

Kati Haapanen

Yrityksen omistajanvaihdos – mikroyrityksen työntekijästä yrittäjäksi

Opinnäytetyö

Syksy 2020

SeAMK Kulttuuri- ja liiketalous

Tradenomi YAMK

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi, YAMK

Tekijä: Haapanen Kati

Työn nimi: Yrityksen omistajanvaihdos – mikroyrityksen työntekijästä yrittäjäksi

Ohjaaja: Marko Matalamäki

Vuosi: 2020

Sivumäärä: 48

Liitteiden lukumäärä: -

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on perehtyä yrityksen omistajanvaihdosprosessiin ja sen toteuttamismuotoihin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia eri vaihtoehtoja kohdeyrityksen omistajanvaihdosprosessiin ja tehtyjen havaintojen perusteella toteuttaa omistajanvaihdos. Opinnäytetyössä perehdyttiin myös omistajanvaihdoksen jälkeiseen haltuunottoon ja integraatioon, sekä sen pohjalta tehtiin havainnointia siitä, miten haltuunotto ja integraatio toteutetaan kohdeyrityksessä.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu omistajanvaihdokseen sekä yrityksen arvonmääritykseen liittyvästä kirjallisuudesta sekä Seinäjoen Ammattikorkeakoulun laatimaan tutkimusaineistoon omistajanvaihdoksista. Tämän lisäksi tietoa on kerätty erilaisista yritysasiantuntijoiden yksiköiltä kuten ELY-keskuksen artikkeleista sekä Suomen Yrittäjien artikkeleista. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena havaintojen ja teorian pohjalta.

Työn tuloksia voivat hyödyntää esimerkiksi vastaavassa tilanteessa olevat saman kokoluokan yritykset, sekä yritykset, joissa yrityksen entinen työntekijä on siirtymässä yrityksen omistajaksi. Lopputuloksena opinnäytetyöstä koostui kattava kokonaisuus omistajanvaihdoksen toteuttamistavoista ja prosesseista sekä myös tietoa omistajanvaihdoksen jälkeisestä haltuunotosta ja integraatiosta.

Avainsanat: omistajanvaihdos, yrityskauppa, arvonmääritys, integraatio, yrityksen haltuunotto

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Master of Business Administration

Author: Kati Haapanen

Title of thesis: Business transfer – from an employee of a micro-enterprise to an entrepreneur

Supervisor: Marko Matalamäki

Year: 2020 Number of pages: 48 Number of appendices: -

The research problem of the thesis was to get acquainted with the business transfer process and its forms of implementation. The aim of the thesis was to study different options for the business transfer process of the target company and to implement a business transfer based on the observations made. The thesis study also looked at the takeover and integration after the business transfer, and, on the basis of this, observations were made about how the takeover and integration would be implemented at the target company.

The theoretical part of the thesis consists of literature related to business transfer and business valuation, as well as research data on business transfer prepared by Seinäjoki University of Applied Sciences. In addition to this, information was collected from various business expert units, such as articles published by the ELY Center and Suomen Yrittäjät. The study was carried out as qualitative, based on observations and the theory.

The results of the study can be utilized, for example, by companies of the same size in a similar situation, as well as companies at which a former employee of the company is becoming the owner of the company. As a result, the thesis produced a comprehensive set of methods and processes for business transfer, as well as information on the takeover and integration after the business transfer.

Keywords: business transfer, acquisition, business valuation, integration, business takeover

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	5
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	6
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Taustaa.....	7
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite.....	8
1.3 Toimeksiantaja.....	8
1.4 Opinnäytetyön rakenne.....	8
2 OMISTAJANVAIHDOS.....	10
2.1 Kaupan osapuolet.....	11
2.2 Olemassa olevan yrityksen ostoon liittyvät edut ja hyödyt.....	11
3 YRITYSKAUPPA.....	13
3.1 Liiketoimintakauppa.....	13
3.2 Yrityskauppa.....	13
3.3 Kauppatapojen vertailua.....	14
4 YRITYSKAUPAN NÄKÖKULMAT.....	15
4.1 Yrityskauppa strategian näkökulmasta.....	15
4.2 Yrityskauppa myyjän näkökulmasta.....	16
4.2.1 Suora neuvottelu.....	17
4.2.2 Rajoitettu huutokauppa.....	17
4.2.3 Avoin huutokauppa.....	17
4.3 Yrityskauppa ostajan näkökulmasta.....	18
5 ARVONMÄÄRITYS.....	22
5.1 Neuvoteltu arvo.....	22
5.2 Substanssiarvo.....	24
5.3 Tuottoarvo.....	24
6 YRITYKSEN OMISTAJANVAIHDOKSEN ANALYYSIT.....	26

