa suunnittelun ja kehittämisen tuloksista (ISO/TC 176 2015, 23).

### **Suunnittelun ja kehittämisen muutokset**

Organisaation on yksilöitävä, katselmoitava ja hallittava tuotteiden ja palveluiden suunnittelun sekä kehittämisen aikana tai sen jälkeen tehtyjä muutoksia siinä määrin, etteivät ne vaikuta haitallisesti vaatimustenmukaisuuteen (ISO/TC 176 2015, 23).

Organisaation on säilytettävä dokumentoitua tietoa

- a. suunnittelun ja kehittämisen muutoksista
- b. katselmointien tuloksista
- c. muutosten valtuutuksista
- d. toimenpiteistä, joilla haitalliset vaikutukset pyritään estämään. (ISO/TC 176 2015, 23.)

## 2.8. ISO 9001 standardin mukaisen kehittämisprosessin haasteet

Laajoista tutkimuksista huolimatta ei kyseiseen aiheeseen ollut saatavissa asianmukaista kirjallista lähdeaineistoa. Lähdeaineiston puuttumisesta johtuen päädyin haastattelemaan asiasta Routaharju Oy:n toimitusjohtajaa Juha Routaharjua (Routaharju 2016). Haastattelu toi käytännönläheisen näkökulman SFS-EN ISO 9001:2015 standardin mukaisen tuotteistamisprosessin haasteista ja riskeistä. Haastattelusta saadun informaation avulla pystyin minimoimaan ja ennakoimaan mahdollisesti eteen tulevia haasteita projektiin liittyen.

Juha Routaharju on työskennellyt puolustusvoimissa laatutehtävissä ja hän on toiminut useita vuosia SGS Fimko Oy:n sopimusarvioijana pääarvioijan tehtävissä. Tiedustelin hänen halukkuuttaan haastatteluun 21.10.2016 ja sovimme puhelinhaastattelun ajankohdaksi 31.10.2016.

Alla on yhteenveto Juha Routaharjun haastattelusta (liite 3):

Laatustandardi SFS-EN ISO 9001:2015 soveltuu yritysten tuotekehitys- tai tuotteistamishankkeisiin erinomaisesti, mutta suurimmat haasteet ja riskit kohdistuvat yritysten omaan toimintaan vaatimuksia sovellettaessa. Routaharjun mukaan erityisesti pk-yrityksissä soveltaminen on liian pintapuolista, eikä hankkeiden lähtötietoja kartoiteta riittävän laajalaisesti tai syvällisesti. Usein keskitytään liiaksi teknisiin yksityiskohtiin, eikä tuotteen markkinoille tuomista huomioida kehityshankkeissa riittävästi, mikä saattaa aiheuttaa tilanteita, joissa hyvänkin tuotteen markkinoille saattaminen epäonnistuu. Pahimmillaan dokumentoitua tuotteistamisprosessia toteutetaan ainoastaan laatusertifioijaa varten, jotta vältetään poikkeamilta. (Routaharju 2016.)

Suurissa yrityksissä tuotekehitys- tai tuotteistamisprojektit sisältävät lähes poikkeuksetta tuotteen kehittämisen lisäksi markkinointiin, myyntiin ja jälkimarkkinointiin liittyvät osiot, joiden myötä kokonaisuus saadaan hallintaan. Varsinkin pk-yrityksissä Routaharju korostaa projektin suunnittelun ja dokumentoinnin puutteellisuutta. Projekteja toteutetaan ilman kunnollista projektisuunnitelmaa, aikataulua ja resurssivarauksia. Suunnittelemattomuus vaarantaa hyvienkin projektien onnistumisen. (Routaharju 2016.)



Dokumentoinnin tasoa laskee suoritettujen päätösten ja tehtyjen katselmusten taltioinnin puutteellisuus. Yrityksille on tärkeää saada projektit nopeasti valmiiksi, joten päätösten taltiointiin ja jäljitettävyyteen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Havaittaessa projektin myöhemmissä vaiheissa ongelmia, saattaa joskus olla vaikeuksia löytää kirjattuja päätöksiä siitä, miten asioita on sovittu toteutettavan. (Routaharju 2016.)

Routaharjun mukaan laatustandardia SFS-EN ISO 9001:2015 noudattava tuotekehitys- ja tuotteistamismalli sopii erinomaisesti teollisuuteen, kunhan sitä toteutetaan siinä tarkoituksessa, että koko toimintoketjun laatu pystytään varmistamaan. Mikäli mallia toteutetaan ainoastaan teknisen tuotekehityksen osana tai näyttönä sertifioijalle, jää tuotteen markkinoille tuominen usein varsin heikolle valvonnalle. (Routaharju 2016.)

Yritysten tulisi siis itsekkäistä syistä varmistaa tuotekehitys- ja tuotteistamisprosessinsa laatu sellaiseksi, että yritykset hyötyvät kyseisestä toiminnasta, eikä prosesseja toteutetaisi ulkoisista vaatimuksista, kuten sertifioinnista johtuen. (Routaharju 2016.)

### 3 YRITYSKAUPAN TEORIA JA KÄSITTEET

#### 3.1. Yrityksen arvo

Yrityskauppaprosessissa yrityksen arvonmääritys on perusta useille erilaisille päätöksille, joita yritys ja sen omistajat tekevät. Yrityskaupoissa arvonmäärityksen keskeisenä tehtävänä on luoda perusteet maksettavalle kauppahinnalle. Ennen varsinaisen arvonmäärityksen suorittamista tulee toteuttaa ostettavan kohteen strateginen, liiketoiminnan ja tilinpäätöksen analyysi. Yrityksen tuleva taloudellinen menestyminen on yksi arvonmäärityksen keskeisimmistä tehtävistä. Tulevaisuuden ennakointi usein perustuu yrityksen omiin arvoihin ja ennusteisiin esimerkiksi tulevasta myynnistä, tuloskehityksestä tai rahoituskellisesta tilanteesta. (Katramo ym. 2013, 71–72.)

Yrityksiä voidaan vertailla vain, jos käytettävissä on samanlaisin perustein hankittua ja-lustettua ja luotettavaa tietoa, joka on vertailijan tiedossa. Nykyajan yrityskaupamarkki-noilla ollaan kaukana kyseisestä tilanteesta, sillä asianosaiset eivät välttämättä ole kyke-neviä itse tuottamaan vertailukelpoista tietoa, tai tulkitsemaan sitä. Yrityksen hinta voi teoriassa kuvata yrityksen arvoa, mutta käytännön hintapyynnöt eivät sitä tee, sillä ne eivät kerro yrityksen objektiivista arvoa. (Rantanen 2013, 32–33.)

##### 3.1.1 Liiketoiminnan ja strategian analysointi

Syvällisen ymmärryksen saavuttamiseksi liiketoiminnan ja strategian analysointi on en-siarvoisen tärkeää. Sen avulla pystytään tutkimaan yrityksen tulevaisuuden ennusteita ja ymmärtämään mistä liiketoiminta on riippuvainen. Strategisen analyysin avulla saadaan selville yrityksen voittoja ja kassavirtoja yleisellä tasolla määräävät tekijät. Tarkastelta-essa pitkän aikavälin ennustamista, yrityksessä painottuvat strategiset analyysit ennusta-misen työkaluina. Yrityksen operatiiviset osa-alueet sen sijaan ovat suuressa roolissa, kun tutkitaan yritystä lyhyellä aikavälillä. (Kallunki & Niemelä 2007, 26–27.)

Operatiivisten osa-alueiden analyysi sisältää tyypillisesti analyyskejä esimerkiksi liiketoiminnan tuottojen jakautumisesta asiakkaittain tai niiden kehityksestä ajan suhteen. Yrityksen lyhyen aikavälin tarkastelussa tyypillisesti huomioidaan myös liiketoiminnan sitoutuneen pääoman määrä ja sen kehitys, eri kustannuserien kehitys ja tuotteiden myyntivolyymien sekä -hintojen kehitys. Strateginen analyysi sen sijaan sisältää muun muassa yrityksen kilpailuedun analysoinnin, johdon ja henkilöstön osaamisen selvittämisen sekä toiminta- ja kilpailuympäristön kehityksen tarkastelun. (Katramo ym. 2013, 80.)

Liiketoiminnan ja strategian analysointi voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen: toimialatasoon ja yritystasoon. Toimialatason analysoinnista käytetään tyypillisesti nimeä yrityksen ulkoinen analyysi, kun taas yritystason analysointia nimitetään yrityksen sisäiseksi analyysiksi. Ulkoinen analyysi tarkastelee erilaisten muuttujien kuten kilpailijoiden, toimialan, yleisen taloudellisen ja teknologisen kehityksen vaikutusta yrityksen menestymiseen ja arvoon. Yritystason analysoinnin eli sisäisen analysoinnin päätavoitteina on selvittää yrityksen tuotteisiin, niiden hinnoitteluun, tuotantoprosessiin, osaamiseen ja henkilöstöön liittyvät tekijät. (Katramo ym. 2013, 81.)

### **3.1.2 Tilinpäätösanalyysi**

Strategisen analyysin jälkeen yrityksen arvonmäärittämisessä siirrytään tilinpäätöstietojen arviointiin. Tilinpäätösanalyysin tavoitteena on selvittää yrityksen tämänhetkinen taloudellinen tilanne ja miten yritys on kyseiseen tilanteeseen päässyt. Tilinpäätösanalyysillä arvioidaan myös yrityksen sellaisia ominaisuuksia ja tekijöitä, jotka auttavat tulevaisuuden kehityksen ennakoinnissa. Tilinpäätökset on oikaistava vastaamaan yrityksen todellista taloudellista tilaa, jotta ne olisivat vertailukelpoisia. Tuloslaskelman ja taseen oikaisuisissa on keskeistä, että eri vuosille ja yrityksille tehdään vastaavat oikaisutoimenpiteet. Oikaisutoimenpiteitä tehtäessä on hyvä tuntea tulossuunnittelun pääpiirteet. (Kallunki & Niemelä 2007, 32.)

Tulossuunnittelun keskeisimpiä tavoitteita ovat verotukselliset näkökohdat ja riittävän voiton sekä tasaisen vuotuisten voittojen aikasarjan esittäminen. Aikaisemmin tulossuunnittelun painopiste oli niin sanotussa kuluvaraston suunnittelussa, mutta nykyään etenkin suuria yrityksiä tarkasteltaessa, tulossuunnittelu perustuu nettovarallisuuden suunnitteluun. Nettovarallisuuden laskemisessa yksinkertaisesti vähennetään yrityksen varoista

sen korolliset velat. Yrityksen tulossuunnittelun kohteena ovat kirjanpidollinen, verotuksellinen ja operatiivinen tulos. Yritys määrittää edellä mainituille tuloskäsitteille tavoite-tason, joiden saavuttamiseksi se käyttää tulossuunnittelua. (Kallunki & Niemelä 2007, 33.)

Arvonmäärittämissä tilinpäätösanalyysi jaetaan kahteen osaan: perinteinen tilinpäätösanalyysi ja muu tilinpäätöksen analysointi. Perinteinen tilinpäätösanalyysi keskittyy yrityksen historian arviointiin menneiden tietojen perusteella. Sen keskeisin tehtävä on tuloslaskelman ja taseen erien oikaiseminen mahdollisimman vertailukelpoisiksi ajan suhteen sekä eri yritysten kesken. Perinteisessä tilinpäätösanalyysissä tilinpäätöksen sisältämä tieto yrityksen taloudellisesta tilanteesta esitetään usein tunnuslukujen avulla. Tunnusluvut lasketaan jakamalla jokin tuloslaskelma tai taseen erä jollain toiminnan laajuutta mittaavalla erällä. Näin pystytään analysoimaan tehokkaasti yrityksen tämänhetkistä taloudellista tilannetta. Tunnusluvut voidaan jakaa seuraaviin luokkiin:

1. Kannattavuuden tunnusluvut, kuten esimerkiksi sijoitetun pääoman tuotto ja oman pääoman tuotto.
2. Vakavaraisuuden ja velkaisuuden tunnusluvut, kuten esimerkiksi omavaraisuusaste.
3. Maksuvalmiuden tunnusluvut, joita voivat olla muun muassa nettokäyttöpääoma-% sekä quick - ja current ratio.
4. Kiertoajan eli pääoman käytön tehokkuuden tunnusluvut, joita ovat esimerkiksi myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoaika. (Katramo ym. 2013, 84–85.)

Muu tilinpäätöksen analyysi keskittyy lähinnä niin sanottujen ajureiden analysointiin. Katramon ym. (2013, 86) mukaan perinteisen tilinpäätösanalyysin lisäksi nykyistä yrityksen taloudellista suorituskykyä sekä mahdollisuutta luoda kassavirtaa tulevaisuudessa voidaan arvioida muun muassa

- järjestelemällä tilinpäätöksen erät uudelleen
- tekemällä tarvittaessa tietoisia ja perusteltuja oletuksia
- etsimällä uutta informaatiota tilinpäätöksen liitetiedoista.

Osana tilinpäätöksen muuta analysointia voidaan lisäksi analysoida yrityksen rahoituksen riittävyys ja pääomarakenteeseen liittyvät seikat (Katramo ym. 2013, 86).

### 3.2. Arvonmäärittäminen

Tilinpäätöksen analysoinnin jälkeen arvonmäärittämisprosessissa yrityksen arvo muodostuu strategisen ja tilinpäätösanalyysin pohjalta tehtyjen ennusteiden avulla. Nykyaikaisen yrityksen arvonmäärittäminen tavoitteena on määrittää yrityksen arvo sen taloudellisen tilan perusteella. Edellä mainittu arviointi voidaan toteuttaa luonnollisesti tämän hetken tilan pohjalta, mutta realistisempi tapa on selvittää yrityksen arvo tulevaisuudessa odotettuun menestykseen nojaten. Näin saatu yrityksen arvo vastaa paremmin sen todellista arvoa. Arvonmäärittäminen jaetaan suppeassa mielessä kahteen osaan: arvonmäärittämissuhteisiin ja arvostuskertoimien eli suhteellisen arvonmäärittäminen käyttöön. (Katramo ym. 2013, 100–101.)

### 3.3. Suhteellinen arvonmäärittäminen

Arvostuskertoimien käyttökelpoisuutta pyritään usein parantamaan käyttämällä eri tunnuslukuja ja laskemalla niiden keskiarvoja usealta vuodelta. Suhteellisen arvonmäärittäminen eli arvostussuhteiden käyttö perustuu niiden yksinkertaisuuteen. Käytettävät arvostuskertoimet voidaan niiden käyttötarkoitusten perusteella jakaa kolmeen eri osaan, joita ovat

1. julkisesti noteerattujen vertailuyhtiöiden kertoimet
2. toteutuneet yrityskaupakertoimet
3. tuottovaatimuksesta ja/tai kasvusta johdetut kertoimet. (Katramo ym. 2013, 105.)

Kyseisiä arvostuskertoimia voidaan laskea joko yritystasolla tai toimialatasolla. Yleisimmin käytettyjä tilinpäätösperusteita ovat yrityksen käyttökate (EBITBA), liikevoitto (EBIT), nettotulos (earnings), oman pääoman tasesubstanssi (book value) ja liikevaihto (sales). Jakamalla yrityksen liiketoiminnan arvo (EV) tai oman pääoman arvo (P, price) näillä tilinpäätösarvoilla, saadaan laskettua yleisesti käytetyt EV/EBITBA-, EV/EBIT-, P/E-, P/B- ja EV/S-tunnusluvut. Kuitenkin poikkeuksena tästä teknisestä laskentäsäännöstä on osingon suhteuttaminen oman pääoman markkina-arvoon (divided/price), missä arvosta kertova tekijä onkin nimittäjä. (Katramo ym. 2013, 105.)

Alla olevaan taulukkoon on kerätty yleisimmät yksittäiset tunnusluvut ja niiden laskenta-perusteet:

TAULUKKO 2. Suhteellisessa arvonmäärityksessä käytettävät yleisimmät tilinpäätösperusteet (Katramo ym. 2013, 106).

	Tunnusluku	Osoittaja	Nimittäjä
<b>Tulokseen suhteutetut tunnusluvut</b>	P/E EV/EBIT EV/EBITDA	Oman pääoman arvo Liiketoiminnan arvo Liiketoiminnan arvo	Nettotulos Liikevoitto Käyttökate
<b>Kassavirtaan suhteutetut tunnusluvut</b>	P/CE  P/FCF	Oman pääoman arvo  Oman pääoman arvo	Kassaperusteinen tulos Vapaa kassavirta
<b>Liiketoiminnan volyymiin suhteutetut</b>	P/S EV/S	Oman pääoman arvo Liiketoiminnan arvo	Liikevaihto Liikevaihto
<b>Tasesubstanssiin suhteutetut</b>	P/B	Oman pääoman arvo	Taseen oma pääoma
<b>Osinko suhteutettuna markkina-arvoon</b>	Div/P	Osinko	Oman pääoman arvo

### 3.4. Arvonmääritysmallit

Arvonmääritysmallit tarkoittavat niin sanottuja nykyarvomalleja, joissa tulevaisuuden rahavirrat (vapaa kassavirta, nettotulos tai osingot) diskontataan tarkasteluhetkeen. Näin tekemällä voidaan eri aikoina syntyvät rahavirrat saada samanarvoisiksi. Tämä aika-arvon huomioiminen toteutetaan diskonttokoron eli tuottovaatimuksen tai pääomakoron avulla. Arvonmääritystilanteissa diskonttokorkona käytetään yleensä pääoman keskimääräiskustannusta eli WACC:ta (weighted average cost of capital). Diskonttokorko on sitä korkeampi, mitä suurempi riski liittyy tuleviin rahavirtoihin. (Katramo ym. 2013, 127.)

Diskonttauskorko saadaan kaavasta:

$$WACC = \frac{E}{D+E} \times R_e + \frac{D}{D+E} \times R_d \times (1-t)$$

KUVIO 5. Pääoman keskimääräinen kustannus (WACC 2016).

Kaavassa muuttujat ovat seuraavia: omanpääomanhinta ( $R_e$ ) %, oma pääoma ( $E$ ) €, Vieraanpääoman hinta ( $R_d$ ) %, vieras pääoma ( $D$ ) € ja yrityksen tuloveroprosentti ( $t$ ) % (WACC 2016).

### 3.4.1 Osinkomalli

Yleisesti katsottuna arvonmäärittämissä mallien perusajatuksena on ollut yrityksen osinkovirran arvon selvittäminen. Nykyisin arvonmäärittämissä malleissa rahavirta voidaan esittää osinkojen lisäksi myös muilla tavoin, kuten tuloslaskelman mukaisina tai oikaistuina nettotuloksina, kassavirtoina tai taloudellisina lisävoitoina. Perinteinen oman pääoman arvonmäärittämissä malli on osinkoperusteinen malli, jonka mukaan osakkeen arvo  $P$ , on yrityksen tulevaisuudessa jakamien osinkojen  $D$ , nykyarvo. Kyseinen osinkomalli toimii myös lähtökohtana kehittyneimmissä malleissa, kuten vapaan kassavirran mallissa ja lisäarvomallissa. (Kallunki & Niemelä 2007, 104.)

Käytännön arvonmäärittämissä menetelmiä tarkasteltaessa osinkoperusteisen mallin ongelmana on se, että yritykset jakavat tuloksesta vain osan osinkoina. Merkittävänä ongelmana voidaan huomioda myös se, että osingonjakosuhte vaihtelee hyvin paljon yrityksittäin ja vuotuisella tasolla. Tästä seuraa osinkojen lähtötasojen poikkeavuudet. Osinkoennusteita on mahdollista saada yleensä ainoastaan 1-2 vuodelle, kun taas tulosennusteiden saatavuus on selvästi parempi. Osinkoperusteista mallia käytettäessä täytyy osinkojen tasaisesta kasvusta tehdä oletuksia tulevaisuuteen. Käytännön toteutuksen kannalta osinkomalli ei välttämättä sen poikkeavuuksien takia ole arvonmäärittämissä malleista tarkin ja realistisin. (Kallunki & Niemelä 2007, 105–106.)

### 3.4.2 Tuottoarvo ja kassavirta-arvonmäärittäminen

Koska arvonmäärittämissä lähtökohtina ovat aina yrityksen nykytilanne ja viimevuosien tulokset, tarkastellaan tuottoarvoa määriteltäessä yrityksen kulujen jälkeistä nettotulosta. Tuottoarvolla tarkoitetaan siis tuotto-odotusten nykyarvoa, jonka laskeminen edellyttää tuotto-odotusten raha-arvon, ajanjakson sekä laskentakorkokannan määrittämistä. Tämä luku ei kuitenkaan sellaisenaan kelpaa arvonmäärittämissä, vaan ensiksi on tutkittava eri

kulueriä tuloslaskelmasta ja näin luotava käsitys yrityksen normaalista ja riittävästä kullurakenteesta kaupan jälkeen. Esimerkiksi jos omistajat eivät ole nostaneet palkkoja, vaikka heidän työpanoksensa on mukana yrityksen liikevaihdossa, on tulosta heikennettävä normaaliin elämiseen vaadittavien bruttotulojen määrällä sosiaalikuuluineen. (Alhola, Koivikko, Rätty & Tuominen 2002, 191; Rantanen 2013, 80.)

Tuottoarvo ei ole vain nykyinen yrityksen tulos kerrottuna kolmella tai viidellä. Jos yrityksen hinta on määritelty niin korkeaksi, että takaisinmaksu on yhtä suuri kuin ajateltavissa oleva maksimaalinen tuotto, pienikin notkahdus tuloksessa ajaa yrityksen rahoitusongelmiin. Tuottoarvo kulkee parhaiten käsi kädessä yritystoiminnan perusajatuksen kanssa: yritystoiminnan tarkoitus ei ole omistaa rahaa tai vaurautta, vaan tehdä sitä lisää. Yleisesti ottaen tästä seuraa arvokäsitys, jossa kannattava yritys on aina huonosti kannattavampaa arvokkaampi. Kuitenkin kannattamatonkin yritys voi olla hyvä ostokohde, sillä hinta on alhainen ja silti tulevaisuuden näkymät voivat olla hyvät. Yrityksen kannattomuuden syynä voi olla esimerkiksi omistajan sairaus tai, että kaikki yrityksen resurssit on käytetty tuotekehitykseen. Peruseriaatteena voidaan kuitenkin pitää käsitystä siitä, että kannattamattomasta yrityksestä on vaikea saada kiinnostavaa ostokohdetta, vaikka se ei mahdotonta olekaan. (Rantanen 2013, 86–87.)

Kassavirtaperusteinen arvonmääritys on käytännössä lähes sama asia kuin tuottoarvonmääritys. Mallin tarkoituksena on selvittää yritystoiminnan vapaat kassavirrat. Vapaalla kassavirralla tarkoitetaan sitä vuosittain tuotettua rahan määrää tai ylijäämää, josta on maksettu verot ja jota ei tarvita yritystoiminnan ylläpitämiseen. Arvioinnin kohteena kassavirtalaskelmassa ovat siis kaikki rahana tai sen arvoisina suorituksina tulevat tulovirrat (kassatulot) ja vastaavat menovirrat (kassamenot). Poistoja ei käsitellä kuluina, sillä ne eivät vähennä yrityksen kassavirtaa. (Rantanen 2013, 84; Alhola ym. 2002, 191.)

Kassavirtaperusteisen arvonmääritysmallin avulla voidaan tarkastella yrityksen tuloksen kasvun taustatekijöitä ja tulevan tuotekehityksen edellytyksiä. Yritysjohdon näkökulmasta tämä tarkoittaa huomion siirtämistä lyhyen aikavälin tuloskehityksestä tekijöihin, jotka maksimoivat yrityksen arvon pitkällä aikavälillä. Kassavirtalaskelmissa seurataan pelkästään rahan liikkeitä, eli tilikauden aikaisia kassaan - ja kassasta maksuja. Samalla tavoin kuin osinkoperusteisessa arvonmääritysmallissa yrityksen arvo on tulevien osinkojen nykyarvo, kassavirtaperusteisen mallin mukaan yrityksen arvo on sen tulevien kassavirtojen nykyarvo. (Kallunki & Niemelä 2007, 109–110; Katramo ym. 2013, 129.)



Vapaata kassavirtaa määritettäessä verot lasketaan siten, kuin yrityksellä ei olisi korkomaksuja eli pääomarakenne oletetaan velattomaksi, eikä korkomaksujen verovähennys-oikeus pienennä verojen määrää. Vapaan kassavirran mallilla voidaan määrittää joko oman pääoman arvo (free cash flow to equity, FCFE) tai koko yrityksen arvo (free cash flow to firm, FCFF). Valinta edellä mainittujen kassavirtaperusteisten hinnoittelumallien välillä tulisi suorittaa sen mukaan, kumpi niistä on mielekkäämmin sovellettavissa. Oman pääoman arvo saadaan diskonttaamalla osakkeenomistajille kuuluva vapaa kassavirta, eli kassavirta kaikkien liiketoiminnan kulujen, verojen ja korkomenojen jälkeen (FCF), oman pääoman kustannuksella. Koko yrityksen arvo sen sijaan saadaan diskonttaamalla koko yrityksen vapaat kassavirrat nykyhetkeen pääoman keskimääräisillä kustannuksilla (WACC). Koko yrityksen arvonmäärityksen jälkeen, oman pääoman arvo saadaan vähentämällä koko yrityksen arvosta vieraan pääoman rahoittajien osuus. Jäljelle jäävä osuus on osakkeenomistajien osuus yrityksen arvosta. (Katramo ym. 2013, 129–130; Kallunki & Niemelä 2007, 110–111.)

### **3.4.3 Substanssiarvo eli tasesubstanssi**

Substanssiarvo tarkoittaa yrityksen velattoman omaisuuden arvoa. Sitä käytetään tyypillisesti tuottoarvon kanssa rinnakkain niin sanottuna vertailumenetelmänä. Substanssiarvo voidaan laskea suoraan virallisesta taseesta, jolloin se on sama kuin verottajan käyttämä matemaattinen arvo. Yleensä sen laskemiseen käytetään kuitenkin oikaistua tasetta, jolloin se vastaa paremmin yrityksessä olevan varallisuuden käypää hintaa. Yksinkertaisimmillaan substanssiarvo saadaan vähentämällä yrityksen varoista velat, jolloin saadaan selville yrityksen omaisuus. Lähtökohtana substanssiarvoa tutkittaessa toimii kirjanpidollinen tase. Substanssiarvolla on erityinen merkitys yrityskaupan rahoituksen näkökulmasta. Kauppatavasta riippuen substanssin tarkastelulla selviävät yrityksen saatavat vaakuudet ja jatkavan yhtiön velkaisuus. Substanssiarvo on harvoin sama kuin kauppahinta, koska yleensä ostaja on ostamassa yrityksen tuottokykyä eikä pelkästään sen varallisuutta. (Rantanen 2013, 87.)

Substanssiarvolaskenta ei huomioi yrityksen tulevaa tuloksentekokykyä tai kannattavuutta. Yrityksen tulevaisuus ei näy substanssiarvolaskennassa, koska arviointi perustuu tietyn hetken tasearvoihin. Tätä pidetään substanssiarvolaskennan merkittävämpänä heikkoutena. (Alhola ym. 2002, 189.)

Yrityksen arvo perustuu vain siihen omaisuuteen, jolla pystytään mahdollistamaan yritystoiminnan ylläpitäminen sekä tuloksen syntyminen. Ylimääräisellä varallisuudella tarkoitetaan omaisuutta, jolla on arvoa, mutta se ei välttämättä esiinny merkittävässä roolissa yrityksen toiminnan näkökulmasta. Tällaista varallisuutta voi olla esimerkiksi yrityksen omistamat kiinteistöt, osakesalkut ja kulkuneuvot. Jokainen tuotannontekijä, joka ei vaikuta yrityksen tuloksentekoon edes pitkällä aikavälillä, on yleisesti katsottuna yritystoiminnan kannalta tarpeetonta toimintaa. Tuotantotekijä, joka ei vaikuta ostajan tulosten tekokykyyn kaupan jälkeen, on yrityksen arvonnäkökulmasta arvoton. Kiteytettynä yritys, jossa on ulkoisesti tarkastellen sopivasti ja vain tarpeellista varallisuutta, on ostajan näkökulmasta aina helpompi ostettava kuin yritys, jossa on paljon tarpeetonta tai subjektiivisesti tarpeellisia varallisuuseriä. (Rantanen 2013, 87–88.)

Mikäli niin sanotut tarpeettomat varallisuuserät ovat helposti realisoitavissa markkinahintaan, edellä mainittu ongelma ei ole merkittävä. Laaja varasto voidaan tulkita menestystekijäksi, tai turhaksi kustannustekijäksi varaston kiertoajan ollessa suuri. Hitaasti kiertävä varasto voi rasittaa koko yrityksen toimintaa merkittäväällä tasolla, eikä se näy välttämättä myyjällä, sillä ostot ovat jo maksettu. Ostajalle kyseinen rasitus sen sijaan näkyy sitäkin enemmän, jos velkarahalla joudutaan ostamaan tavaraa, josta ei synny tuottoja korkojen ja velan takaisinmaksuun. Kyseisestä skenaariosta on hankala saada kiinnostava ostajan sekä rahoittajan näkökulmasta. On kuitenkin muistettava, että päällisin puolin tarpeeton ja alalla erikoinen omaisuuserä saattaa olla juuri se osa menestystä, johon yrityksen arvo perustuu. Tämän takia tarpeellisuus on syytä arvioida huolellisesti ja tapauskohtaisesti. (Rantanen 2013, 88.)

Myyntitilanteessa on merkittävää, jos henkilökohtainen- ja yritysvarallisuus ovat sekaisin. Mikäli yritys ei pärjää ilman nykyistä omistajaa tai hänen tarvitsemiaan asioita, ei yrityksessä välttämättä ole mitään myytävää. (Rantanen 2013, 88.)

Yritysten, joiden substanssiarvo ylittää yrityksen tuottoarvon, voi olla vaikea löytää ostajaa, joka onnistuu saamaan yrityskauppaan tarvittavan rahoituksen. Tällaista yritystä kutsutaan myös nimillä ylikapitalisoitunut, tehoton tai huonosti kannattava yritys, vaikka se voi olla huomattavan varakas. Kyseessä voi olla myös yritys, joka on panostanut merkittävästi tuotekehitykseen, mutta ei ole vielä päässyt liikkeelle markkinoilla. Kyseisen yrityksen tuotot löytyvät siis substanssiin sitoutuneissa odotuksissa, jotka markkinoille päästyä odotetaan toteutuvan. (Rantanen 2013, 90.)

Yritys voi olla pahasti velkaantunut tai tappiollinen, jolloin hinta voi olla negatiivinen. Tämä tarkoittaa, että myyjän kannattaisi maksaa sille, joka ottaisi yrityksen velat vastattavakseen. Kyseinen tapaus on mahdollinen, jos esimerkiksi yritys, jolla on ylikapasiteettia ostaa toisen huonosti kannattavan yrityksen asiakaskunnan tavoitteenaan luoda yksi terve yritys. Osakekaupassa yrityksen, joka on pelkästään velkaantunut ja tekee nollaluosta, hinta voi olla enintään nolla. Liiketoimintakaupassa kyseinen hinta voi kuitenkin olla omaisuuden käypä arvo. (Rantanen 2013, 91.)

Rantanen (2013, 91) kuvaa substanssiarvon ja tuottoarvon suhdetta seuraavalla taulukolla:

TAULUKKO 3. Substanssiarvon ja tuottoarvon suhde (Rantanen 2013, 91).

Arvojen suuruusjärjestys	Myytävän kokonaisuuden enimmäishinta
Tuottoarvo > Substanssiarvo	Tuottoarvo + siirtyvä ylimääräinen omaisuus - siirtyvät velat
Tuottoarvo < Substanssiarvo	Substanssiarvo

Jos tuottoarvo ylittää substanssiarvon, myytävän omaisuuden kokonaiskauppahinta on tuottoarvon ja mahdollisen ylimääräisen omaisuuden summa huomioiden siirtyvät velat. Vastaavasti, jos substanssiarvo ylittää tuottoarvon, kokonaisuuden arvo on substanssiarvo sisältäen myös kaiken ylimääräisen omaisuuden. Liiketoimintakaupassa ei tarvita koko yrityksen varallisuuden substanssiarvoa, vaan oikaistun tuloksen perusteella laskettu tuottoarvo ja sen tekemiseen vaadittavan tehokkaan substanssin arvo. Yrityksen ylimääräinen omaisuus ei kuulu liiketoiminnan ytimeen arvonmäärittäystä tehtäessä. Vaikka tuottoarvo ylittäisi substanssiarvon, ei se automaattisesti tarkoita yrityksen mahdollisuutta ostaa tuotoilla sen ylimääräistä omaisuutta. Mikäli liiketoimintakaupassa siirretään ylimääräistä omaisuutta, tulee tämän omaisuuserän tuotot ja kulut huomioida jo tuottoarvoa laskettaessa. (Rantanen 2013, 91–92.)

### 3.4.4 Taloudellisen lisäarvon malli

Lisäarvomalli on tilinpäätösperusteinen arvonmääritysmalli, jonka mukaan oman pääoman arvo muodostuu oman pääoman kirjanpidollisesta arvosta ja tulevien lisävoittojen nykyarvosta. Tarkoituksena on määrittää tasesubstanssin ja lisävoittojen nykyarvon summa. Yrityksen tuottama lisävoitto on ennustetun voiton ja omistajien vaatiman voiton erotus. Lisävoitto mittaa, kuinka paljon yritys pystyy tekemään voittoa sijoittajien tuottovaatimusta enemmän. Lisävoiton ollessa positiivinen, yritys pystyy toiminnallaan tuottamaan taloudellista lisäarvoa omalle pääomalleen. Negatiivinen lisävoitto sen sijaan kuvaa omistajien varallisuuden vähenemistä. Lisävoiton ollessa negatiivinen yritys ei siis pysty tuottamaan taloudellista lisäarvoa. (Kallunki & Niemelä 2007, 120.)

Taloudellisen lisävoiton laskeminen noudattaa täsmälleen samaa kaavaa kuin vapaan kassavirtamallin käyttö. Lisävoitto kultakin vuodelta diskontataan nykyhetkeen oman pääoman tuottovaatimuksella. Päätearvon laskeminen toteutetaan myöskin samalla tavalla kuin vapaassa kassavirtamallissa. (Katramo ym. 2013, 137.)

Lisäarvomallilla on todettu olevan seuraavia etuja verrattuna muihin kassavirtamalleihin:

- Tulevien voittojen ennustevirheet eivät vaikuta ratkaisevasti mallin antamiin tuloksiin, sillä diskontattava kassavirta on tuloksen ja tuottovaatimuksen erotus.
- Lisäarvomallissa diskontataan nettotuloksen ja vaaditun tuloksen erotusta vuosittaisen bruttovirran (osingot, kassavirta, tms.) sijasta. Tämä tuo huomattavaa vauhtia myös käytetyille kasvunopeuksille. (Katramo ym. 2013, 137.)

Osinkoperusteisessa ja kassavirtaperusteisessa arvonmääritysmallissa osakkeen arvon oletetaan muodostuvan kokonaisuudessa ennustettujen tulevien kassavirtojen nykyarvosta. Sen sijaan kyseisessä lisäarvomallissa osakkeen arvo on sen kirjanpidollinen arvo lisättyinä yrityksen tulevilla taloudellisilla lisäarvoilla. (Kallunki & Niemelä 2007, 121; Katramo ym. 2013, 137.)

### 3.4.5 LBO-malli

LBO-malli (leveraged buy out) on käytännön tarpeisiin syntynyt yritysten hinnoittelumalli. LBO-malli on suosittu pääomasijoittajien keskuudessa, sillä rahoituksen saatavuus toimii merkittävässä roolissa yrityksen arvon muodostuksessa. Rahoituslähteitä voi olla useita, mutta tyypillisesti ne voidaan jakaa neljään kategoriaan:

1. Senior-lainat
2. Junior-lainat
3. Mezzanine-lainat
4. Oma pääoma. (Katramo ym. 2013, 138.)

Senior-lainan haltija saa vakuudet, mikäli niitä on käytettävissä. Lainan lähteenä on tyypillisemmin pankki tai muu rahoituslaitos. Senior-lainan rahoitusehdot ovat luonteeltaan edullisemmat ja vaadittu korko on useimmiten tavanomaisen pankkilainan tasoa. Junior-rahoitus on aina etuoikeudeltaan senior-lainaa heikommassa asemassa, minkä vuoksi junior-lainan haltijat vaativat huomattavasti korkeampaa tuottoa kuin senior-lainan rahoittajat. Junior-lainan haltijat eivät myöskään tyypillisesti saa vakuuksia antamalleen lainalle toisin kuin senior-lainan haltijat. Junior-lainan haltioina ovat yleensä pankit, muut rahoituslaitokset, instituutiosijoittajat ja pääomasijoittajat. Mezzanine-rahoitus eli niin sanottu välirahoitus sisältää tyypillisesti mahdollisuuden vaihtaa velkana annetun pääoman kohdeyrityksen osakkeisiin ennalta sovittujen ehtojen mukaisesti. (Katramo ym. 2013, 138.)

LBO-mallin alkuvaiheessa selvitetään kuinka paljon yrityksen on mahdollista saada ulkopuolista rahoitusta, eli senior- ja junior-lainaa. Tämän jälkeen jäljelle jää tarvittava oma pääoma, jonka ennakoitua tuottoa arvioidaan myyntihinnalla (exit value). Ennakoidun tuoton mittaaminen tapahtuu tyypillisesti sisäisen korkokannan (IRR, internal rate of return) avulla. (Katramo ym. 2013, 138.)