6.1	Analyytit arvonmäärittämisessä.....	26
6.1.1	Strateginen analyysi	26
6.1.2	Tilinpäätöksen analysointi.....	28
6.1.3	Tulevan kehityksen ennakointi.....	28
6.2	Pehmoanalyysit.....	28
6.2.1	Toimipaikan/ -paikkojen sijainti	29
6.2.2	Organisaatiossa piilevä byrokratia	29
6.2.3	Korvaamattomat henkilöt	30
6.2.4	Esimiestoiminta ja henkilökunnan osallistaminen	30
6.2.5	Pienryhmätoiminta	31
6.2.6	Tuloskeskeisyys ja tulosjohtaminen	31
6.2.7	Tietotekniikan taso.....	32
7	RAHOITUS JA SOPIMUKSET	33
7.1	Rahoitusvaihtoehdot	33
7.2	Sopimukset	34
7.2.1	Kauppakirjan sisältö.....	35
8	HALTUUNOTTO JA INTEGRAATIO	37
8.1	Haltuunotto	37
8.2	Integraatio.....	38
9	HALTUUNOTTO JA INTEGRAATIO CASE-YRITYKSESSÄ.....	41
9.1	Liiketoimintastrategia	41
9.2	Liiketoimintaprosessi ja integrointisuunnitelma	41
9.3	Muutosjohtaminen.....	41
9.4	Viestintä	42
10	JOHTOPÄÄTÖKSET	43
	LÄHTEET	46

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Integraation perusta (Katramo ym. 2011)..... 38

Taulukko 1. Liiketoimintaprosessin sisältö (Katramo ym. 2011)..... 39

Käytetyt termit ja lyhenteet

Omistajanvaihdos

Omistajanvaihdoksella tarkoitetaan tilannetta, jossa yrityksen liiketoiminta tai yrityksen osakkeet vaihtavat omistajaa. Ostajana voi olla joko yksityinen henkilö tai toinen yritys.

Yrityskauppa

Yrityskaupalla tarkoitetaan varsinaista yrityskauppaa joko kahden yrityksen tai yksityisten henkilöiden tai yksityisen henkilön ja yrityksen välillä

Arvonmääritys

Arvonmäärityksellä tarkoitetaan niitä keinoja, joilla ostettavalle yritykselle määritellään sen arvo ja kauppahinta

Integraatio ja haltuunotto

Haltuunotolla ja integraatiolla tarkoitetaan sitä yrityskaupan vaihetta, kun omistajanvaihdos on tapahtumassa tai jo tapahtunut ja sen keskeisenä osana on suunnitella ne toimet, joilla omistajanvaihdos ja mahdollisten osapuolien organisaatioiden toiminnot saadaan sulautumaan yhteen

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Pienet ja keskisuuret yritykset hallitsevat koko Euroopan yritysmaailmaa. Euroopan Unionin yrityksistä 99,8 prosenttia on pieniä ja keskisuuria yrityksiä työllistäen 67 prosenttia työtätekeivistä. Vuosittain Euroopassa vaihtaa omistajaa noin 450 000 yritystä, vaikuttaen samalla noin kahden miljoonan henkilön työpaikkaan. (Viljamaa ym. 2015.)

Suomessa oli 1.7.2020 Patentti- ja rekisterihallituksen mukaan yli 616 000 yritystä (PRH 2020). Suomen yrittäjistä noin kaksi kolmasosaa on yksinyrittäjiä ja pienten ja keskisuurten yritysten, eli alle 250 henkeä työllistävien osuus kaikista Suomen yrityksistä on jopa 99,8 prosenttia. Tämä suuntaus on jatkunut pitkään ja sen kasvun syynä nähdään olevan muun muassa elinkeino- ja tuotantorakenteenmuutokset. Näitä ovat muun muassa yritysten toimintojen ulkoistaminen ja palvelualojen kasvu. (Yrittäjä – hyvä työnantaja [2.12.2020].)

Elinkeinoelämän keskusliiton tekemän selvityksen mukaan, ikääntymisestä johtuvia omistajanvaihdostarpeita on seuraavan kymmenen vuoden sisällä Suomessa lähes 50 000 yrityksessä (Huovinen 2018). Valtakunnallisen omistajanvaihdosparametrin mukaan (Varamäki ym. 2012) voidaan arvioida, että vuoden 2020 loppuun mennessä yrittäjien ikääntymisestä johtuvat omistajanvaihdokset sekä yrityksen toiminnan lopettamiset koskettavat Suomessa lähes 250 000 henkilöä. Näistä yrittäjiä on reilu 60 000 henkilöä.

Jo näiden lukujen perusteella on nähtävissä se, miten tärkeää on kehittää omistajanvaihdoksen mahdollisuutta ja tietoisuutta Suomessa. Suomi on täynnä menestyviä ja pitkäikäisiä yrityksiä, joiden omistajat alkavat olla eläköitymässä. Tutustuessani omistajanvaihdosta käsittelevään materiaaliin opinnäytetyötä varten, syntyi parempi käsitys siitä, mitä kaikkea on otettava huomioon omistajanvaihdosta tehtäessä ja miten siihen on syytä valmistautua niin kauppaa ennen, kuin sen jälkeenkin. Tutkimuksen avulla voitiin toteuttaa omistajanvaihdos onnistuneesti.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli perehtyä yrityksen omistajanvaihdosprosessiin ja sen toteuttamismuotoihin sekä tutustua myös omistajanvaihdoksen jälkeiseen haltuunottoon ja integraatioon. Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää paras vaihtoehto kohdeyrityksen omistajanvaihdosprosessiin, sekä toteuttaa omistajanvaihdos yrityksessä tehtyjen havaintojen pohjalta. Tämän lisäksi havainnointiin teorian pohjalta sitä, miten haltuunotto ja integraatio yrityksessä toteutetaan.

1.3 Toimeksiantaja

Toimeksiantaja on NordLog Oy -niminen yritys. Yritys maahantuo ja jälleenmyy erilaisia logistiikan, kuljetuksen sekä varastoinnin tuotteita kuten muovilaatikoita, muovilavoja, metallirullakoita sekä elintarvikepusseja. Suurimpia asiakkaita yrityksellä ovat Kesko, Valio, Fazer, Atria ja SOK. Yrityksen nykyinen omistaja on eläköitymässä ja yritys siirtyy yrityksessä pitkään työskennelleen työntekijän omistukseen.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kymmenestä pääluvusta: johdanto, omistajanvaihdos, yrityskauppa, yrityskaupan näkökulmat, arvonmääritys, omistajanvaihdoksen analyysit, rahoitus, sopimukset, haltuunotto ja integraatio, haltuunotto ja integraatio case yrityksessä sekä johtopäätökset. Johdannossa käydään läpi työn taustaa, aihetta ja sen ajankohtaisuutta niin yleisesti kuten myös kirjoittajan näkökulmasta. Johdannossa esitellään myös toimeksiantajayritys sekä käydään läpi opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne.

Luvuissa 2–8 käsitellään omistajanvaihdokseen liittyviä vaiheita sekä tarvittavia analyysejä sekä sopimuksia. Luvussa kaksi käydään aluksi läpi Suomen tilannetta

omistajanvaihdostarpeiden ja haasteiden osalta. Tämän lisäksi luvussa käsitellään sitä, mitä hyötyjä ja haittoja liittyy jo olemassa olevan yrityksen ostamiseen.

Kolmas luku koostuu yrityskaupan toteuttamisvaihtoehdoista sekä niiden vertailusta. Neljännessä luvussa käydään läpi yrityskaupan näkökulmat strategian, myyjän sekä ostajan näkökulmasta.

Viidennessä luvussa esitellään eri keinoja yrityksen arvonmääritykseen kauppaa varten. Näitä ovat neuvoteltu arvo, substanssiarvo ja tuottoarvo. Kuudennessa luvussa on esitelty erilaisia analyysejä arvonmäärityksen pohjalle sekä myös niin sanottuja pehmoanalyysejä, jotka myös vaikuttavat ostopäätökseen.