Kiteytettynä LBO-mallin käytössä voidaankin todeta seuraavat vaiheet:

1. Käytettävissä olevan senior- ja junior-lainan arviointi.
2. Jäljelle jäävä oman pääoman määrän arviointi.

3. Oman pääoman ennakoidun tuoton, IRR:n arviointi myyntihinnan perusteella, joka määritetään yleensä EV/EBITDA -kertoimen avulla.
4. Arvio nyt maksettavasta liiketoiminnan arvosta ja oman pääoman arvosta (entry value). (Katramo ym. 2013, 138–139.)

### 3.5. Yrityskauppa ostajan näkökulmasta

Teollinen yrityskauppa tarkoittaa sitä, että yritysostaja toimii samalla toimialalla kuin kohdeyhtiö ja voi tästä syystä saada yrityskaupasta merkittäviäkin synergiahyötyjä. Kyseisessä tapauksessa ostaja toimii niin sanottuna synergisenä ostajana, joka voi integroida ostettavan kohteen osaksi omaa liiketoimintaansa. Teollisen ostajan tavoitteet liittyvät usein liiketoiminnan kasvattamiseen ja synergiaetuihin, joilla ostaja pyrkii luomaan mitattavaa kasvua omaan markkinaosuuteensa kyseisellä toimialalla. Yleisesti ottaen yhtenä merkittävimpinä etuina teollisen ostajan näkökulman kannalta voidaan puhua toiminnan yhtenäistämistä ja niin sanottujen päällekkäisyyksien poistamisesta yritysten liiketoiminnasta. (Katramo ym. 2013, 20–21.)

Yrityskaupan toteuttaminen ei kuitenkaan riitä realisoimaan kaikkia huomattavia etuja, vaan edellytyksenä on ostajayrityksen ja kohdeyhtiön toimintojen yhdistäminen. Yleisellä tasolla yrityskauppaprosessista voidaan erotella seuraavat vaiheet: yritysostostrategian määrittäminen, kohteiden kartoittaminen, synergioiden ja kohteen arvon määrittäminen, transaktiorakenteen suunnittelu, neuvotteluprosessi, due diligence-tutkimus sekä kaupan toteuttaminen, sopeuttaminen ja jälkihoito. (Katramo ym. 2013, 39–40.)

Yrityskauppaprosessi alkaa, kun yrityksen johtoporras tekee päätöksen yrityskauppaprosessin aloittamisesta. Suunnitteluvaiheessa yrityksen johto käy läpi ostostrategian ja luo prosessille suuntaviivat. Yrityskauppaa suunnittelevan yrityksen tulisi aina luoda toimiva ostostrategia ja varmistaa tulevan yrityskaupan tukevan nykyistä liiketoimintamallia. Tämä on yleisesti ottaen perusedellytys ostajan näkökulmasta yrityskaupan toteutumiselle. (Katramo ym. 2013, 39–40.)

Toinen merkittävä edellytys yrityskaupan toteutumisen näkökulmasta on osaava ja kokenut projektijohto. Projektijohdon keskeisenä tehtävä on luoda yrityskaupasta ammattimainen prosessi, jonka oleellisena osa-alueena on tiedon kattava jakaminen ja siirtäminen

oikeille henkilöille prosessin toimivuuden sekä tehokkuuden kannalta. Ostajan näkökulmasta prosessinjohtoon kuuluu huolellinen ja ammattitaitoinen arvonmääritys, riskien kattava tunnistaminen sekä yrityskaupan realisoimiseen tarvittavan integroinnin suunnittelu, johon yritysjohto on sitoutunut. Projektijohdon yksi tärkeimmistä tehtävistä on vastata yrityskaupprosessin eteenpäin viemisestä ja mahdollisesti sen lopettamisesta, joka voidaan tehdä validien syiden sekä perustellun tiedon pohjalta. (Katramo ym. 2013, 40–41.)

### **3.6. Yrityskauppa myyjän näkökulmasta**

Myyjän näkökulmasta yritysmyyntin toteuttamisvaihtoehdot eroavat toisistaan pääasiassa lähestyttävien tahojen määrän ja myyntiaikeiden julkisuuden mukaan. Yleisiä etenemistapoja ovat suorat neuvottelut vain yhden ostajan kanssa, avoin huutokauppa tai rajoitettu huutokauppa. (Katramo ym. 2013, 61–62.)

Perinteinen suora neuvottelu tuo yrityskaupprosessiin joustavuutta ja mahdolliseen ongelmanratkaisuun on suorassa neuvottelussa helpompi tarttua. Usein kahdenvälisissä neuvotteluissa kilpailutilannetta ostajayritysten välillä ei verrata esimerkiksi avoimeen huutokauppaan. Suorat neuvottelut valitaan usein myyntiprosessiksi kun ostaja tekee aloitteen yrityskaupasta, kaupan rakenteessa on ainutlaatuisia piirteitä, kysyntää ei kohdeyhtiölle ole tarpeeksi sen kannattavuuden takia tai myyntiaikeet halutaan pitää salaisina. (Katramo ym. 2013, 61–62.)

Rajoitetussa huutokaupassa vahvin tarjoaja voittaa, jolloin huutokaupassa valitaan pieni määrä ostajaehdokkaista, joille tarjotaan ostomahdollisuutta. Avoimessa huutokaupassa kaikki mahdolliset ostajakandidaatit hyväksytään prosessiin. (Katramo ym. 2013, 62–63.)

## 4 TOIMEKSIANTAJAN YRITYSKAUPPAPROSESSIN SUUNNITTELU

### 4.1. Yrityskauppaprosessin määrittely ja rajaus

Yrityskauppaprosessi sisältää menettelyt yritysten ostamisen ja myymisen hallitsemiseksi toimeksiantajan määrittelemässä laajuudessa. 4T-Konsultit Oy ei osallistu myyjän ja ostajan välisiin yrityskauppaneuvotteluihin, vaan edesauttaa myyjää ja ostajaa löytämään sopivan yrityskauppakumppanin ja poistamaan mahdollisia kaupan toteutumisen esteitä. Tämän jälkeen myyjän ja ostajan asiantuntijat voivat käynnistää yrityskauppaan tähtäävät toimenpiteet. Asiakassopimukseen on kirjattava, milloin 4T-Konsultit Oy:n osuus prosessissa päättyy ja millä perusteilla laskutus tapahtuu.

### 4.2. Innovointi ja suunnitteluprosessin valinta

Esittelin opinnäytetyön teoriaosuuden toimeksiantajalle päivämäärällä 15.9.2016. Kokouksesta on laadittu muistio (liite 4). Teoriaosuudesta otettiin toimeksiantajan prosessiin soveltuvat elementit. Teoriaosuuden tarkoituksena oli antaa 4T-Konsultit Oy:lle eri vaihtoehtoja ja nostaa esille huomioita yrityskauppaprosessiin soveltuvan tuotteen rakentamisessa. Toimeksiantajan kanssa kartoitettiin 4T-Konsultit Oy:n asettamat vaatimukset yrityskauppaprosessille, jotta opinnäytetyön lopputulos soveltuisi parhaalla mahdollisella tavalla toimeksiantajan käytännön toimintaan.

Esiteltyäni toimeksiantajalle kohdassa 2.2 käsiteltävät innovointiin johtavat toimintaprosessit, toimeksiantaja totesi käytäntöön perustuvan innovointimallin sopivan täydellisesti liiketoiminnan nykyiseen tilanteeseen. Käytännössä on havaittu, että huomattava joukko yrityksiä on periaatteessa kiinnostunut yrityskaupoista, mutta kun pitäisi tehdä lopullisia päätöksiä, yritykset vetäytyvät prosessista ilman mitään perusteltua syytä. Tämä on aiheuttanut toimeksiantajalle valtavasti turhaa työtä ja tehty työ on jäänyt laskuttamatta. Sen lisäksi, että opinnäytetyön lopputuloksen pitää olla dokumentoitu toimintamalli toimeksiantajalle sopivasta prosessista, tulee prosessiin ideoida menettelytavat, joilla turha työ eliminoidaan ja tehty työ päästään laskuttamaan. Yrityskauppaprosessin sopimusten ehdot saavat olla sellaiset, että ne pudottavat pois hankkeesta yritykset, jotka eivät ole tosissaan yrityskaupan kanssa.



Toimeksiantaja valitsi prosessin suunnittelun lähtökohdaksi perinteisen, vaiheittaisen tuotteistamisprosessin, jonka toteutus päätettiin räätälöidä asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Tähän valittuun etenemistapaan yhdistetään toteutusvaiheessa toimeksiantajan vaatimus toteuttaa kokonaisuus huomioiden laatustandardin SFS-EN ISO 9001:2015 suunnittelulle asettamat vaatimukset, jotka on yksilöity kohdassa 2.7.

Toimeksiantajan peruste valita kyseinen tuotteistamismalli oli käytännönläheisyys, sillä kyseessä on todennäköisesti kertaluonteinen kehityshanke. Hankkeen jälkeen tuotetta voidaan modifioida, mutta perusrakenne säilyy sellaisenaan kuin se on hyväksytty. Toimeksiantajan arvion mukaan esitetyistä malleista vaiheittainen tuotteistamisprosessi tuottaa heidän tarpeisiinsa parhaan lopputuloksen kohtuullisella panostuksella. Toisaalta toimeksiantajan resurssit ovat rajalliset, joten organisaation sisäistä osallistamista on sangen vähän.

### **4.3. Tuotteistamisprojektin suunnittelu**

Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että ennen käytännön työn aloittamista laaditaan mahdollisimman seikkaperäinen projektisuunnitelma, joka perustuu valittuun vaiheittaiseen projektin etenemiseen. Koska tavoitteeksi oli asetettu kehitettävän tuotteen sopiminen 4T-Konsultit Oy:n toimintamalleihin, sovittiin, että haastattelen toimeksiantajaa lähtötietojen ja toiminnallisten vaatimusten kartoittamiseksi. Haastattelut tähtäävät toimeksiantajan näkemyksen selvittämiseen heille sopivan yrityskauppaprosessin rakenteesta ja teoriaesittelyn mukanaan tuomista yksityiskohdista. Haastatteluiden perusteella tehtäväni oli dokumentoida hankkeen lähtötiedot ja vaiheet. Näiden tietojen perusteella minun tuli laatia toteutuskelpoinen projektisuunnitelma ja projektin etenemisen seurannassa käytettävät katselmusraportit. Projektisuunnitelman ja lähtötietojen katselmusajankohdaksi sovittiin viikot 36-37.

#### 4.4. Yrityskauppaprosessin vaiheistus

Haastattelun perusteella päädyin esittämään toimeksiantajalle alla olevalla tavalla vaiheistettua projektisuunnitelmaa (liite 5):

- Lähtötiedot ja niiden katselmointi.
- Myynti- ja ostoprosessin vuokaavio ja niiden katselmus.
- Kontaktiaineiston ja markkinointikanavan suunnittelu ja hyväksyntä.
- Salassapitosopimuksen suunnittelu ja hyväksyntä.
- Asiakassopimuksen suunnittelu ja hyväksyntä.
- Toimintakuvaus myytävän yrityksen kanssa suoritettavista toimenpiteistä ja hyväksyntä.
- Toimintakuvaus ostavan yrityksen kanssa suoritettavista toimenpiteistä ja hyväksyntä.
- Koemarkkinointi (optio).
- Aikataulu.

## 5 TOIMEKSIANTAJAN YRITYSKAUPPAPROSESSIN TOTEUTUS

### 5.1. Toteutuksen tarkoitus ja tavoite

Seuraavassa osa-alueessa opinnäytetyö esittelee edellä käydyn projektisuunnitelman toteutusta käytännössä. Toteutusosion tarkoituksena oli räätälöidä 4T-Konsultit Oy:n tarpeisiin sopiva tuotteistettu ja vaiheistettu yrityskauppaprosessi. Tuotteen valmistuttua kontaktiprosessin toimivuutta oli tarkoitus testata koemarkkinoinnilla.

Tavoitteena oli käydä läpi kaikkien prosessivaiheiden toimintakuvaukset ja hyväksyttää ne toimeksiantajalla. Jokaisesta projektin vaiheesta laadittiin muistio tai katselmusraportti, jotka löytyvät liitteistä opinnäytetyön lopusta. Katselmuksissa määritellyt toimenpiteet päätettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa halutun tuloksen saavuttamiseksi. Katselmuksot dokumentoitiin 4T-Konsultit Oy:n sähköiseen arkistoon taltioimisen varmistamiseksi ja mahdollisten parannusehdotuksien analysoimiseksi.

### 5.2. Lähtötiedot

Lähtötiedot kerättiin toimeksiantajaa haastatteleamalla siitä millaisen prosessin 4T-Konsultit Oy haluaa rakentaa yrityskauppojen toteuttamiseksi huomioiden yrityksen johdon kanssa käyty teoriaosuuden esittely (liite 4). 4T-Konsultit Oy rajasi toimeksiannossaan (liite 1) selkeästi yrityskauppaprosessin päättymisen tilanteeseen, jossa ostajalla ja myyjällä on yhtenevä näkemys kauppahinnasta, riippumatta syntyykö kauppaa vai ei. Edellä mainittu rajausta perustuu monen vuoden kokemukseen yrityskauppatilanteista, joissa jompikumpi osapuolista on vetäytynyt kaupasta, ilman pätevää syytä ja korvaus tehdystä työstä on jäänyt saamatta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö 4T-Konsultit Oy:n tavoite olisi viedä yrityskauppaa päätökseen asti. Toimeksiantaja on omaan kokemukseensa vedoten päättänyt arvonmääritysmalleina käytettävän vapaan kassavirran mallia ja substanssiarvomenetelmää, sillä toimeksiantaja tietää jo entuudestaan kyseisten mallien toimintaperiaatteet ja on todennut ne toimiviksi. Opinnäytetyön kohta 3.4.3 tukee toimeksiantajan tekemää päätöstä kyseisten arvonmääritysmallien valitsemiseksi.

Kehitysprojekti tulee toimeksiannon mukaan tehdä standardia SFS-EN ISO 9001:2015 noudattaen, jossa projektin tärkeimmät kohteet on katselmoitava ennen niiden hyväksymistä. Toimeksiantaja on resurssinsa huomioon ottaen painottanut, että prosessin on oltava mahdollisimman käytännönläheinen ja yksinkertaisesti toteutettavissa. Jokainen prosessin vaihe on kuvattava selkeästi ja vaiheisiin on suunniteltava käytännön työkalut. Lähtötietojen toteutumisen ja prosessin etenemisen kannalta on tärkeää dokumentoida suunniteltu yrityskauppaprosessi ymmärrettävään muotoon. Lähtötiedot hyväksyttiin 16.9.2016 laaditulla katselmusraportilla (liite 6).

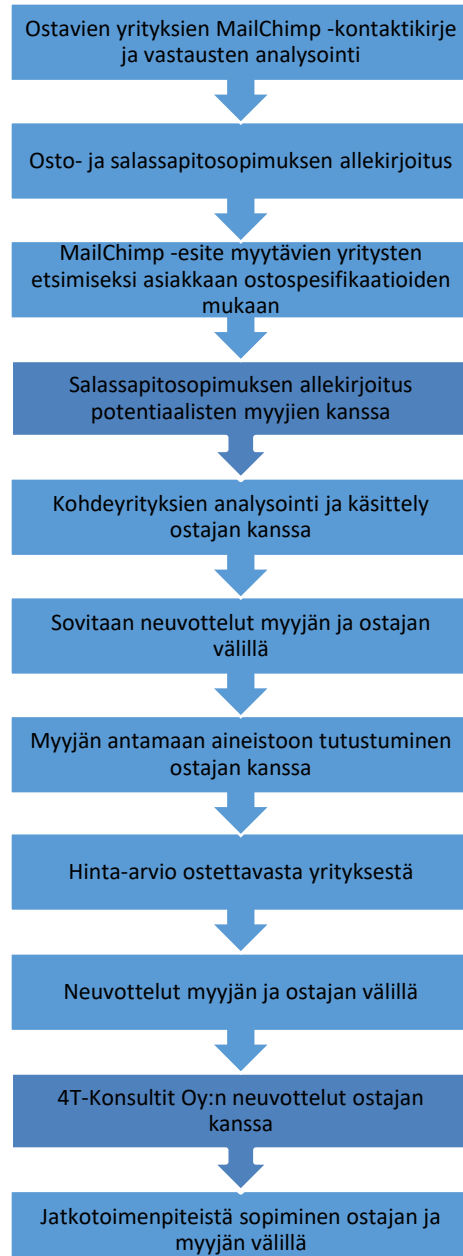
### 5.3. Projektin toteutus

#### 5.3.1 Myynti- ja ostoprosessin vuokaaviot

Toimeksiantajan kanssa käytiin läpi myynti- ja ostoprosessiin kuuluvat osa-alueet ja niiden toteuttamisjärjestys. Toimeksiantaja on katselmoinut ja hyväksynyt myyntiprosessin 30.9.2016 (liite 7) ja ostoprosessin 7.10.2016 (liite 8). Alla on esitetty myynti- ja ostoprosessin vuokaaviot:



KUVIO 6. Myyntiprosessin vuokaavio



KUVIO 7. Ostoprosessin vuokaavio

### 5.3.2 Kontaktiaineiston ja markkinointikanavan valinta

Kontaktiaineiston ja markkinointikanavan etsimiseksi pidettiin kokous, jossa kontaktiaineiston päävalintakriteereiksi 4T-Konsultit Oy:n kanssa valittiin hinta, helppokäyttöisyys ja suodatus. Suodattamisella tarkoitetaan yritysten hakua esimerkiksi liikevaihdon ja henkilöstömäärän perusteella. Markkinointikanavan päävalintakriteereiksi kokouksessa päätettiin hintaan, helppokäyttöisyyteen ja visuaalisuuteen. Taulukoissa 4 ja 5 on tarkasteltu kolmea eri sähköisen markkinoinnin ohjelmaa ja kolmea eri yritystietojärjestelmää, jotka pisteytettiin asteikolla 1-5 valintakriteerien mukaisesti numeron viisi kuvatessa hyvää tulosta ja numeron yksi heikkoa tulosta.

TAULUKKO 4. Kontaktiaineiston valinta-tila.

	Suomen Asiakastieto	Fonecta Finder	Suomen Yritysrekisteri
Hinta	3	5	2
Helppokäyttöisyys	4	2	3
Suodatus	5	2	3

Vertailun jälkeen toimeksiantajan kanssa päätettiin käyttämään kontaktiaineistona Suomen asiakastietojärjestelmää, sen saatua parhaat pisteet valintakriteereissä.

Taulukko 5 kuvaa markkinointikanavan valintaa, jossa selkeästi parhaat pisteet sai sähköisen markkinoinnin kanava MailChimp.

TAULUKKO 5. Markkinointikanavan valinta-tila.