Seitsemäs luku käsittelee eri rahoitusmuotoja yrityskaupassa sekä yrityskaupan toteutumista varten tarvittavia sopimuksia. Kahdeksas luku koostuu ostettavan yrityksen haltuunotosta ja toiminnan integroinnista omistajanvaihdoksen jälkeiselle ajalle. Luvussa käydään läpi omistajanvaihdoksen jälkeistä haltuunottoa ja integraatiota sekä niiden toteuttamiskeinoja.

Yhdeksännessä luvussa käydään läpi haltuunotto ja integraatio opinnäytetyön toimeksiantajan yrityksessä. Luvussa käydään läpi sitä, miten haltuunotto ja integraatio etenivät. Opinnäytetyön valmistuessa, näiden onnistumisesta ehdittiin saada jo hieman myös kokemusta, joten myös näitä kokemuksia analysoidaan tässä luvussa. Viimeisessä luvussa johtopäätösten lisäksi käydään läpi opinnäytetyön tärkeimmät havainnot sekä toimenpide-ehdotukset.

Opinnäytetyön empiirinen osa kulkee teorian mukana siten, että teoriaosuuden jälkeen teoriaa on sovellettu käytäntöön ja sen pohjalta on tehty kirjattuja havaintoja ja johtopäätöksiä. Ne on tuotu tähän työhön aina kunkin asiakokonaisuuden yhteyteen haltuunottoa ja integraatiokappaletta lukuun ottamatta.

2 OMISTAJANVAIHDOS

Yritykset eivät useinkaan vaihda omistajaa tehokkaasti suunnitellun prosessin kautta, jolloin riskinä on omistajanvaihdoksen epäonnistuminen sekä työpaikkojen menettäminen (Viljamaa ym. 2015). Suurin osa omistajanvaihdoksista tapahtuu mikroyrityksissä pienillä resursseilla. Omistajanvaihdosprosessiin olisi tärkeää ottaa mukaan jo alkuvaiheessa osaavia ammattilaisia ja kumppaneita, kuten rahoituslaitos, kirjanpitäjä sekä omistajanvaihdoksen asiantuntija. Viljamaa ym. (2015) ovat tutkineet, että yksityisen henkilön ostaessa jo toiminnassa olevaa yritystä, se on myös toiminnassa viiden vuoden kuluttua noin 90–96 prosentin varmuudella. Kun taas perustettaessa uusi yritys, toiminnassa on viiden vuoden kuluttua tutkimuksen mukaan keskimäärin niistä enää 35–50 prosenttia (Viljamaa ym. 2015). Strongly Connectec Lapuan ja Kauhavan yhteishankkeessa projektipäällikkönä toimiva Pasi Mäenpää totesi Lapuan Sanomien kirjoituksessaan (19.11.2020), että elinvoimainen yritys tuottaa omistajalleen paremman kauppahinnan. Mäenpään mukaan on siis myös huomioitava, että omistajanvaihdosprosessi on hyvä aloittaa ajoissa. Esimerkiksi ikääntyvä yrittäjä ei Mäenpään mukaan välttämättä ota enää niin suuria riskejä, eikä investoi yritykseensä. Näin olleen hän myös saattaa heikentää yrityksensä arvoa myyntitilannetta silmällä pitäen.

Seinäjoen Ammattikorkeakoulun tutkimuksessa (Varamäki ym. 2013) tutkittiin muun muassa sitä, käyttävätkö yritykset ulkopuolista apua omistajanvaihdoksissa, he havaitsivat, että varsinkin pienissä- ja keskisuurissa yrityksissä niitä käytetään melko vähän tai niitä käytettäessä, ne rajoittuvat usein oman kirjanpitoimiston tai pankin asiantuntijoihin. Syynä tähän on muun muassa erilaisten asiantuntijoiden ja konsulttien kallis hinnoittelu. He myös huomasivat, että mikäli yrityskaupan osapuoli on ollut mukana yrityskaupoissa ennemmin, he myös useimmin käyttävät konsulttien ja asiantuntijoiden apua enemmän, kuin ensikertaa yrityskauppaa tekevät.