	MailChimp	SurveyMonkey	Webropol
Hinta	5	5	2
Helppokäyttöisyys	4	3	3
Visuaalisuus	5	3	3

Kontaktiaineiston ja markkinointikanavan valinnasta pidettiin katselmus (liite 9), jonka toimeksiantaja hyväksyi 21.10.2016.

### **5.3.3 Salassapitosopimuksen laadinta**

Toimeksiantaja edellytti, että salassapitosopimusta (liite 10) laadittaessa on huomioitava sen selkeys. Sopimuksessa on määriteltävä sen osapuolet, kesto ja sanktiot. Sopimuksessa on myös mainittava, että mitään toimenpiteitä yritysten kanssa ei aloiteta, ennen kuin salassapitosopimus on allekirjoitettu. Salassapitosopimus suunniteltiin mahdollisimman helppolukuiseksi ja selkeäksi, kuitenkin siten, että se sisältää kaiken tarvittavan. Salassapitosopimus katselmoitiin (liite 11), ja hyväksyttiin 28.10.2016.

### **5.3.4 Asiakassopimuksen laadinta**

Asiakassopimukset toteutettiin kuvaamaan niin myynti- kuin ostoprosessiakin. Sopimusten tarkoituksena on sitouttaa asiakas tulevaan projektiin ja määrittellä oikea kohdeyritys ostavalle ja myytävälle yritykselle.

Myyntisopimus (liite 12) tehdään yrityksen kanssa, joka haluaa myydä oman liiketoimintansa tai osan siitä. Sopimuksen tulee selkeästi määrittellä ne osat yritystoiminnasta, jotka asiakas on valmis myymään. Myyntisopimuksessa yritystään myyvä osapuoli vastaa antamiensa tietojen oikeellisuudesta. Myyvä yritys sitoutuu maksamaan toisen osapuolen suorat kustannukset, mikäli kauppa ei synny väärän informaation takia. Sopimukseen merkittiin aikahaarukka, jonka aikana 4T-Konsultit Oy etsii ostavaa yritystä. Mikäli tulosta ei kyseisenä aikana synny, voi myyjä vetäytyä sopimuksesta ilman sanktioita tai jatkaa hanketta halutessaan. Yrityksen jatkaessa projektia aikahaarukan umpeutumisen jälkeen, on osapuolten sovittava uusi aikaväli, jonka aikana ostaja on löydettävä. Mikäli sopimuksen osapuoli vetäytyy potentiaalisen kohteen löydyttyä, on vetäytyvä osapuoli velvollinen korvaamaan 4T-Konsultit Oy:n tekemät työtunnit. Työtunneista pidetään pöytäkirjaa, jotta kyseisessä tilanteessa veloituksen suuruus on mahdollista todentaa. Työtuntipöytäkirja (liite 13) raportoidaan asiakkaalle viikoittain, jotta asiakas pystyy seuraamaan työn etenemistä.

Myyntisopimukseen merkittiin myös projektin kokonaiskesto. Projekti alkaa siitä päivästä, kun ostava tai myyvä yritys allekirjoittaa asiakassopimuksen ja päättyy, kun yrityksen arvo on sovittu osapuolten välillä. Laskutusoikeus tarkoittaa 4T-Konsultit Oy:n oikeutta laskuttaa asiakasta. Myyntisopimuksessa laskutusoikeus astuu voimaan, kun

myyvä yritys on saanut hinta-arvion, joka on vähintään 80 % arvioidusta yrityksen kauppahinnasta. Tällöin 4T-Konsultit Oy laskuttaa sovitun prosenttiosuuden ostotarjouksesta. Sopimuksessa myyjä sitoutuu ilmoittamaan 4T-Konsultit Oy:lle mahdollisista ostotarjouksista. Laskutusoikeus on voimassa myös, mikäli asiakas vetäytyy projektista potentiaalisen kohdeyrityksen löydyttyä, jolloin laskutus tapahtuu tuntiperusteisesti.

Ostosopimus (liite 14) tehdään yrityksen kanssa, joka haluaa laajentaa omaa liiketoimintaansa ostamalla samalla tai vaihtoehtoisesti eri toimialalla toimivan yrityksen. Ostosopimus sisältää samat pääpiireet kuin myyntisopimuskin, mutta tärkeimmät eroavaisuudet ovat ostokohteen spesifiointi ja laskutusoikeus. Ostokohteen spesifiointi tarkoittaa ostavan yrityksen tekemiä rajoituksia ja ehtoja, joiden mukaan sille etsitään ostettava yritys. Ostava yritys voi halutessaan spesifioida kauppakohteen esimerkiksi liikevaihdon, toimialan ja henkilömäärän perusteella. Spesifioinnin jälkeen 4T-Konsultit Oy hakee kyseiseen rajaukseen sopivia yrityksiä. Ostosopimuksessa on huomioitava myös yrityksen sitoutuminen hankkeeseen. Ostosopimukseen on kirjattava hallituksen lupa projektin käynnistämiseksi. Mikäli lupaa ei hallitukselta saada, ei projektia käynnistetä.

Ostosopimuksesta vetäytyminen myyntisopimuksen tapaan on mahdollista, jos spesifikaatioiden mukaista kohdeyritystä ei sovittuun ajankohtaan mennessä ole löytynyt. Vetäytyminen on myös mahdollista potentiaalisen kohdeyrityksen löydyttyä, mutta tällöin ostava yritys on velvollinen korvaamaan 4T-Konsultit Oy:n hankkeeseen käytetyt työtunnit. Sopimuksessa määritellään myös sopimuksen voimassaoloaika.

Laskutusoikeus ostosopimuksessa astuu voimaan, kun ostavalle yritykselle on löydetty sen ostospesifikaatioihinsa sopiva yritys. Laskutusoikeus jaetaan ostosopimuksessa kaksipuoliseksi. Asiakkaan vetäytyessä hankkeesta 4T-Konsultit Oy laskuttaa tehtyjen työtuntien mukaan, mutta jos asiakas jatkaa projektia normaalisti, tapahtuu laskutus vasta sovitun hintatason perusteella. Ostosopimuksessa ostaja sitoutuu myyntisopimuksen tapaan ilmoittamaan 4T-Konsultit Oy:lle mahdollisesta ostotarjouksen lähettämisestä.

Sovitun hintatason löydyttyä 4T-Konsultit Oy on avoin myös tuleville jatkotoimenpiteille. Halutessaan asiakas voi pyytää 4T-Konsultit Oy:tä yrityskaupan due diligence- ja/tai integraatiovaiheeseen, josta tehdään uusi sopimus asiakkaan kanssa. Due diligence-vaiheessa tehdään kaupankohteen ennakkotarkastus, jolla luodaan edellytykset yrityskaup-



palle (Katramo ym. 2013, 50). Integraatiossa yhdistetään ostetun yrityksen prosessit ostavan yrityksen liiketoimintaan (Katramo ym. 2013, 443). Myynti- ja ostosopimukset on katselmoitu (liite 11) ja hyväksytty 28.10.2016.

### **5.3.5 Toimintakuvaus potentiaalisten asiakkaiden etsimiseksi**

Potentiaalisten asiakkaiden etsimiseen valittiin Suomen asiakastietojärjestelmä ja sähköiseen markkinointiin erikoistunut MailChimp kohdan 5.3.2 mukaan. Suomen asiakastietojärjestelmästä pystytään lajittelemaan joko yrityksen osto tai myynti tarkoitukseen haettavat yritykset esimerkiksi toimialan, liikevaihdon, paikkakunnan ja henkilöstömäärän mukaan. Lajittelu toteutetaan tapauskohtaisesti huomioiden asiakkaan toivomukset ja spesifikaatiot. Suodatuksen jälkeen luodaan yhteydenottolista, josta poistetaan asiakkaan spesifikaatioihin sopimattomat yritykset. Tarkastelu tehdään yritysten nettisivuihin tutustumalla. Tämän jälkeen käytetään MailChimp -ohjelmaa potentiaalisten yritysten kontaktointiksi. Sähköiseen markkinointiin erikoistuneen MailChimp -ohjelman avulla luodaan visuaalisesti näyttävät esitteet tapauskohtaisesti asiakkaan spesifikaatioiden perusteella. Toimintakuvaus potentiaalisten asiakkaiden etsimiseksi on katselmoitu (liite 15) ja hyväksytty 3.11.2016.

### **5.3.6 Toimenpiteet myytävän yrityksen kanssa**

Myytävän yrityksen eli myyntiprosessin toimintakuvaus alkaa myytävien yritysten kartoittamisella käyttäen MailChimp -kontaktikirjettä (liite 16). Kontaktikirjeen vastaukset analysoidaan. Kirjeessä kerrotaan haettavan asiakkaita, jotka haluavat myydä oman liiketoimintansa tai osan siitä. Halukkaiden asiakkaiden ilmoittauduttua 4T-Konsultit Oy lähettää 5.3.3 mukaisen salassapitosopimuksen. Salassapitosopimuksen allekirjoituksen jälkeen sovitaan ensimmäinen asiakastapaaminen, jossa neuvotellaan ja allekirjoitetaan kohdan 5.3.4 myyntisopimus. Myyntisopimuksen allekirjoituksen jälkeen käynnistetään tietojen kartoitus myytävästä yrityksestä. Tämän tarkoituksena on laatia yrityksestä asiakkaan hyväksymä teaser -esite (liite 17), joka esittelee lyhyesti myytävän yrityksen. Esitteestä käy ilmi muun muassa yrityksen taloudellinen asema, tuotteet, yrityskaupan kohde, aikataulu, siirtyvät henkilöt sekä koneet ja laitteet.

Tämän jälkeen tapahtuu myytävän yrityksen arvon määrittely. 4T-Konsultit Oy on päättänyt käyttämään vapaan kassavirran mallia (liite 18) ja substanssiarvomenetelmää (liite 19). Hinnoittelu hyväksytetään asiakkaalla ja siihen tehdään tarvittaessa mahdolliset muutokset. Arvonmäärityksen jälkeen asiakkaan kanssa suunnitellaan myyntiesite (liite 20), joka räätälöidään aina tapauskohtaisesti jokaiselle asiakkaalle mallipohjan mukaan. Myyntiesitteessä tulee näkyä yrityksen yleinen liiketoiminnan kuvaus, tuotteet, asiakkaat, kilpailijat, markkinanäkymät ja taloudellinen informaatio. Myyntiesitteen laatimisen jälkeen suunnitellaan yritysesittely myyjän kanssa, jossa typistetään myyntiesitteen pääpiirteet vapaamuotoiseen PowerPoint -esitykseen.

Myyntiesitteen ja yritysesittelyn suunnittelun jälkeen haetaan ostajaehdokkaita jo tehdyllä teaser -esitteellä. 4T-Konsultit Oy analysoi ja käsittelee mahdolliset vastaukset yhdessä asiakkaan kanssa sekä erittelee potentiaaliset ostajat. Tämän jälkeen potentiaalisille ostajille lähetetään salassapitosopimus allekirjoitettavaksi. Jokainen potentiaalinen ostaja, joka allekirjoittaa salassapitosopimuksen, saa vastineeksi asiakkaan myyntiesitteen. Yritysvakoilun estämiseksi potentiaaliset ostajat analysoidaan vielä myyjän kanssa, jotta voidaan rajata yritykset, joilla ei ole todellista ostohalua tai -kykyä. Mikäli edellä mainittuja yrityksiä löytyy, 4T-Konsultit Oy ilmoittaa asiallisesti kyseisille yrityksille, että myyjä ei ole halukas jatkamaan hanketta.

Potentiaalisten ostajien kartoittamisen ja myyntiesitteen lähettämisen jälkeen 4T-Konsultit Oy on yhteydessä ostajiin selvittääkseen myytävän kohteen sopivuuden ostajan liiketoiminnassa. Tavoitteena on saada potentiaalinen ostaja innostumaan yrityksestä ja ymmärtämään mahdolliset yrityskaupan synergiaedut. Ostajaehdokkaiden motivoinnin jälkeen jokaisen ostajan kanssa sovitaan erikseen yritysesittelyn ajankohta. Potentiaaliset ostajat saapuvat myyvän yrityksen tiloihin, jossa toteutetaan jo suunniteltu yritysesittely myyjän kanssa.

Yritysesittelyn päätteeksi sovitaan mahdollisista jatkotoimenpiteistä ostajan ja myyjän välillä. 4T-Konsultit Oy on yhteydessä ostajaan neuvotellakseen yrityskaupan mahdollisista esteistä ja selvittääkseen ostajan näkemyksen yrityksen arvosta. Tärkeintä neuvotteiluissa on hakea ostajan näkemykset siitä, miksi yrityskauppaa ei voitaisi toteuttaa. Neuvottelujen tavoitteena on sopia ostajan kanssa jatkotoimenpiteistä. Yrityskauppaan tähtäävät jatkotoimenpiteet sovitaan yhdessä ostajan ja myyjän kanssa. Ostajan halutessa

tehdä due diligence -tutkimuksia, myyjä järjestää kyseisiin aiheisiin liittyvän tiedon ostajan käyttöön. 4T-Konsultit Oy ei enää osallistu edellä mainittuihin jatkotoimenpiteisiin ilman eri sopimusta. Menettelyohje myytävän yrityksen kanssa toteutettavista toimenpiteistä (liite 21) on katselmoitu ja kokonaisuudessaan hyväksytty 8.11.2016.

### **5.3.7 Toimenpiteet ostavan yrityksen kanssa**

Ostoprosessin toimintakuvaus alkaa ostavien yritysten MailChimp -kontaktikirjeen (liite 22) lähetyksellä ja saatujen vastausten analysoinnilla. Tämän jälkeen 4T-Konsultit Oy lähettää kohdan 5.3.3 mukaisen salassapitosopimuksen allekirjoitettavaksi. Salassapitosopimuksen allekirjoituksen jälkeen sovitaan ensimmäinen asiakastapaaminen, jossa karroitetaan asiakkaan ostospesifikaatiot ja allekirjoitetaan kohdan 5.3.4 mukainen ostosopimus. Kun asiakas on allekirjoittanut ostosopimuksen, 4T-Konsultit Oy tekee MailChimp -esitteen asiakkaan ostospesifikaatioiden mukaan. Ostospesifikaatiot voivat esimerkiksi olla kohdeyrityksen toimiala, koko, liikevaihto ja sijainti. Spesifikaatioita käytäessä läpi on tärkeää huomioida myös ne seikat, joita asiakas ei ehdottomasti halua. Esite lähetetään Suomen asiakastietojärjestelmällä haettuihin yrityksiin, jotka on lajiteltu asiakkaan spesifikaatioiden mukaisesti. Tämän jälkeen 4T-Konsultit Oy käsittelee ja analysoi saapuneet vastaukset yhdessä ostajan kanssa. Mikäli ostaja ei halua jatkaa hanketta jonkun potentiaalisen myyjäehdokkaan kanssa, ilmoittaa 4T-Konsultit Oy siitä heille asianmukaisesti. Potentiaalisille kohdeyrityksille lähetetään salassapitosopimus allekirjoitettavaksi, jotta hankkeessa voidaan edetä. Mahdollisuuksien mukaan 4T-Konsultit Oy voi ehdottaa asiakkaalle niin sanottua ”niputtamista”, jonka tarkoituksena on ostaa 2-3 yritystä ja yhdistää ne asiakkaan olemassa olevaan liiketoimintaan.

Potentiaalisten myyjäehdokkaiden analysoinnin jälkeen sovitaan ensimmäiset neuvottelut ostajan ja myyjän välillä. Neuvotteluiden jälkeen 4T-Konsultit Oy tutustuu kohdeyrityksen antamaan myyntiesitteeseen yhdessä ostajan kanssa. Tämän jälkeen toteutetaan hinta-arvio arvonmäärittäsmalleilla, jotka 4T-Konsultit Oy on kohdassa 5.2 määrittänyt. Hinta-arvio hyväksytetään ostajalla, jonka jälkeen käynnistetään toiset neuvottelut ostajan ja myyjän välillä. Neuvotteluissa käydään läpi myyjän määrittelemät hinnoitteluperusteet. Hinnoitteluperusteet tarkastetaan ostajan esittämällä kysymyksillä, jotka kohdistuvat esimerkiksi tulevaisuuden näkymiin tai mahdolliseen varaston arvoon. Saatua tietoa

hyödynnetään molempien osapuolten arvonmäärittelyjen oikeellisuuden arvioinnissa. Neuvottelun tavoitteena on luoda ostajalle oikea näkemys kohdeyrityksen arvosta.

4T-Konsultit Oy neuvottelee tämän jälkeen ostajan kanssa selvittääkseen mahdolliset syyt, joiden takia yrityskauppaa ei olisi mahdollista toteuttaa. Neuvotteluissa pyritään korostamaan ostajalle mahdollisia synergiaetuja, jonka myötä ostaja olisi vakuuttuneempi jättämään myytävästä yrityksestä ostotarjouksen.

Seuraavaksi sovitaan jatkotoimenpiteistä ostajan ja myyjän välillä. Jatkotoimenpiteet tähtäävät siihen, että ostaja saa varmuuden ostotarjouksen jättämisen järkevyydestä. Toimenpiteisiin voi esimerkiksi kuulua myyntiprosessin lailla due diligence -vaiheen käynnistäminen. 4T-Konsultit Oy ei enää osallistu myyjän ja ostajan välisiin jatkotoimenpiteisiin. Menettelyohje ostavan yrityksen kanssa toteutettavista toimenpiteistä (liite 23) on katselmoitu 11.11.2016 ja kokonaisuudessaan hyväksytty 25.11.2016.

## **5.4. Koemarkkinointi**

### **5.4.1 Lähtötilanne**

Koemarkkinoinnin tarkoituksena oli keskittyä kohdan 5.3.2 valittujen kontaktiaineiston ja markkinointikanavan toimintaan ja tuloksiin. 4T-Konsultit Oy:llä oli koemarkkinoinnin alkaessa jo olemassa oleva toimeksianto, jossa kodintekniikkaan erikoistunut yritys etsi laajennusmahdollisuuksia maahantuontialan liikevaihdoltaan toimeksiantajaa pienemmistä yrityksistä.

Tavoitteena oli edetä opinnäytetyössä kuvatun prosessin mukaisesti ja jatkaa projektia niin pitkälle kuin mahdollista. 4T-Konsultit Oy halusi koemarkkinoinnilla nähdä kontaktiprosessin etenemisen ja sen tulokset. Suurimpina kysymyksinä heräsivät seuraavat: löytyykö tarpeeksi asiakkaan ostospesifikaatioiden mukaisia yrityksiä ja tuottaako Mail-Chimp markkinointikanavan käyttö haluttua tulosta.

### 5.4.2 Toteutus

Potentiaalisten asiakkaiden etsiminen 4T-Konsultit Oy:n asiakkaan toimeksiannon mukaan alkoi tutustumalla asiakkaan antamiin ostospesifikaatioihin. Asiakkaan ostospesifikaatioiden mukaan ostettavan yrityksen täytyi olla

- liikevaihdoltaan alle 10 miljoonaa euroa
- maahantuontialalta
- Etelä-Suomessa toimiva
- alle 50 henkilöinen.