2.1 Kaupan osapuolet

Onpa yrityksen ostaja sitten yksityishenkilö tai yritys, on jokaisella ostajalla omat motiivit ja tavoitteet yrityksen ostamiseen liittyen. Ostajana saattaa toimia yritys, jolloin kyse on yleensä strategisesta tai kapasiteettiosuudesta. Tällöin olemassa oleva yritys pyrkii kasvamaan tai muutoin vahvistamaan kilpailuasemaansa markkinoilla. Ostaja saattaa olla myös jo pitkään uralla toiminut ja vahvan kokemuksen omaava johtaja, joka haluaa käyttää omaa osaamistaan omaan yritykseensä. Tällöin ostaja saattaa löytyä myös yrityksen omasta henkilökunnasta. Näiden lisäksi ostaja voi olla vaikkapa henkilö, jolla ei ole minkäänlaista yrittäjätaustaa, mutta osaamista ja suunnitelmia ostettavan yrityksen suhteen. (ELY-keskus 2011.)

2.2 Olemassa olevan yrityksen ostoon liittyvät edut ja hyödyt

Seuraavassa luettelossa käydään läpi niitä etuja ja haittoja, joita liittyy jo olemassa olevan yrityksen ostamiseen.

Jo olemassa olevan yrityksen ostamisessa on muun muassa seuraavia hyötyjä (ELY-keskus 2011):

- valmis asiakaskanta, maine ja toimintakonsepti
- myyjän tuki sisäänajo-/aloitusvaiheessa
- mahdollinen valmis toimittajaverkosto
- nopea siirtyminen itse liiketoimintaan (vrt. uuden yrityksen perustaminen)
- toimialueen kilpailuasetelma pysyy ennallaan
- osto on verrattava perustamisen ja aseman vakiinnuttamisen kuluihin, jolloin investointi ostoon voi olla jopa edullisempää

Jo olemassa olevan yrityksen ostoon liittyy myös riskejä. ELY keskuksen (2011) mukaan on myös tärkeää, että ottaa huomioon ainakin seuraavat riskit:

- toimiala, jolla yritys toimii. Mikäli ei tunne toimialaa riittävästi, saattaa ostaa yrityksen, joka on jo elinkaarensa lopussa
- toimialan tuntemus on tärkeää myös siksi, että mikäli uusi omistaja ei tunne alaa, voivat asiakkaat pettyä uuteen yrittäjään

- yrityksen tuotevalikoima ei vastaa asiakkaiden tarpeita, ellei tunne yritystä ja sen mainetta, saattaa ostaa huonomaineisen yrityksen
- ellei tiedä yrityksen kone- ja laitekannan kuntoa ja ikää, tulevat huollot tai uudelleen investoinnit voivat olla isoja
- ostettava yritys voi olla vahvasti henkilöitynyt edelliseen omistajaan

3 YRITYSKAUPPA

Suomen Yrittäjien helmikuussa 2020 päivitetystä kirjoituksessa kauppatavat, avataan yrityskaupan tapoja jakamalla ne karkeasti kahteen tapaan. Yrityskauppa voidaan toteuttaa liiketoimintakauppana tai yrityksen omistukseen oikeuttavien osakkeiden tai yhtiöosuuksien kauppana. (Suomen Yrittäjät 2020.) Seuraavissa kohdissa tarkastellaan näitä kahta kauppatapaa sekä niiden eroja ja laillisia vaikutuksia.

3.1 Liiketoimintakauppa

Suomen yrittäjien omistajanvaihdokseen (2020) liittyvässä artikkelissa käsitellään liiketoimintakaupan ominaisuuksia ja vastuita. Käytännössä liiketoimintakaupassa myydään nimensä mukaisesti liiketoiminta, ei yritystä itseään. Tällöin ei siis ole kyse osakkeiden siirtymisestä omistajalta toiselle, vaan pelkästä liiketoiminnasta. Tällöin myyjänä toimii myös yhtiö, ei yrittäjä itse ja kaupasta saatavat varat menevät yhtiölle, ei yrityksen omistajalle. Uusi liiketoiminnan omistaja ei myöskään ole lähtökohtaisesti vastuussa esimerkiksi verovastuista tai muista vastuista, joita yrittäjällä on yhtiöstä saattanut olla. Liiketoimintakaupassa mahdolliset yrityksen sopimukset on laadittava uudelleen, sillä sopimuksen sopijaosapuoli on muuttunut. (Suomen Yrittäjät 2020.)