Tämän jälkeen etsittiin Suomen asiakastietojärjestelmästä spesifikaatioiden mukaisia kohteita, joita löytyi yli 200 kappaletta. Suomen asiakastietojärjestelmä muodostaa automaattisesti Excel-taulukon haetuista yrityksistä (liite 24), josta näkyvät ostospesifikaatioiden mukaan haetut yritykset. Yritysten nimet ja yksityiskohtaiset tiedot on peitetty yritystietojen suojelemiseksi. Liite 24 näyttää vain ensimmäiset 30 yritystä.

Potentiaalisten yritysten haun jälkeen MailChimp -ohjelmassa tehtiin visuaalisesti näytävä sähköinen kirje (liite 25), jonka 4T-Konsultit Oy:n toimitusjohtaja hyväksyi. Kirjeessä ei ole mainittu mitään toimeksiantajan yksityiskohtaisia tietoja, sillä prosessi etenee 4T-Konsultit Oy:n ostoprosessin mukaisesti. Kyseisiä tietoja voidaan luovuttaa osapuolille vasta salassapitosopimusten allekirjoituksen jälkeen.

### 5.4.3 Tulokset

Lähtötilanteen 5.4.1 mukaan koemarkkinoinnin tavoitteena oli tutkia Suomen asiakastietojärjestelmän ja MailChimp -markkinointikanavan toimivuutta. Suomen asiakastietojärjestelmää käytettäessä ostospesifikaatioiden mukaisten yritysten etsiminen kävi erittäin nopeasti ja vaivattomasti. Suomen asiakastietojärjestelmä luo yrityshaun jälkeen selkeän Excel-taulukon, josta esimerkiksi yritysten sähköpostiosoitteet ovat helposti saatavissa MailChimp -esitteen lähetystä varten.

Sähköinen MailChimp -esite lähetettiin 7.11.2016 yli 200 potentiaaliselle yritykselle, joista seitsemän päivän sisällä 10 yritystä osoitti mielenkiintonsa projektia kohtaan. Tämä

ylitti niin 4T-Konsultit Oy:n kuin asiakkaankin odotukset. Vastaukset analysoitiin asiakkaan kanssa ostoprosessin mukaisesti. Yksi vastanneista ei täyttänyt asiakkaan vaatimuksia, joten kyseiselle yritykselle ilmoitettiin, että päämiehemme ei ole halukas jatkamaan yrityskauppaprosessia. Yhdeksälle yritykselle lähetimme salassapitosopimukset allekirjoitettavaksi.

Kaiken kaikkiaan koemarkkinointi onnistui ja muutoksia ei tässä vaiheessa tehty. 4T-Konsultit Oy jatkaa kyseisen asiakkaan kanssa ostoprosessin mukaisesti projektin läpivientiä.

### **5.5. Kehitysprojektin loppukatselmus**

Loppukatselmus (liite 26) pidettiin päivämäärällä 25.11.2016. Siinä tarkastettiin, että kaikki aikaisemmissa katselmuksissa muutetuksi määrätyt asiat on korjattu, lopputuote vastaa lähtötietoja, ja että toimeksiantaja on saanut haluamansa tuotteen. Kaikki tarkastettavat kohdat hyväksyttiin ja todettiin, että projekti voidaan päättää. Tämän lisäksi katsoimme koemarkkinoinnin tulokset, joihin toimeksiantaja oli erittäin tyytyväinen. Tulosten perusteella ei toistaiseksi nähty syytä muuttaa mitään kontaktiprosessin menettelytavoissa.

## 6 YHTEENVETO

### 6.1. Yleinen pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella, tuotteistaa ja dokumentoida 4T-Konsultit Oy:lle tuote yrityskaupoista kiinnostuneiden asiakkaiden etsimiseksi. Työn aikana keräsin kattavan teoreettisen aineiston tuotteistamisesta, palveluiden innovoinnista ja yrityksen arvonmäärittämisestä. Teoriaosuuden informaatiota hyödynnettiin suunniteltaessa toimeksiantajalle räätälöidyn yrityskauppaprosessin vaiheistusta, arvonmäärittämisestä työkaluja ja potentiaalisten asiakkaiden sitouttamista. Vaiheistus toteutettiin kiinteässä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, jolla varmistettiin, että lopputulos vastaa toimeksiantajan vaatimuksia.

Opinnäytetyö eteni suunnitellun aikataulun mukaan, jonka ansiosta työ oli systemaattista ja selkeästi fokuoitu. Teoriaosuuteen löytyi paljon lähteitä kirjallisuudesta, mutta opinnäytetyön suurimpina haasteina oli kehittää käytännönläheisiä toimintatapoja ja työkaluja tukemaan toimeksiantajan vaatimusten mukaan innovoitua yrityskauppaprosessia, joka sitouttaisi asiakkaan toteuttamaan yrityskaupan. Toimeksiantajan vaatimus siitä, että työ toteutetaan laatustandardin SFS-EN ISO 9001:2015 vaatimusten mukaan, toi etenemisen valvontaan selkeän systematiikan, koska jokainen vaihe katselmoitiin valmistumisen jälkeen ja tulosta verrattiin lähtötietoihin. Routaharju Oy:n toimitusjohtajan haastattelu lisäsi käytännön aspekteja teoriaosuuteen, ja helpotti yrityskauppaprosessin suunnittelua ohjaamalla ajatukset asiakasvaatimusten toteuttamiseen.

Toteutusosio sitoutti minut ja toimeksiantajan paneutumaan 4T-Konsultit Oy:n haluttuun yrityskauppaprosessiin ja luomaan sille käytännön työkalut, joihin ei ollut saatavilla lähteaineistoa. Toteutuksessa tärkeään roolin nousivat toimeksiantajan kanssa käydyt kokoukset, joiden myötä pystyin kehittämään toimintamallit juuri 4T-Konsultit Oy:n haluamalla tavalla.

Juha Routaharju listasi haastattelussa (liite 3) pk-yritysten tuotteistamisprosessin suurimmat haasteet seuraavasti: lähtötietojen yksilöinti, kehitysprojektin suunnittelu ja katselmuksien. Opinnäytetyötä toteuttaessani panostin näihin esiin nostettuihin ongelma-alueisiin varmistaakseni sen, että toimeksiantaja saa haluamansa lopputuotteen.

## **6.2. Tulokset toimeksiantajan näkökulmasta**

Toimeksiantaja sai opinnäytetyön tuloksena selkeyttä ja systemaattisuutta oman yritys-kauppaprosessinsa toteuttamiseen. Vaikka 4T-Konsultit Oy on kehittänyt asiakkaidensa toimintaa kustannussäästöjen aikaansaamiseksi ja toiminnan laadun parantamiseksi yli 30 vuotta, sai se kuitenkin hyödyllistä tietoa niin tuotteistamisen kuin myös yritysjärjestelyiden tavoitteista ja siitä, kuinka toteuttaa ne tehokkaasti.

Prosessiin onnistuttiin kytkemään myös elementit sellaisia tilanteita varten, joissa asiakasyritykset irtaantuvat hankkeesta ilman perusteltua syytä. Aikaisemmin tehty työ on jäänyt toimeksiantajan vahingoksi, mutta toimimalla sovitun prosessin mukaan asiakasyritykset sitoutuvat maksamaan 4T-Konsultit Oy:lle suoritetusta työstä. Tämä vähentää toimeksiantajan menetyksiä ja vaikuttaa todennäköisesti siihen, että mukaan tulevat asiakkaat ovat vakavissaan yrityskaupan toteutuksen suhteen.

Koemarkkinoinnin tavoitteena oli todentaa toimeksiantajalle valitun markkinointikanan ja kontaktijärjestelmän toimivuus. Koemarkkinoinnin onnistuminen vahvisti 4T-Konsultit Oy:n näkemystä opinnäytetyön tuloksena syntyneen yrityskauppaprosessin toteuttamisesta suunnitellulla tavalla. 4T-Konsultit Oy sai koemarkkinoinnin myötä suuren määrän myyjäehdokkaita jo olemassa olevalle toimeksiantajalle.

Suunniteltu yrityskauppaprosessi systematisoi sen onnistumisen kannalta välttämättömän kommunikoinnin. Kommunikaation ja vuorovaikutuksen ollessa moitteetonta, onnistuu vaativien projektien toteutus niihin annettujen aikarajojen puitteissa.

## **6.3. Tulokset opinnäytetyöntekijän näkökulmasta**

Opinnäytetyössä tärkeimpinä opetuksina kuin myös haasteina oli yleisesti ottaen aikataulutus, suunnittelu ja käytännön sovellutukset. Projektin aikataulutus ennen sen käynnistämistä määrää, kuinka tehokkaasti kyseistä hanketta tai projektia viedään eteenpäin. Mielestäni opinnäytetyön aikataulu oli oma tehokkuuteni huomioiden juuri sopiva, sillä niin sanottua lepoaikaa ei muutaman kuukauden aikana juuri ollut. Läsnaoloni ollessa korkea, pystyin saamaan kaiken mahdollisen opin projektien läpiviemisestä.



Tarkalla ja selkeällä suunnittelulla pystyin poimimaan juuri ne ideat ja yrityskauppaprosessin vaiheet, jotka toimeksiantaja halusi omaan prosessiinsa. Suunnittelun avulla onnistuin myös pysymään toimeksiannon vaatimissa spesifikaatioissa ja aikatauluissa. Opinnäytetyön teoriaosuus ja sen käsittely toimeksiantajan kanssa lisäsi tietoa yrityskaupan toteuttamisesta ja se mahdollisti 4T-Konsultit Oy:n määrittelemän prosessin toteuttamisen.

Käytännönläheisyys ja käytäntöön soveltaminen ovat merkittävimmät opit, joita sain opinnäytetyön edetessä. Opin kuinka yrityskauppaprosessin toteuttamiselle ja tuotteistamiselle on useita vaihtoehtoja, jotka on aina mietittävä tapauskohtaisesti. Käytännön toteutus projektista riippumatta on mittari, joka mittaa projektin onnistumista. Selkeä suunnittelu, aikataulussa pysyminen ja oikea-aikaiset katselmukset mahdollistivat onnistuneen opinnäytetyön toteutuksen.

#### **6.4. Jatkotutkimusaiheet ja kehityskohteet**

Opinnäytetyön toimeksiannossa rajattiin tarkasti, että 4T-Konsultit Oy ei jatka yrityskauppaprosessiaan enää yritysten integraatiovaiheeseen. Integraatio on todennäköisesti yksi tärkeimmistä vaiheista yritysjärjestelyiden onnistumisessa. 4T-Konsultit Oy:n kannalta olisi järkevää tuotteistaa samojen periaatteiden pohjalta yrityskauppojen jälkeinen haltuunotto prosessi ja ostajan sekä myyjäorganisaation yhteen integrointi. Jatkokehittäminen tulisi kohdentaa toimintatapoihin, joilla 4T-Konsultit Oy voisi osallistua osapuolten integraatiovaiheeseen. Kyseinen prosessi toisi yritykselle lisää markkinointimahdollisuuksia ja varmuutta yrityskauppojen onnistumiselle.

## LÄHTEET

Alhola, K., Koivikko, A., Rätty, P. & Tuominen, O. 2002. Tilinpäätöksen suunnittelu – yritysveroitus ja yritysjärjestelyt. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

ISO/TC 176 Quality management and quality assurance. SFS-EN ISO 9001:2015. 2015. 5. painos.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille. 4. painos. Helsinki: Tekes.

Kallunki, J-P. & Niemelä, J. 2007. Uusi yrityksen arvonmääritys. 4. painos. Helsinki: Talentum.

Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svennas, K. & Wilkman, N. 2013. Yrityskauppa. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Helsinki: Talentum.

Parantainen, J. 2008. Tuotteistaminen – Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Rantanen, J. 2013. Arvonmääritys yrityskaupassa. 2. painos. Saarijärvi: Suomen Yrittäjien Sypoint Oy.

Routaharju, J. Toimitusjohtaja, Routaharju Oy. 2016. Haastattelu 31.10.2016. Haastattelija Lepistö, A. Hämeenlinna.

Sarajärvi, M. [verkkodokumentti]. Tuotteistaminen. Luettu 10.10.2016. [http://eosaja.hamk.fi/oppimisaihiot/tuotteistamis\\_kompetenssit/index.html](http://eosaja.hamk.fi/oppimisaihiot/tuotteistamis_kompetenssit/index.html)

Toivonen, M. 2012. [verkkodokumentti]. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Luettu 13.10.2016. [http://www.cimo.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/24934\\_Asiantuntijapalveluiden\\_tuotteistaminen\\_Toivonen\\_05062012.pdf](http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/24934_Asiantuntijapalveluiden_tuotteistaminen_Toivonen_05062012.pdf)

Toivonen, M. & Tuominen, T. 2009. Emergence of innovations in services. The Service Industries Journal 29 (7), 887–902.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. [verkkodokumentti]. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Luettu 16.10.2016. <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf?sequence=1>

Valminen, K. & Toivonen, M. 2012. Seeking efficiency through productisation. A case study of Small KIBS participating in a productisation project. The Service Industries Journal 32 (2), 273–289.

Välimaa, V., Kankkunen, M., Lagerroos, O. & Lehtinen, M. 1994. Tuotekehitys – asiakastarpeesta tuotteeksi. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

WACC 2016. Pääoman keskimääräinen kustannus. Luettu 25.10.2016. <http://www.cal-koo.com/?lang=5&page=13>

## LIITTEET

### Liite 1. 4T-Konsultit Oy:n toimeksianto



#### OPPINÄYTETYÖN TOIMEKSIANTO

##### Tavoite:

Opinnäytetyön pitää tuottaa 4T-Konsultit Oy:lle soveltuva dokumentoitu toimintamalli yrityskaupoista kiinnostuneiden yritysten (myyjä, ostaja) yhteen saattamiseksi.

Huom: 4T-Konsultit Oy:n toiminta yrityskauppaprosessissa päättyy, kun osapuolilla on yhteinen näkemys yrityskaupan kohteesta ja hintatasosta. Tämän jälkeen molemmat osapuolet tuovat omat asiantuntijansa viemään hanketta eteenpäin.

Opinnäytetyön tekijän tulee kehittää toimintamallit ja tarvittavat työkalut asiakaskunnan etsimiseen, markkinoinnin toteuttamiseen, osto-, myynti- ja salassapitosopimuksen laatimiseen, yritysten esittelyyn, yrityksen alustava hinnoitteluun, potentiaalisten kumppaneiden valintaan ja positiivisen päätöksen aikaansaamiseen.

Alustavalle hinnoittelulle on laadittava kaksi eri mallia ja työkalua, esimerkiksi kassavirtaperusteinen malli ja substanssiarvoon perustuva malli.

##### Toimintatapa:

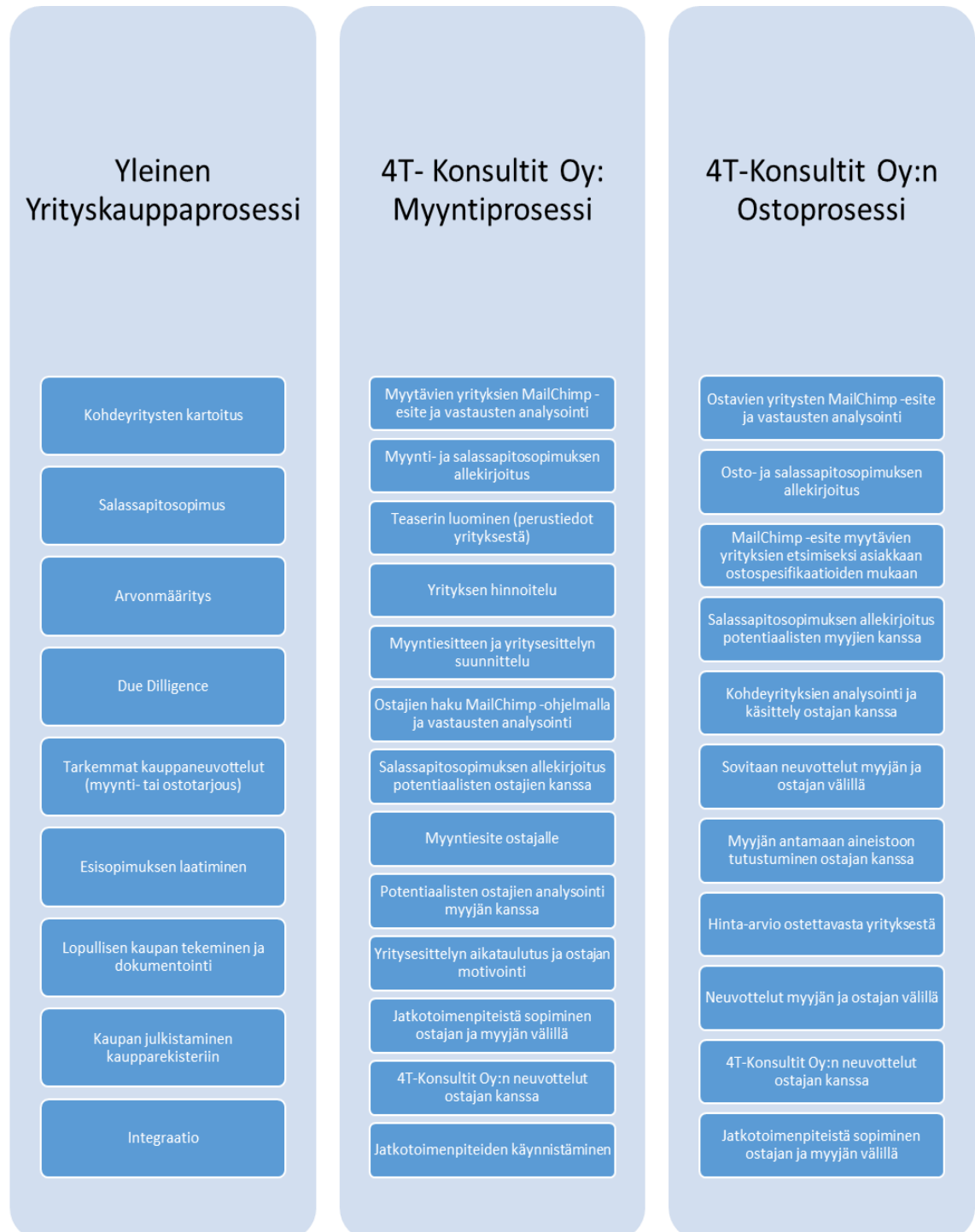
Prosessi tulee toteuttaa laatustandardi ISO 9001 suunnitteluvaatimusten mukaan. Toimeksiantaja edellyttää opinnäytetyöntekijältä karkeaa ennakkosuunnitelmaa, joka katselmoidaan ja hyväksytään. Ennakkosuunnitelmaan on kirjattava projektivaiheet, joiden jälkeen suoritetaan katselmus ja katselmuksien on aikataulutettava. Opinnäytetyöntekijä pitää pöytäkirjaa katselmuksista.