3.2 Yrityskauppa

Yrityskaupassa puolestaan myydään yhtiön osakkeet tai yhtiöosuudet, jolloin myös kauppahinta maksetaan osakkeiden omistajalle. Tässä tapauksessa myös verot ja myyntikulut tulevat yrityksen myyjälle henkilökohtaisesti. Myytäessä yhtiön osakkeita tai yhtiöosuuksia, yrityksen aikaisemmin solmitut sopimukset jatkuvat pääsääntöisesti sellaisinaan. Yrityskaupassa on kuitenkin tärkeä huomioida, että normaalisti ostaja joutuu henkilökohtaiseen vastuuseen kaikista veloista. Mikäli velkoja ei kuitenkaan ole tiennyt kaupasta ja myyjän vastuun päättymisestä, myyjä on vastuussa vanhoista veloista ja voi joutua vastuuseen jopa uuden omistajan hank-

kimista veloista. Tämän vuoksi ilmoitus kaupparekisteriin heti omistuksen vaihtuessa on tärkeää. (Suomen Yrittäjät 2020.)

3.3 Kauppatapojen vertailua

Kauppatavasta riippumatta on kuitenkin asioita, joihin kauppatapa ei vaikuta. Näitä ovat esimerkiksi työsopimukset, jotka jatkuvat kauppatavasta huolimatta sekä pääsääntöisesti myös liikehuoneiston vuokrasopimus, ellei sopimuksessa ole sovittu muuta. Rahoitusopimuksessa saattaa olla ehto, jonka mukaan rahoittaja voi irtisanoa sopimuksen, mikäli omistus vaihtuu. Tällöin laina saattaa erääntyä maksettavaksi. Suunniteltaessa kumpaa tahansa kauppatapaa, on siis erittäin tärkeää perehtyä yrityksen olemassa oleviin sopimuksiin ja niiden ehtoihin. Tällaista tarkastusta kutsutaan DD:ksi eli leagal dueiligenssiksi. Mikäli ostettavalla yrityksellä on paljon tärkeitä sopimussuhteita, jotka jouduttaisiin neuvottelemaan liiketoimintakaupassa uudelleen, on järkevämpää tehdä kauppa yhtiön osakkeista tai yhtiöosuuksista. (Suomen Yrittäjät 2020.)

Jo varhaisessa vaiheessa neuvotteluja NordLogin omistajanvaihdokseen liittyen, oli selkeämpi vaihtoehto toteuttaa omistajanvaihdos yrityskaupan kautta. Tämä päätös tehtiin suurimmalta osin siitä syystä, että yrityksellä on monia toimittajasopimuksia ympäri Eurooppaa. Näin siis säästettiin paljon aikaa ja saatiin yrityksen toiminta jatkumaan helposti normaalilla tavalla eteenpäin. Ostaja tunsi Euroopan tavarantoimittajasopimuskumppanit ennalta, joten myös siitä syystä oli järkevää toimia näin. Lisäksi ostaja on toiminut yrityksen hallinnollisissa tehtävissä, joten ostajalla oli tieto yrityksen veloista ja varoista. Näin ollen tämä oli myös melko riskitön vaihtoehto ostajalle vastuidenkin osalta.

4 YRITYSKAUPAN NÄKÖKULMAT

Tässä luvussa käsitellään yrityskauppaa eri näkökulmista. Yrityskauppa tehdään strategian näkökulmasta silloin, kun ostajana sekä myyjänä on yritykset. Näitä kaupan muotoja käsitellään luvun ensimmäisessä osassa. Toisessa osassa yrityskauppaa tutkitaan myyjän näkökulmasta, sekä käydään läpi erilaisia keinoja kaupan toteuttamiseen. Viimeisessä osassa käydään läpi yrityskauppaa ostajan näkökulmasta.