Mikäli mahdollista opinnäytetyöhön voidaan liittää koemarkkinointi. Mikäli koemarkkinointi tuottaa potentiaalisia asiakkaita 4T-Konsultit Oy sitoutuu jatkamaan työtä opinnäytetyön prosessikuvauksen mukaan. Opinnäytetyön tekijä voi osallistua halutessaan jatkotyöhön ja dokumentoida sen.

4T-Konsultit Oy

Kari Lepistö  
toimitusjohtaja

## Liite 2. Yrityskauppaprosessien vertailu



## Liite 3. Juha Routaharjun haastattelu

1 (2)

Juha Routaharjun haastattelu 31.10.2016

**Aihe:****Haasteet ja riskit ISO 9001 standardin mukaisessa tuotteistamisprosessissa****Kysymys 1**

Millaisena näet laatustandardin ISO 9001:2015 soveltuvuuden yritysten tuotekehitys- tai tuotteistamishankkeisiin?

**Vastaus**

Prosessi on erinomainen. Oikein toteutettuna ongelmat tuotteistamisprosessien loppupäässä vähenevät ja organisaatiot pystyvät tuottamaan kerralla asiakasvaatimusten mukaisia tuotteita. Ongelma kuitenkin on se, että liian monet pk-yritykset pyörittävät prosessia vain saadakseen sertifioijalle syntymään jotain näyttöjä eivätkä panosta eri vaiheiden laadukkaaseen toteuttamiseen.

**Kysymys 2**

Mihin asioihin panostamalla yritykset pystyisivät nostamaan tuotekehitysprosessiensa tasoa?

**Vastaus**

Ylivoimaisesti suurimmat haasteet erityisesti pk-yrityksissä kohdistuvat lähtötietojen yksilöintiin, kehitysprojektin suunnitteluun ja katselmuksiin. Liian usein pk-yrityksissä tuotekehitys tai tuotteistaminen käynnistetään suurella innolla määrittelemättä tarkasti sitä, mitä pitää saada aikaan ja mistä lähtötiedoista lähdetään liikkeelle. Työ käynnistetään ilman kunnollista projektisuunnitelmaa, jolloin aikataulut ja resurssit jäävät määrittämättä. Projektien aikana ei suoriteta kunnollisia katselmuksia, joissa todettaisiin, onko projektia viety kohti päämäärää asianmukaisesti. Katselmuksiin liittyvä erityispuute on niiden dokumentointi. Vain harvoin pk-yritykset taltioivat katselmuksensa siten, että ne olisivat helposti löydettävissä ja niistä näkyisi, mitkä asiat on hyväksytty ja mihin pitää vielä panostaa.

**Kysymys 3**

Onko tuotteistamisella ja tuotekehityksellä jotain eroja?

**Vastaus**

Suppeimmillaan tuotekehitys on ainoastaan tuotteiden teknisten ominaisuuksien kehittämistä halutulle tasolle. Tuotteistaminen jatkaa tästä yrityksen haluamalla tavalla tuotteen myyntikuntoon saattamiseksi. Tähän voi kuulua mm. hinnoittelu, markkinointi, myynti ja jälkimarkkinointitoiminnot ym. tapauskohtaiset toimenpiteet.

Juha Routaharjun haastattelu 31.10.2016

#### Kysymys 4

Missä laajuudessa yritykset toteuttavat toimintajärjestelmissään standardin vaatimuksia? Otetaanko yleensä huomioon myös tuotteistaminen vai pitäydytäänkö ainoastaan tuotekehityksessä?

#### Vastaus

Standardin vaatimusten soveltamisessa on selkeä ero yrityskoon mukaan. Isoissa yrityksissä tuotekehitykseen on lähes aina kytketty myös tuotteistaminen ja se näkyy selkeästi lähtötiedoista ja suunnitteluprojektin suunnittelusta alkaen. Pk-yrityksissä tilanne on aivan toinen. Lähes aina tuotteistamisen ja markkinoille saattamisen toimenpiteet puuttuvat kokonaan ja projektit keskittyvät tuotekehityksen tekniseen suorittamiseen. Näissä tapauksissa projekti päättyy, kun tuotekehitys on saatettu loppuun. Yritys suorittaa jotain suunnittelemattomia ja dokumentoimattomia toimenpiteitä yrittäessään avata tuotteelle markkinoita. On selvää, että nämä jälkimmäiset prosessit ovat melko tehottomia ja syntyy myös sellainen vaara, että hyviäkään tuotteita ei saada markkinoille.

#### Kysymys 5

Olisiko jotain hyvää muistilistaa, jota voisi itse hyödyntää opinnäytetyössäni ja jota myös pk-yritysten tulisi hyödyntää nykyistä paremmin kehittäessään tuotteitaan myyntivalmiuteen.

#### Vastaus

Asia on erittäin yksinkertainen. Tuotekehitys ja tuotteistamisprojekteissa on kyse seuraavan ketjun hallinnasta:

- Määrittele mitä kehität. Kirjaa lähtötiedot. Huomioi lähtötiedoissa markkinointiin ja myyntiin liittyvät vaatimukset teknisten asioiden lisäksi.
- Suunnittele projekti. Määritä aikataulut, vastuut ja tarkastuspisteet sekä mahdolliset tarkastuspisteissä tarkastettavat asiat.
- Noudata projektisuunnitelmaa ja dokumentoi kaikki suoritettut katselmuksat.
- Tarkasta projektin päätteeksi, että lopputuote vastaa lähtötietoja myös kaupalliselta osalta.
- Suorita tuotteen tuotannollistaminen valmistusprosessiin, eli luo valmistukselle laadukkaat olosuhteet. Dokumentoi tuotannollistaminen.
- Tarkasta, että tuote toimii loppukäyttäjällä halutulla tavalla ja dokumentoi tilanne.
- Lopeta projekti hallitusti ja dokumentoidusti.

#### Kysymys 6

Olenko ymmärtänyt oikein, että ISO 9001 vaatimusten mukainen tuotteistamisprosessi sopii erinomaisesti teollisuuteen, kunhan sen lähtötiedoissa huomioidaan riittävästi myös kaupalliset näkökohdat, ja se suunnitellaan palvelemaan yritystä eikä sertifioijaa?

#### Vastaus

Juuri näin, ja vielä lisäksi, kun muistetaan kattava dokumentointi siten, että vastuuhenkilöt löytävät dokumentit tekemistään päätöksistä niin tilanne on erinomainen.

## Liite 4. Aloituspalaverimuistio

1 (3)

**MUISTIO**

Pvm: 15.9.2016  
Aihe: Aloituspalaveri, 4T-Konsultit Oy:n yrityskauppaprosessin määrittely  
Läsnä: toimeksiantaja ja Aleksis Lepistö (AL)

**1. Opinnäytetyön esittely ja hankkeen sopiminen strategiaan**

AL esitteli opinnäytetyön otsikot 2 ja 3.

Opinnäytetyön pääotsikko 2 käsittelee tuotteistamista ja siihen liittyvää teoriaa. Pääotsikko 3 käsittelee yrityskaupan teoriaa ml. arvonmääritys ja määrittelee tarvittavat käsitteet.

Todettiin, että yrityskauppaprosessin tuotteistaminen on 4T-Konsultit Oy:n kannalta strategisesti oikea valinta, sillä kyseinen prosessi ja sen mukanaan tuomat asiakaskontaktit tukevat myös olemassa olevaa liiketoimintaa.

Todettiin lisäksi, että käytetään ideointimallia ”practice-driven model” tilanteessa, jossa osallistuvia yrityksiä ei sido mikään yrityskauppaprosessiin, vaan he voivat irrottautua hankkeesta ilman kustannuksia milloin haluavat. Tämän puutteen korjaamiseksi tulisi ideoida menettelytavat, joilla asiakkaat sidotaan hankkeeseen tai tehty työ saadaan laskutettua.

**2. Tuotteistamisen mallit**

Käsiteltiin opinnäytetyön kohdassa 2.5 kuvatut tuotteistamisprosessien mallit, joista toimeksiantaja valitsi perinteisen, vaiheittain toteutettavan tuotteistamisprosessin. Valinnan perusteet olivat seuraavat:

- organisaatiolla on vähäiset resurssit
- hanke on todennäköisesti kertaluonteinen
- vaiheittain toteutettava malli on helposti hallittavissa

**3. Arvonmääritysmallit**

Käsiteltiin kaikki opinnäytetyössä esitellyt mallit, joista esittelijän suosituksen ja toimeksiantajan aikaisempaan kokemukseen perustuen päätettiin tähän projektiin valita kassavirtaperusteinen arvonmääritys sekä substanssiarvoon perustuva arvonmääritys.





#### 4. Lähtötiedot

Toimeksiantaja oli jo opinnäytetyön toimeksiantoa laatiessaan miettinyt karkealla tasolla projektin lähtötietoja. Lähtötiedot luetteloiitiin seuraavasti:

- 4T-Konsultit Oy pystyy etsimään suunniteltavan prosessin avulla myytäviä ja ostettavia yrityksiä
- Toteutettavan projektin ei tarvitse päätyä kaupan toteutumiseen. Tämä kohta on spesifioitava tarkasti lähtötietoihin ja erityisesti lopputulokseen.
- Lopputuloksena tulee syntyä myynti ja ostoprosessin
  - vuokaaviot
  - tarvittavat menettelykuvaukset
  - tarvittavat työkalut vaiheittain
- Asiakkaiden etsimiseksi on luotava menettely
- On suunniteltava menettelytapa, miten potentiaalisia asiakkaita lähestytään
- On suunniteltava myyntiaineiston rakenne ja käyttötapa
- Salassapitosopimus
- Asiakassopimusten suunnittelu

Todettiin, että yllä olevia lähtötietoja tarkennetaan kehitystyön aikana, mikäli tarve vaatii. Muutoksilla on oltava toimeksiantajan hyväksyntä.

Suunnittelutyö toteutetaan laatustandardi SFS-EN ISO 9001:2015 mukaan.

- Opinnäytetyöntekijä suunnittelee projektivaiheiden katselmusraportin ja hyväksyttää sen toimeksiantajalla.

#### 5. Prosessien vaiheistus

Keskusteltiin myynti- ja ostoprosessin vaiheistuksesta. Apuna keskustelussa käytettiin SPEKtri-hankkeen toimintakaavioita, joiden perusteella ideoitiin molempien prosessien karkea vaiheistus seuraavasti:

Ostoprosessi: ensikontakti ostajien löytämiseksi, salassapito, asiakassopimus, kontakti myytävien löytämiseksi, salassapito myytävien kanssa, kohteiden analysointi, neuvottelut, myyjän aineistoon tutustuminen, ostettavan yrityksen arvonmäärittäminen, yksityiskohtaiset neuvottelut, tarkentavat neuvottelut ostajan kanssa oston esteistä, jatkotoimenpiteistä sopiminen.

Myyntiprosessi: ensikontakti myytävien yritysten löytämiseksi, salassapito, asiakassopimus, arvonmäärittäminen, myyntiesite, ostajien etsiminen, salassapito ostajan kanssa, myyntiesite ostajalle, ostajien analysointi, yritysesitykset, jatkotoimenpiteistä sopiminen ostajan ja myyjän välillä, neuvottelut ostajan kanssa.

Yllä oleva vaiheistus on alustava ja kehitystyön edetessä vaiheistusta voidaan muuttaa tarkoituksenmukaisemmaksi. Vaiheistuksen muutoksista päättää



toimeksiantaja. Opinnäytetyöntekijän on oltava aktiivinen tilanteissa, joissa yllä esitetty vaiheistus vaikuttaa toimimattomalta.

Vaiheistuksen perusteella käynnistetään välittömästi vuokaavioiden laatiminen.

#### 6. Vastuut

- Opinnäytetyöntekijä (AL)
  - dokumentoi järjestelmän toimeksiantajan ohjeiden ja projektisuunnitelman mukaan
  - kutsuu koolle katselmuspäivän jokaisen vaiheen valmistuttua
  - dokumentoi katselmuspäivän
  - korjaa katselmuksissa havaitut poikkeamat
  - suorittaa koemarkkinoinnin (optio)
- Toimeksiantaja
  - toteuttaa katselmuspäivän viipymättä saatuaan tiedon eri vaiheiden valmistumisesta
  - ohjaa opinnäytetyöntekijää ongelmatilanteissa
  - tekee päätökset opinnäytetyön tekijän antamien vaihtoehtojen perusteella

#### 7. Projektisuunnitelma

AL laatii projektisuunnitelman aloituspäivän tietojen perusteella.

#### 8. Seuraava kokous

Aiheet: projektisuunnitelma ja katselmusraportti

Ajankohta: opinnäytetyöntekijä kutsuu koolle, mielellään vielä viikolla 37, viikonloppukin on käytettävissä

## Liite 5. Projektisuunnitelma

1 (3)



## PROJEKTISUUNNITELMA

**Projektin nimi**

Yrityskauppaprosessin suunnittelu

**Toimeksiantaja**

4T-Konsultit Oy

**Tavoite**

Suunnitella ja dokumentoida 4T-Konsultit Oy:n tarpeisiin soveltuva yrityskauppaprosessi toimeksiantajan antamien lähtötietojen perusteella

**Aikataulu**

Syksy 2016

**Vastuut**

Opinnäytetyön tekijä huolehtii projektisuunnitelmaan kirjattujen asioiden etenemisestä suunnitelman mukaan

Toimeksiantaja vastaa eri vaiheiden katselmoinnista ja hyväksymisestä siten, että katselmointien toteuttaminen ei viivästyä aikataulua

**Lähtötiedot ja niiden katselmointi vko 37**

- Opinnäytetyön tekijä kerää hankkeen lähtötiedot haastattelemalla toimeksiantajaa.
- Lähtötiedot dokumentoidaan katselmuslomakkeelle.
- Toimeksiantaja selittää opinnäytetyöntekijälle lähtötietojen merkityksen projektille
- Toimeksiantaja vastaa lähtötietojen oikeellisuudesta
- Katselmus ja hyväksyntä

**Myynti- ja ostoprosessin vuokaavio ja niiden katselmus vko 39–40**

- Myyntiprosessin vuokaavio
  - sisältää kaikki prosessin vaiheet
- Ostoprosessin vuokaavio
  - sisältää kaikki prosessin vaiheet
- Katselmus ja hyväksyntä

**Kontaktiaineiston ja markkinointikanavan suunnittelu ja hyväksyntä vko 42**

- Mistä ja miten potentiaalisia kontakteja etsitään
- Mihin potentiaaliset kontaktit taltioidaan
- Miten kontaktitietoja pystytään käsittelemään
- Katselmus ja hyväksyntä



## PROJEKTISUUNNITELMA

**Salassapitosopimuksen suunnittelu ja hyväksyntä vko 43**

- Sopimukseen sisällytettävät asiat
- Sopimus pohjan suunnittelu
- Katselmus ja hyväksyntä

**Asiakassopimuksen suunnittelu ja hyväksyntä vko 43**

- Myyvä yritys
  - Sopimukseen sisällytettävät asiat
  - Sopimus pohjan suunnittelu
  - Katselmus ja hyväksyntä
- Ostava yritys
  - Sopimukseen sisällytettävät asiat
  - Sopimus pohjan suunnittelu
  - Katselmus ja hyväksyntä

**Toimintakuvaus myytävän yrityksen kanssa suoritettavista toimenpiteistä ja hyväksyntä vko 45**

- Toimenpiteiden kartoitus ja listaus
- Toimintakuvausten laatiminen
- Käytettävien työkalujen suunnittelu
- Katselmus ja hyväksyntä

**Toimintakuvaus ostavan yrityksen kanssa suoritettavista toimenpiteistä ja hyväksyntä vko 45**

- Toimenpiteiden kartoitus ja listaus
- Toimintakuvausten laatiminen
- Käytettävien työkalujen suunnittelu
- Katselmus ja hyväksyntä

**Koemarkkinointi on optiona toimeksiannossa ja toteutetaan aikataulun salliessa**

- Potentiaalisten kontaktien etsiminen
- E-mail postitus
- Palautteen kerääminen
- Raportin laatiminen
- Johtopäätökset tilanteesta

## Aikataulu

Laatija: Aleksi Lepistö 1.9.2016	Viikot /2016											
	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
X=valmis												
Projektsuunnitelma	X											
Lähtötiedot		X										
Myyntiprosessin vaiheet			X									
Myyntiprosessin vuokaavio ja katselmus				X								
Ostoprosessin vaiheet					X							
Ostoprosessin vuokaavio ja katselmus					X							
Kontaktaineiston suunnittelu						X						
Markkinointikanavan suunnittelu							X					
Kontaktoinnin ja markkinoinnin katselmus							X					
Salassapitosopimuksen suunnittelu ja katselmus								X				
Myytävän yrityksen asiakasopimuksen suunnittelu ja katselmointi								X				
Ostavan yrityksen asiakasopimuksen suunnittelu ja katselmointi									X			
Toimenpiteet myytävän yrityksen kanssa									X			
Toimenpiteet ostavan yrityksen kanssa										X		
Katselmus myytävän yrityksen toimenpiteistä										X		
Katselmus ostavan yrityksen toimenpiteistä											X	
Optio: koemarkkinointi										X	X	X
Loppukatselmus												X

## Liite 6. Projektin lähtötietojen ja projektisuunnitelman katselmusraportti



## KATSELMUSRAPORTTI

Katselmuksen aihe: Projektin lähtötiedot ja projektisuunnitelma

Päivämäärä: 16.9.2016

Esittelijä: Aleksis Lepistö

Asia	Kommentit	Päätös
Lähtötiedot	<ul style="list-style-type: none"> <li>4T-Konsultit Oy pystyy etsimään prosessin avulla myytäviä ja ostettavia yrityksiä</li> </ul>	OK Kd
	<ul style="list-style-type: none"> <li>4T-Konsultit Oy:n osuus päättyy, kun ostajalla ja myyjällä on yhteinen näkemys kaupasta ja hinnasta riippumatta siitä syntykö kauppaa</li> </ul>	OK Kd
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sekä osto että myyntiprosessi on dokumentoitava               <ul style="list-style-type: none"> <li>vuokaaviot</li> <li>menettelyohjeet</li> <li>vaihekohtaiset työkalut</li> </ul> </li> </ul>	OK Kd
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ohjeistettava ja luotava menettelytavat, miten potentiaalisia asiakkaita etsitään</li> </ul>	OK Kd
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Luotava menettelytapa miten potentiaalisia asiakkaita lähestytään</li> </ul>	OK Kd
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laadittava lähetettävä myyntiaineisto</li> </ul>	OK Kd
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suunniteltava ja laadittava salassapitosopimus</li> </ul>	OK Kd
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suunniteltava ja laadittava asiakassopimus sekä myynti että ostoprosessiin</li> </ul>	OK Kd
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vastuut ja tehtävät               <ul style="list-style-type: none"> <li>tekijä</li> <li>toimeksiantaja</li> </ul> </li> </ul>	OK Kd
Projektisuunnitelma	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koko suunnitelman katselmointi</li> </ul>	OK Kd






Huomioitavat muutokset projektin toteutuksessa: Toistaiseksi ei mitään

## Liite 7. Myyntiprosessin vuokaavion katselmusraportti



## KATSELMUSRAPORTTI

Katselmuksen aihe: Myyntiprosessin vuokaavion katselmus  
Päivämäärä: 30.9.2016  
Esittelijä: Aleksi Lepistö

Asia	Kommentit	Päätös
Salassapito	Salassapito voidaan hoitaa sähköpostilla, mutta voi olla ensimmäisen tapaamisen ensimmäinen asia	Muokataan kaaviota. Tarkastetaan seuraavassa katselmuksessa
Asiakassopimus	Ensimmäisellä tapaamisella on neuvoteltava asiakassopimus	Muokataan kaaviota. Tarkastetaan seuraavassa katselmuksessa
Hinnoittelu	Hinnoittelu myyntiä varten <ul style="list-style-type: none"> <li>kaksi menettelyä ohjeineen ja työkaluineen</li> </ul>	OK 
Teaser	Teaser <ul style="list-style-type: none"> <li>vaatii työkalun ja ohjeen</li> </ul>	OK 
Myyntiesite	Myyntiesite <ul style="list-style-type: none"> <li>vaatii pohjan</li> </ul>	Toiminto on lisättävä kaavioon. Tarkastetaan seuraavassa katselmuksessa
Asiakkaan esitys	Asiakkaan esityksen valmistelu	OK 
Yritysesittely	Yritysesittely ostajalle	OK 
Jatkotoimet	Jatkotoimista sopiminen ostajan ja myyjän välillä	OK 
4T neuvottelee ostajan kanssa	Neuvottelu ostajan kanssa, tämä on sovittava samalla kertaa, kun sovitaan tapaaminen. Huom! tässä palaverissa on selvitettävä ostajan näkemys myynnissä olevasta yrityksestä ja mahdollisesti ostajan näkemys hinnasta.	Huomioi kaaviossa lisäyksenä. Tarkastetaan seuraavassa katselmuksessa

Huomioitavat muutokset projektin toteutuksessa:

Muista huomioida palaveri potentiaalisen ostajan kanssa. Palaveri on sovittava samassa yhteydessä, kun sovitaan ensimmäinen tapaaminen myyjän kanssa ja kohteeseen tutustuminen.