4.1 Yrityskauppa strategian näkökulmasta

Kun kyseessä on tilanne, jossa ostajana ja myyjänä on yritys, on kyseessä yleensä yrityksen strategiaan liittyvä yritysosto (Katramo ym. 2011). Yrityskaupat voidaan jakaa tavoitteiden mukaisesti tällöin horisontaalisiin ja vertikaalisiin yrityskauppoihin. Muita jaottelutapoja ovat vielä konsentriininen ja konglomeratiivinen yrityskauppa. (Katramo ym. 2011.)

Horisontaalisesta ostosta puhutaan silloin, kun ostaja ja ostettava yritys toimivat samalla toimialalla, samoilla markkinoilla ja samalla tuotantoportaalla (Katramo ym. 2011). Horisontaalisella ostolla yritys pyrkii kasvattamaan markkinaosuuttaan poistamalla kilpailija markkinoilta. Horisontaalisen yrityskaupan avulla voidaan myös saavuttaa erilaisia säästöjä. (Katramo ym. 2011.)

Vertikaalinen osto puolestaan liittyy yritysostoon arvoketjussa (Katramo ym. 2011). Tällöin yrityksen toimivat samalla alalla, mutta tuotantoketjun eri vaiheissa. Vertikaalisessa yritysostossa siis pyritään ostamaan jokin arvoketjun osa omaan hallintaan. Tämän tyyppinen kauppa voi tapahtua arvoketjussa joko ylös, tai alaspäin. Mikäli se tapahtuu ylhäältä alas, on kyseessä tilanne, jossa halutaan saada hallintaan jokin arvoketjun osa, esimerkiksi laaduntarkkailun tai saatavuuden parantamisen vuoksi. Jos taas osto tapahtuu ketjun alaosista ylöspäin, voi olla kyseessä tilanne, jolla yritys haluaa jakelukanavat omiin käsiinsä. Tällä voidaan varmistaa esimerkiksi tuotteiden toivotunlainen myynti ja markkinointi asiakkaille. (Katramo ym. 2011.)

Konglomeratiivisella yrityskaupalla pyritään tasoittamaan toimialalla tapahtuvia tulosten vaihteluita tai hajauttamaan riskiä, ja tämän tyyppinen kauppa tapahtuu eri toimialojen kesken (Katramo ym. 2011). Lisäksi yritys toimii myös erilaisilla markkinoilla ja erilaisilla tuotteilla, kuin ostava yritys. Tämän tyyppisen yrityskaupan tavoitteena on saada aikaan esimerkiksi markkina-alueen tai tuotelinjan laajentaminen. (Katramo ym. 2011.) Konglomeratiivisen kaupan avulla haetaan joskus myös keinoja lopettaa olemassa oleva ja yritykselle kannattamaton toimiala (Anttila 2006).

Konsentrinen yrityskauppa tapahtuu usein kahden eri toimialalla olevan yrityksen kesken, mutta niiden toiminnoissa voi olla samankaltaisuutta esimerkiksi tutkimus- ja teknologian osalta tai markkinointi- ja jakelukanavissa (Katramo ym 2011). Tämän avulla pyritään hakemaan pääsääntöisesti etuja ostettavan yrityksen tietopääomasta tai kanavista ja haetaan kehitystä omalle yritykselle sitä kautta (Anttila, 2006).

4.2 Yrityskauppa myyjän näkökulmasta

Katramo ym. (2011) erittelevät myyjän näkökulmasta eri kauppatapoja sekä niiden etuja ja haittoja. Erilaisia kauppatapoja ovat suora neuvottelu, rajoitettu huutokauppa sekä avoin huutokauppa. Vaikka suora neuvottelu voi usein olla nopein ja joustavin kauppatapa, se ei välttämättä tarjoa myyjälle parasta mahdollista hintaa kilpailun puuttuessa. Rajoitetussa huutokaupassa lähestytään yleisesti melko tarkkaan valittua ostajajoukkoa. Avoimessa huutokaupassa taas kaikki mahdolliset ostajaehdokkaat hyväksytään mukaan huutokauppaan ensimmäiselle kierrokselle.

Rantanen ym. (2016) toteavat, että omistajanvaihdos on aina iso muutos yritykselle ja yritys on silloin haavoittuvaisimmillaan. Heidän mielestään on siis tärkeää, että myyjä tekee hyvin suunnitelmat ja ennakoi mahdolliset ongelmat. Näin toimimalla, voidaan välttää ongelmia ja myynnin kohteena oleva yritys on mahdollisimman hyvässä kunnossa. Silloin yritys on kilpailukykyinen ja valmis muutoksiin.

4.2.1 Suora neuvottelu

Katramo ym. (2011) mainitsevat, että usein suora neuvottelu tulee kyseeseen silloin, kun kaupasta lähdetään neuvottelemaan ostajan toimesta. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi silloin, kun työntekijä ostaa yrityksen tai mikäli kaupan rakenteessa on vaikkapa erityisiä piirteitä tai myyntiaikeet halutaan pitää salaisina esimerkiksi asiakkaiden ja henkilökunnan vuoksi. Suora neuvottelu toteutuu usein myös silloin, kun yritys asetetaan myyntiin julkisiin myyntikanaviin, kuten yrityspörssiin tai vastaavaan palveluun Internetissä. Suorassa neuvottelussa on hyvät ja huonot puolensa. Toisaalta tässä neuvottelutavassa asioista voi olla joustavaa sopia ja aikataulukin voi olla nopeampi. Suurimpana haasteena on saada myyjän kannalta toivottu kauppahinta. Katramo ym. (2011) toteavat, että suorissa neuvotteluissa on syytä sopia tarkemmin aikataulusta ja sitoutumisesta kauppaan.

4.2.2 Rajoitettu huutokauppa

Rajoitetussa huutokaupassa mukaan neuvotteluihin rajataan yleensä hyvin tarkkaan valittu ostajajoukko, joka voi tavallisesti olla alussa noin 5–20 ostajakandidaattia (Katramo ym. 2011). Neuvotteluiden edetessä joukko pienenee tarjousten perusteella ja mitä pidemmälle mennään, sitä enemmän tietoa jaetaan jäljellä oleville ostajaehdokkailla. Verrattuna suoraan neuvottelutapaan, rajoitetulla huutokaupalla on selkeä aikataulu, rakenne ja säännöt. Näiden avulla prosessi itsessään luo kilpailutilanteen ja voi saada aikaan yrityksen arvon maksimoinnin. Rajoitettu huutokauppa on paras vaihtoehto yleensä silloin, kuin yrityksen arvioidaan kiinnostavan useita eri ostajia. (Katramo ym. 2011.)

4.2.3 Avoin huutokauppa

Avoimessa huutokaupassa yritystä tarjotaan ostettavaksi avoimesti ja ensimmäiselle kierrokselle hyväksytään mukaan kaikki mahdolliset ostajaehdokkaat (Katramo ym. 2011). Laajan markkinoinnin avulla pyritään takaamaan myyjälle paras mahdollinen hinta. Avoimessa huutokaupassa myyntiaikeet ovat myös yleensä yleisesti tiedossa. On kuitenkin huomioitava, että tämä saattaa vaikuttaa haitalli-

sesti henkilöstöön sekä asiakassuhteisiin. Myös luottamuksellista tietoa saattaa päätyä kilpailijoille prosessin aikana. Avoin huutokauppa voidaan jakaa neljään vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa käydään tarkemmin läpi erilaisia analyysyjä sekä tarkastellaan myynnin tavoitteita. Tässä vaiheessa otetaan myös selvää juridisista sekä verotuksellisista seikoista sekä laaditaan yrityksen arvonmääritys. Toisessa vaiheessa laaditaan myyntistrategia, valitaan neuvottelukumppanien kriteerit sekä potentiaaliset ostajat. Tämän lisäksi valmistellaan myynti- ja markkinointiaineisto sekä aloitetaan markkinointi. Kolmannessa vaiheessa valikoiduille ostajaehdokkailla toimitetaan myyntimateriaali ja valitaan ostajaehdokkaat, jotka pääsevät suorittamaan due diligence -tarkastusta. Tässä vaiheessa laaditaan myös salassapitosopimukset sekä järjestetään toimipaikkavierailut sekä tarkempi yrityksen esittely. Viimeisessä, neljännessä vaiheessa, ostajat toimittavat lopulliset tarjoukset, joiden perusteella valitaan lopulliset ostajaehdokkaat neuvotteluihin. Tämän vaiheen päättyessä on analysoitu tarjoukset, käyty neuvottelut sekä solmittu kauppa uuden