## Liite 8. Ostoprosessin vuokaavion katselmusraportti



## KATSELMUSRAPORTTI

Katselmuksen aihe: Ostoprosessin vuokaavion katselmus  
 Päivämäärä: 7.10.2016  
 Esittelijä: Aleksi Lepistö

Asia	Kommentit	Päätös
Myyntiprosessin katselmuksen avoimet asiat	Kaikki korjattu	OK Kd
Salassapitosopimuksen allekirjoitus	Yhdenmukainen myyntiprosessin kanssa	OK Kd
Asiakassopimus ja spesifikaatiot	Yhdenmukainen myyntiprosessin kanssa	OK Kd
MailChimp myytävien etsimiseksi		OK Kd
Kohdeyritysten analysointi ja käsittely		OK Kd
Neuvottelut myyjän ja ostajan välillä		OK Kd
Myyjän aineistoon tutustuminen ostajan kanssa		OK Kd
Hinta-arvio ostettavasta yrityksestä		OK Kd
Neuvottelut myyjän ja ostajan välillä		OK Kd
Jatkotoimet	Jatkotoimista sopiminen ostajan ja myyjän välillä	OK Kd
4T neuvottelee ostajan kanssa	Selvitetään ostajan näkemys mahdollisista kaupan esteistä Muista kirjata menettely	OK Kd

Huomioitavat muutokset projektin toteutuksessa:






## Liite 9. Kontaktiaineiston ja markkinointikanavan katselmusraportti



## KATSELMUSRAPORTTI

Katselmuksen aihe: Kontaktiaineiston ja markkinointikanavan katselmus  
Päivämäärä: 21.10.2016  
Esittelijä: Aleksi Lepistö

Asia	Kommentit	Päätös
Kontaktiaineiston kerääminen	Kontaktiaineiston keräämiseksi on tutkittu seuraavia kanavia. Hinta/laatusuhteeltaan parhaaksi osoittautui Suomen asiakastieto. Järjestelmä mahdollistaa kattavat haut toimialoittain, maantieteellisesti ja liikevaihdoillisesti.	Suomen Asiakastieto OK 
Potentiaalisten kontaktien keräys ja käsittely	Tässä laajuudessa parhaaksi tavaksi on osoittautunut jatkojalostaa ja lajitella tietoa Excel-taulukon avulla.	Exel hyväksytään, jatkossa voidaan arvioida muita vaihtoehtoja. OK 
Markkinointikanava	Markkinointitiedon levittämiseksi on tutkittu useita vaihtoehtoja. Hinta/laatusuhteeltaan edullisimmaksi ja käytön kannalta helpoimmaksi valikoitui MailChimp.	MailChimp OK 
Markkinointikirje	Tarkastettiin versiot 1 ja 2. Versio 1 aivan liian pitkä. Versio 2 ei tarpeeksi myyvä. Korostettava, että asiakkaalle ei aiheudu kuluja, ellei näyttöjä saavuteta	Tehtävä uudelleen. Katselmoidaan salassapitosopimuksen katselmoinnin yhteydessä

Huomioitavat muutokset projektin toteutuksessa: Ei muutoksia, edetään suunnitelman mukaan

## Liite 10. Salassapitosopimus

1 (3)

**SALASSAPITOSOPIMUS****1 OSAPUOLET**

Tämä salassapitosopimus on laadittu seuraavien osapuolien välille:

**Yhtiö 1**

Nimi:  
Y-tunnus:  
Osoite:

**Yhtiö 2**

Nimi: 4T-Konsultit Oy  
Y-tunnus: 0562338-9  
Osoite: Louhimokatu 8 A7, 13100 Hämeenlinna

**2 SOPIMUKSEN TARKOITUS**

Sopimus on laadittu yrityskaupan mahdollisuuksien kartoittamiseksi ja mahdollisen kaupan toteuttamiseksi. Sopimus kattaa yrityskauppaprosessiin liittyvän salassapidon ja veloituserusteet.

Luovuttajalla on hallussaan luottamuksellista tietoa ja aineistoa, jotka se on valmis luovuttamaan vastaanottajan käyttöön tämän sopimuksen mukaiseen käyttötarkoitukseen. Luovuttaja haluaa pitää luovuttamansa tiedon salaisena. Tämän sopimuksen tarkoituksena on estää vastaanottajaa luovuttamasta tai paljastamasta luottamuksellista tietoa ja prosesseja muille osapuolille, sekä estää vastaanottajaa käyttämästä tietoa muussa kuin tämän sopimuksen yksilöimässä käyttötarkoituksessa. Tarkoituksena on sallia vastaanottajalle luottamuksellisen tiedon käyttäminen, kunnes mahdollisen yrityskaupan toinen osapuoli irtautuu kirjallisesti prosessista.

**3 SALASSAPITOVOLLISUUS**

Vastaanottaja sitoutuu pitämään luottamuksellisen tiedon salassa sekä olemaan ilmaisematta saamaansa tietoa muille. Vastaanottaja sitoutuu olemaan käyttämättä haltuunsa saamaansa luottamuksellista tietoa missään muussa tarkoituksessa kuin kohdan 2 mukaisen käyttötarkoituksen täyttämiseen. Vastaanottaja rajoittaa vastaanottamansa tiedon saatavuuden omassa organisaatiossaan ainoastaan niihin työntekijöihin, joille tiedot ovat välttämättömiä tämän sopimuksen tarkoituksen täyttämiseksi. Vastaanottaja sitoutuu huolehtimaan siitä, että hänen työntekijänsä tai hänen käyttämänsä asiantuntijat noudattavat tämän sopimuksen ehtoja.

#### 4 LUOTTAMUKSELLISEN TIEDON MÄÄRITTELY JA YKSILÖINTI

Luottamuksellisella tiedolla tarkoitetaan kaikkea luovuttajan vastaanottajalle luovuttamaa tietoa, asiakirjoja, materiaaleja ja muita aineistoja, jotka on merkitty luottamuksellisiksi tai jotka on luonteensa vuoksi ymmärrettävä luottamukselliseksi (mm. kaikki tekninen, taloudellinen ja kaupallinen tieto mukaan lukien keksinnöt, liikesalaisuudet, strategiat, budjetti, data, näytteet, protot, suunnitelmat ja määritykset). Luottamuksellista tietoa ei kuitenkaan ole tieto:

- a) joka on ollut yleisesti tiedossa tai tulee myöhemmin yleiseen tietoon muutoin kuin vastaanottajan vastuulla olevasta syystä
- b) joka on ollut todistettavasti vastaanottajan hallussa ennen tiedon vastaanottamista luovuttajalta ja jota vastaanottaja eivät ole välittömästi tai välillisesti saanut luovuttajalta
- c) jonka vastaanottaja on saanut haltuunsa muilta osapuolilta ilman salassapitovelvollisuutta ja jonka ilmaisemiseen tai luovuttamiseen näillä osapuolilla on ollut oikeus salassapitovelvoitteen estämättä
- d) jonka luovuttamisen ja käyttämisen luovuttaja on nimenomaan etukäteen kirjallisesti hyväksynyt
- e) joka pakottavan lain, säädöksen tai tuomioistuimen päätöksen tai viranomaisen antaman sitovan määräyksen mukaisesti on luovutettavissa olevaa
- f) joka on osapuolen itsenäisesti kehittämää ilman luottamuksellisen tiedon hyväksikäyttöä.

#### 5 LUOVUTETTAVAN LUOTTAMUKSELLISEN AINEISTON PALAUTUSAJANKOHTA

Vastaanottaja sitoutuu palauttamaan luovuttajalle tai tuhoamaan kaiken saamansa luottamuksellisen aineiston välittömästi luovuttajan niin vaatiessa, kuitenkin viimeistään yhteistyön päätyttyä tai, mikäli osapuolet eivät päädy yhteistyöhön. Vastaanottajalla ei ole oikeutta kopioida tai muulla tavalla toisintaa saamaansa aineistoa.

#### 6 SOPIMUKSEN VOIMASSAOLO

Tämän sopimuksen mukaiset salassapitovelvoitteet säilyvät voimassa 3 vuotta sopimuksen allekirjoittamisesta. Salassapitosopimuksen voi purkaa erillisellä sopimuksella osapuolten niin halutessaan.

#### 7 MUUT EHDOT

Luovuttaja ei anna takuuta tai vakuutusta siitä, että luovutettavat tiedot tai aineisto eivät loukkaa muiden oikeuksia. Vastaanottaja vastaa vastaanotetun tiedon käytöstä. Tätä sopimusta koskevat muutokset on tehtävä kirjallisesti osapuolten allekirjoituksin vahvennettuna. Tätä sopimusta ei saa siirtää muille ilman osapuolten etukäteistä kirjallista suostumusta.

## 8 SOVELLETTAVA LAKI JA RIITOJEN RATKAISEMINEN

Tähän sopimukseen sovelletaan Suomen lakia. Tästä sopimuksesta ja sen tulkinnasta johtuvat riitaisuudet pyritään ratkaisemaan ensisijaisesti neuvottelemalla. Jos osapuolet eivät pääse yksimielisyyteen neuvotteluissa, erimielisyydet ratkaisee yksijäseninen välimiesoikeus. Välimiesmenettelyssä noudatetaan Keskuskauppakamarin välityslautakunnan sääntöjä.

## 12 ALLEKIRJOITUKSET

X

Yhtiö 1: Pvm:  
Nimen selvitys:

X

Yhtiö 2: Pvm:  
Nimen selvitys: Kari Lepistö

## Liite 11. Salassapito- ja asiakassopimuksen katselmusraportti



## KATSELMUSRAPORTTI

Katselmuksen aihe: Salassapito- ja asiakassopimuksen katselmus

Päivämäärä: 28.10.2016

Esittelijä: Alekski Lepistö

Asia	Kommentit	Päätös
Salassapitosopimus	Selkeys	OK <i>RL</i>
	Kohteen riittävä määrittely, kumppanit, aineistot ja niiden käsittely	OK <i>RL</i>
	Koko organisaation sitominen	OK <i>RL</i>
	Kesto	OK <i>RL</i>
	Sanktio	OK <i>RL</i>
Myyntisopimus	Kohteen määrittely	OK <i>RL</i>
	Prosessin määrittely, vuokaavion mukaan	OK <i>RL</i>
	Tietojen oikeellisuus	OK <i>RL</i>
	Hallituksen lupa	OK <i>RL</i>
	Vetäytyminen, jos tuloksia ei tule	OK <i>RL</i>
	Vetäytyminen, jos potentiaalinen kumppani löydetty	OK <i>RL</i>
	Projektin kesto	OK <i>RL</i>
	Hinnoittelu	OK <i>RL</i>
	Onnistumisen määrittely ja laskutusoikeus	OK <i>RL</i>
	Laskutus ja maksuehdot	OK <i>RL</i>
Ostosopimus	Ostokohteen spesifiointi	OK <i>RL</i>
	Prosessin määrittely vuokaavion mukaan	OK <i>RL</i>
	Yrityksen sitoutuminen	OK <i>RL</i>
	Hallituksen lupa	OK <i>RL</i>
	Vetäytyminen, jos tuloksia ei tule	OK <i>RL</i>
	Vetäytyminen, jos potentiaalinen kumppani löydetty	OK <i>RL</i>
	Projektin kesto	OK <i>RL</i>
	Onnistumisen määrittely ja laskutusoikeus	OK <i>RL</i>
	Laskutus ja maksuehdot	OK <i>RL</i>
	Jatkotoimet	OK <i>RL</i>

Huomioitavat muutokset projektin toteutuksessa: Ei

## Liite 12. Myyntisopimus

1 (2)

**MYYNTISOPIMUS POHJA****1 OSAPUOLET**

Tämä salassapitosopimus on laadittu seuraavien osapuolien välille:

Yhtiö 1

Nimi:

Y-tunnus:

Osoite:

Yhtiö 2

Nimi: 4T-Konsultit Oy

Y-tunnus: 0562338-9

Osoite: Louhimokatu 8A7; 13100 Hämeenlinna

**2 SOPIMUKSEN TARKOITUS**

Sopimus laaditaan yrityskaupan myyvän osapuolen intressit huomioiden. Sopimus kattaa yrityskauppaprosessiin liittyvät kauppakohteen määrittäminen, sopimussakon ja sopimuksen voimassaolon sekä 4T-Konsultit Oy:n veloitusperusteet.

**3 KAUPAN KOHDE**

Määritellään asiakkaan kanssa yrityskaupan kohde. Kaupan kohde voi olla yrityksen koko liiketoiminta mukaan lukien kiinteistöt, koneet ja laitteet. Asiakas voi halutessaan määrittää kaupan kohteelle rajoituksia, mikäli ei ole valmis luopumaan esimerkiksi koko liiketoiminnasta tai kiinteistöistä.

**4 VAHINGONKORVAUS**

Myyntisopimuksessa yritystään myyvä osapuoli vastaa antamiensa tietojen oikeellisuudesta. Myyvä yritys sitoutuu maksamaan toisen ostavan osapuolen suorat kustannukset, mikäli kauppaa ei väärän informaation takia synny.

## 5 SOPIMUSSAKKO

Mikäli sopimuksen osapuoli vetäytyy potentiaalisen kohteen löydyttyä, on vetäytyvä osapuoli velvollinen korvaamaan 4T-konsultit Oy:lle heidän tehdyistä työtunneistaan.

## 6 SOPIMUKSEN VOIMASSAOLO

Sopimus tulee voimaan molempien osapuolten allekirjoitettua sen ja päättyy kun kauppahinta myyjän ja ostajan välillä on sovittu. Sopimus päättyy myös toisen osapuolen sitä rikkoessa. Sopimukseen merkitään aikahaarukka, jonka aikana 4T-Konsultit etsii ostavaa yritystä asiakkaalle. Mikäli tulosta ei kyseisenä aikana synny, voi myyjä vetäytyä sopimuksesta ilman sanktioita tai jatkaa hanketta halutessaan.

## 7 SOVELLETTAVA LAKI JA RIITAJEN RATKAISEMINEN

Tähän sopimukseen sovelletaan Suomen lakia. Tästä sopimuksesta ja sen tulkinnasta johtuvat riitaisuudet pyritään ratkaisemaan ensisijaisesti neuvottelemalla. Jos osapuolet eivät pääse yksimielisyyteen neuvotteluissa, erimielisyydet ratkaisee yksijäseninen välimiesoikeus. Välimiesmenettelyssä noudatetaan Keskuskauppakamarin välityslautakunnan sääntöjä.

## 8 LASKUTUSOIKEUS

Myyntisopimuksessa laskutusoikeus astuu voimaan, kun myyvä yritys on saanut ostotarjouksen, joka on vähintään 80 % arvioidusta yrityksen kauppahinnasta. Tällöin 4T-Konsultit Oy laskuttaa sovitun prosenttiosuuden ostotarjouksesta. Sopimuksessa myyjä sitoutuu ilmoittamaan 4T-Konsultit Oy:lle mahdollisista ostotarjouksista. Laskutusoikeus on voimassa myös, mikäli asiakas vetäytyy projektista potentiaalisen kohdeyrityksen löydyttyä, jolloin laskutus tapahtuu tuntiperusteisesti.

## 9 ALLEKIRJOITUKSET

X

Yhtiö 1: Pvm:  
Nimen selvitys:

X

Yhtiö 2: Pvm:  
Nimen selvitys: Kari Lepistö





## Liite 14. Ostosopimus

1 (2)

**OSTOSOPIMUS POHJA****1 OSAPUOLET**

Tämä salassapitosopimus on laadittu seuraavien osapuolien välille:

Yhtiö 1

Nimi:  
Y-tunnus:  
Osoite:

Yhtiö 2

Nimi: 4T-Konsultit Oy  
Y-tunnus: 0562338-9  
Osoite: Louhimokatu 8A7; 13100 Hämeenlinna

**2 SOPIMUKSEN TARKOITUS**

Sopimus laaditaan yrityskaupan ostavan osapuolen intressit huomioiden. Sopimus kattaa yrityskauppaprosessiin liittyvät ostokohteen spesifioinnin, sopimussakon ja sopimuksen voimassaolon sekä 4T-Konsultit Oy:n veloituserusteet.

**3 OSTOKOHTEEN SPESIFIOINTI**

Asiakas määrittelee ostettavaan kohteeseen liittyvät vaatimukset. Ostokohteen spesifiointi tarkoittaa ostavan yrityksen tekemiä rajoituksia ja ehtoja, joiden mukaan heille etsitään ostettava yritys. Ostettava yritys voi halutessaan spesifioida kauppakohteen esimerkiksi liikevaihdon, toimialan ja henkilömäärän perusteella.

**4 OSTAVAN OSAPUOLEN SITOUTUMINEN**

Ostosopimuksessa huomioidaan yrityksen sitoutuminen hankkeeseen. Ostosopimuksessa ostajan velvollisuus on hakea hallituksen lupaa projektin käynnistämiseksi. Mikäli lupaa ei hallitukselta saada, ei projektia edes käynnistetä.

**5 SOPIMUSSAKKO**

Mikäli sopimuksen osapuoli vetäytyy potentiaalisen kohteen löydyttyä, on vetäytyvä osapuoli velvollinen korvaamaan 4T-konsultit Oy:lle heidän tehdyistä työtunneistaan.

## 6 SOPIMUKSEN VOIMASSAOLO

Sopimus tulee voimaan molempien osapuolten allekirjoitettua sen ja päättyy kun kauppahinta myyjän ja ostajan välillä on sovittu. Sopimus päättyy myös toisen osapuolen sitä rikkoessa. Sopimukseen merkitään aikahaarukka, jonka aikana 4T-Konsultit etsii ostettavaa yritystä asiakkaalle. Mikäli tulosta ei kyseisenä aikana synny, voi ostaja vetäytyä sopimuksesta ilman sanktioita tai jatkaa hanketta halutessaan. Vetäytyminen on myös mahdollista potentiaalisen kohdeyrityksen löydyttyä, mutta tällöin ostava yritys on velvollinen korvaamaan 4T-Konsultit Oy:n hankkeeseen käytetyt työtunnit.

## 7 SOVELLETTAVA LAKI JA RIITOJEN RATKAISEMINEN

Tähän sopimukseen sovelletaan Suomen lakia. Tästä sopimuksesta ja sen tulkinnasta johtuvat riitaisuudet pyritään ratkaisemaan ensisijaisesti neuvottelemalla. Jos osapuolet eivät pääse yksimielisyyteen neuvotteluissa, erimielisyydet ratkaisee yksijäseninen välimiesoikeus. Välimiesmenettelyssä noudatetaan Keskuskauppakamarin välityslautakunnan sääntöjä.

## 8 LASKUTUSOIKEUS

Laskutusoikeus ostosopimuksessa astuu voimaan, kun ostavalle yritykselle on löydetty heidän ostospesifikaatioihin sopiva yritys. Asiakkaan vetäytyessä hankkeesta 4T-Konsultit Oy laskuttaa tehtyjen työtuntien mukaan, mutta jos asiakas jatkaa projektia normaalisti, tapahtuu laskutus vasta sovitun hintatason perusteella. Sopimuksessa ostaja sitoutuu ilmoittamaan 4T-Konsultit Oy:lle mahdollisista ostotarjouksista. Laskutusoikeus on voimassa myös, mikäli asiakas vetäytyy projektista potentiaalisen kohdeyrityksen löydyttyä, jolloin laskutus tapahtuu tuntiperusteisesti.

## 9 ALLEKIRJOITUKSET

X

Yhtiö 1: Pvm:  
Nimen selvennys:

X

Yhtiö 2: Pvm:  
Nimen selvennys: Kari Lepistö

## Liite 15. Potentiaalisten asiakkaiden etsimisen katselmusraportti



## KATSELMUSRAPORTTI

Katselmuksen aihe: Toimintakuvaus potentiaalisten asiakkaiden etsimiseksi  
 Päivämäärä: 3.11.2016  
 Esittelijä: Aleksi Lepistö

Asia	Kommentit	Päätös
Asiakastiedon lajittelu	Toimiva järjestelmä. Asiakastiedon työkalu soveltuu hyvin ko käyttöön	OK <i>[Signature]</i>
Yhteenvetolista	Excel, riittävä ko tarkoitukseen	OK <i>[Signature]</i>
MailChimp	Kuvaus riittävä. Jatkossa voi miettiä tarvitaanko tarkentavaa ohjeistusta.	OK <i>[Signature]</i>

Huomioitavat muutokset projektin toteutuksessa: Ei muutostarpeita

## Liite 16. Myytävän yrityksen MailChimp -kontaktikirje



**4 T - KONSULTIT OY**

### **Harkitsetko yritysmyyntiä?**

Asiakaskuntaamme kuuluu lukuisia (toimiala) yrittäjiä, jotka ovat halukkaita laajentamaan omaa liiketoimintaansa.

Mikäli näet osan tai koko liiketoimintasi myynnin mahdollisuutena, ilmoita siitä meille sähköpostitse [4t-konsultitoy@pp.inet.fi](mailto:4t-konsultitoy@pp.inet.fi) tarkemman selvitystyön käynnistämiseksi.

Kaikki asiat käsitellään luottamuksellisesti salassapitosopimuksen mukaan.

4T-Konsultit Oy  
[www.4t-konsultit.fi](http://www.4t-konsultit.fi)

---

## Liite 17. Teaser -esite

### TEASERESITE POHJA:

#### 1 ESITTELY JA KAUPAN KOHDE

Esitellään yritys ja määritellään mahdollisen yrityskaupan kohde. Kaupan kohteena voi olla koko yrityksen liiketoiminta tai joku osa siitä. Kappaleessa käy ilmi taustatiedot yritysjärjestelylle (merkittävimmät syyt yrityskaupalle).

#### 2 TOIMINNAN VAHVUUDET

Kappaleessa esitellään liiketoiminnan vahvuudet. Tavoitteena herättää kiinnostusta ostajaehdokkaassa. Vahvuuksina voi olla esimerkiksi tuotevalikoima, vientikanavat tai kannattavasti kasvava liiketoiminta.

#### 3 HENKILÖSTÖ JA OSAAMINEN

Kappale keskittyy yrityksen henkilöstöön ja heidän osaamiseen.

#### 4 KONEET, LAITTEET JA TOIMITILAT

Kerrotaan lyhykäisyydessään koneiden ja laitteiden käyttötarkoitukset.

#### 5 ASIAKKUDET JA TUOTTEET

Esitellään yrityksen asiakasryhmät kuitenkin paljastamatta vielä tässä vaiheessa asiakkaiden nimiä tai yksityiskohtaisempia tietoja. Kappaleessa esitellään myös lyhykäisyydessään yrityksen kannattavimmat tuotteet.

#### 6 KILPAILUTILANNE

Kappale käsittelee yrityksen kilpailijoita ja kilpailutilannetta yritysten nimiä mainitsematta. Kappaleessa perehdytään toimenpiteisiin kilpailukyvyn ylläpitämiseksi.

## Liite 18. Vapaan kassavirtamallin -työkalu

Kassavirtaperusteinen arvonmääritys	1	2	3	4	5	
	Viimeisin	Oikaistu	Ennuste	Ennuste	Ennuste	WACC
<b>LIIVEVAIHTO</b>						Oma po
<b>muutos %</b>	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	Vieras po
Muut tuotot						Oma po hinta
Materiaalikulut + var. muutos						Vieras po hinta
Muuttuvat hlö kulut						Tulovero
Muut muuttuvat kulut						WACC
Kulut yhteensä	0	0	0	0	0	#JAKO/0!
<b>MYYNTIKATE</b>	0	0	0	0	0	Diskonttaustekijä
<b>Kate %</b>	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!
Kiinteät hlö kulut						
Muut liiketoiminnan kulut						
Oikaisut (- vähentää)						
<b>KÄYTTÖKATE</b>	0	0	0	0	0	
<b>Käyttökate %</b>	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	
Poistot						
<b>LIIVEVOITTO</b>	0	0	0	0	0	
<b>Liikevoitto %</b>	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	
Operatiiviset verot						
Poistojen palautus						
<b>Operatiivinen kassavirta</b>	0	0	0	0	0	<b>Pääte</b>
Nettoinvestoinnit						arvo
<b>TULOJÄÄMÄ IVEST. JÄLKEEN</b>	0	0	0	0	0	
Käyttöpääoman muutos						
<b>VAPAA KASSAVIRTA</b>	0	0	0	0	0	0
	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!
Laskentakorkokanta/diskont.tekijä	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!
Diskontattu vuotuinen kassavirta	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!
Kumulatiivinen vuotuinen kassavirta	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!	#JAKO/0!
Continuing value	#JAKO/0!					
Liiketoiminnan nykyarvo	#JAKO/0!					

Jatkuva vapaa kassavirta per diskonttaustekijä

Tuotto täältä kuisuuteen

1/(1+disk.tekijä)^pot vuosi

## Liite 19. Substanssiarvomenetelmän -työkalu

	<b>Tasesubstanssi</b>
<b>Varat:</b>	
Koneet ja kalusto	
Muut osakkeet ja osuudet	
Vaihto-omaisuus	
Keskeneräiset tuotteet	
Valmiit tuotteet	
Myyntisaamiset	
Siirtosaamiset	
Rahat ja pankkisaamiset	
Varat yhteensä	0
<b>Velat:</b>	
Ostovelat	
Muut velat	
Siirtovelat	
Velat yhteensä	0
<b>SUBSTANSSIARVO</b>	<b>0</b>

## Liite 20. Myyntiesite

1 (2)

### MYyntIESITTEEN POHJA:

#### 1 YHTEENVETO

Yhteenvedon tarkoituksena on esitellä yrityksen perustiedot. Yhteenvedossa käydään läpi myös yrityksen vahvuudet, joita voivat esimerkiksi olla laaja tuotevalikoima ja tulevaisuuden näkymät. Ensimmäisessä kappaleessa tulee käydä ilmi yrityksen strategiset valinnat/suunnitelmat ja taustatiedot yritysjärjestelylle (merkittävimmät syyt yrityskaupalle).

#### 2 TUOTTEET

Kappaleessa esitellään kattavasti yrityksen tuotteet ja mahdollinen alihankinta.

#### 3 HENKILÖSTÖ JA OSAAMINEN

Nykyinen henkilöstömäärä ja heidän tämän hetkinen osaaminen voi vaikuttaa ostajan ostopäätökseen merkittävästi. Kappaleessa käsitellään tarkasti myös henkilöstön tarve tulevaisuudessa.

#### 4 ASIAKKAAT

Tämän hetkiset ja tulevat asiakkaat on myyntiesitteessä esiteltävä laajasti, sillä ostaja on suurella todennäköisyydellä kiinnostunut yrityksen nykyisestä asiakaskannasta. Kappaleessa on hyvä käsitellä myös mahdollinen alihankinnan asiakaskanta.

#### 5 KILPAILIJAT

Kappaleessa esitellään mahdolliset kotimaiset niin kuin ulkomaisetkin kilpailijat sekä heidän tavat vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan.



#### 6 LIIKETOIMINNANKUVAUS

Liiketoimintakuvausten tarkoituksena on antaa ostajalle selkeä käsitys yrityksen prosesseista ja niiden toimintatavoista.

#### 7 TUONTI JA VIENTI

Kappaleessa kerrotaan mahdollinen yrityksen tuonti- ja vientitoiminta sekä niiden tulevaisuuden näkymät.

#### 8 KONEET, LAITTEET JA TOIMITILAT

Koneet, laitteet ja toimitilat esitellään laajasti myyntiesitteessä. Kaupankohdetta määritettäessä käy ilmi siirtykö kiinteä omaisuus kaupassa toiselle osapuolelle. Kappaleessa kerrotaan koneiden ja laitteiden arvioidut hinnat.

#### 9 YRITYKSEN TALOUDELLINEN - JA MUU INFORMAATIO

Kappaleessa esitetään yrityksen tuloslaskelma, asiakaskohtainenmyynti, tase, operatiivinen kassavirta ja tulosennuste. Muulla informaatiolla tarkoitetaan tarvittavaa tietoa yrityksen mahdollisista kiinteistöistä, järjestelmistä ja oikeustapauksista.

## Liite 21. Katselmusraportti toimenpiteistä myytävän yrityksen kanssa



## KATSELMUSRAPORTTI

Katselmuksen aihe: Toimenpiteet myytävän yrityksen kanssa  
Päivämäärä: 8.11.2016  
Esittelijä: Aleksi Lepistö

Asia	Kommentit	Päätös
Salassapito	Kuvauksessa mainittava, että mitään ei aloiteta, ennen kuin salassapito on allekirjoitettu	Tarkasta
Asiakassopimus	Kirjattava, että varmistetaan asiakkaan ymmärtävän sopimuksen	Tarkasta
Tietojen keräys	Lisää, että voidaan toimittaa lista tiedoista, jotka asiakas kerää	Tarkasta
Yritysjärjestely	Lisättävä kpl tarvittavien yritysjärjestelyiden tekemisestä, joihin 4T ei osallistu	Tarkasta
Hinnoittelu	Lisää teksti, että asiakkaalta on saatava arvio hinnasta ja perustelut	Tarkasta
	Lisää teksti, että varmistetaan asiakkaan ymmärtävän hinnoitteluperusteet	Tarkasta
Teaser	Otsikointi	OK <i>Rx</i>
Myyntiesite	Otsikointi	OK <i>Rx</i>
Asiakkaan ideat	Kerätään tiedot asiakkaan miettimistä ostajakandidaateista	OK <i>Rx</i>
Soittolista		OK <i>Rx</i>
Kontaktikirje	Esitellään asiakkaalle ja hyväksytetään	Lisää asiakashyväksyntä
Yritysesittelyn valmistelu		OK <i>Rx</i>
Yritysesittelyyn osallistuminen		OK <i>Rx</i>
Ostotarjousten läpikäynti	Irtaantuminen hankkeesta, kun sopiva kandidaatti löytynyt	Lisää menettelykuvaus

Huomioitavat muutokset projektin toteutuksessa: Ei

## Liite 22. Ostavan yrityksen MailChimp -kontaktikirje



**4 T - KONSULTIT OY**

### **Laajene yritystoll!**

Asiakskuntaamme kuuluu lukuisia (toimiala) yrittäjiä, jotka ovat ilmaisseet halukkuutensa luopua liiketoiminnastaan. Yritysten liikevaihto vaihtelee X miljoonan euron välillä.

Mikäli koet yritystoston mahdollisuutena laajentumiselle, ilmoita siitä meille sähköpostitse [4t-konsultitoy@pp.inet.fi](mailto:4t-konsultitoy@pp.inet.fi) tarkemman selvitystyon käynnistämiseksi.

Käsitlemme asiat luottamuksellisesti salassapitosopimuksen mukaan.

4T-Konsultit Oy  
[www.4t-konsultit.fi](http://www.4t-konsultit.fi)

---

## Liite 23. Katselmusraportti toimenpiteistä ostavan yrityksen kanssa



## KATSELMUSRAPORTTI

Katselmuksen aihe: Toimenpiteet ostavan yrityksen kanssa  
 Päivämäärä: 11.11.2016  
 Esittelijä: Aleksi Lepistö

Asia	Kommentit	Päätös
<b>Edellisen katselmuksen tarkastettavat asiat</b>		
Salassapito	Mainittava, että mitään ei aloiteta, ennen kuin salassapito on allekirjoitettu	OK <i>LL</i>
Asiakassopimus	Kirjattava, että varmistetaan asiakkaan ymmärtävän sopimuksen	OK <i>LL</i>
Tietojen keräys	Lisää, että voidaan toimittaa lista tiedoista, jotka asiakas kerää	OK <i>LL</i>
Yritysjärjestely	Lisättävä kpl tarvittavien yritysjärjestelyiden tekemisestä, joihin 4T ei osallistu	OK <i>LL</i>
Hinnoittelu	Lisää teksti, että asiakkaalta on saatava arvio hinnasta ja perustelut	OK <i>LL</i>
	Lisää teksti, että varmistetaan asiakkaan ymmärtävän hinnoitteluperusteet	OK <i>LL</i>
Kontaktikirje	Esitellään asiakkaalle ja hyväksytetään	OK <i>LL</i>
Ostotarjousten läpikäynti	Irtaantumisen hankkeesta, kun sopiva kandidaatti löytynyt	OK <i>LL</i>
<b>Toimenpiteet ostavan yrityksen kanssa</b>		
Salassapito		OK
Asiakassopimus	Kirjattava tarkemmin toimintamalli, jos myyjä hyväksyy ostajan tarjouksen, mutta ostaja vetäytyy	Tarkenna <i>LL</i>
Kontaktikirje		OK <i>LL</i>
Potentiaalin käsittely	Mainitse mahdollinen yritysten "nippuminen". Potentiaalin vertaaminen asiakkaan antamaan speksiin.	Tarkenna <i>LL</i>
Jatkotoimenpiteet		OK <i>LL</i>
Myyjän esittelyyn osallistuminen		OK <i>LL</i>
Hintakeskustelut	Mainitse, että osallistuttava tai ainakin saatava tiedot asiakkaan suorittamista hinnoitteluista	Tarkasta <i>LL</i>
Jatkokeskustelut	Kartoitettava mahdolliset kaupan syntymisen esteet	Tarkasta <i>LL</i>
Vetäytyminen		OK <i>LL</i>

Huomioitavat muutokset projektin toteutuksessa: Ei



## Liite 25. Koemarkkinoinnin MailChimp -kirje



**4 T - KONSULTIT OY**

### **Etsitään ostettavaa yritystä**

Vakavarainen asiakkaamme etsii ostettavaa maahantuontialan yritystä oman liiketoimintansa kasvattamiseksi. Taustatyömme oikean tyyppisen yrityksen löytämiseksi on johtanut siihen, että olette seuloutuneet kontaktistallemme.

Mikäli koette yrityskaupan mahdollisuutena, ilmoittakaa siitä meille sähköpostitse [4t-konsultitoy@pp.inet.fi](mailto:4t-konsultitoy@pp.inet.fi) tarkemman selvitystyön käynnistämiseksi.

Käsitlemme asiat luottamuksellisesti salassapitosopimuksen mukaan.

4T-Konsultit Oy  
[www.4t-konsultit.fi](http://www.4t-konsultit.fi)

---

## Liite 26. Loppukatselmus -raportti



## KATSELMUSRAPORTTI

Katselmuksen aihe: Loppukatselmus  
Päivämäärä: 25.11.2016  
Esittelijä: Aleksi Lepistö

Asia	Kommentit	Päätös
Edelliset katselmuks	Kaikki edellisten katselmusten muutettavaksi määrätyt asiat on korjattu	OK <i>KL</i>
Lähtötietoihin vertaaminen	Projektin tulos vastaa toimeksiantoa ja lähtötietoja	OK <i>KL</i>
Koemarkkinointi	Koemarkkinoinnin tulos ylitti odotukset. Tulokset osoittavat, että tässä vaiheessa ei ole tarpeen muuttaa kontaktimenettelyitä.	OK <i>KL</i>
Tulos	4T-Konsultit Oy sai dokumentoidun työkalun omaan toimintaansa sopivien yrityskauppojen järjestämisestä	OK <i>KL</i>
	Projekti päättyy ja tavoite on saavutettu	

Huomioitavat muutokset projektin toteutuksessa: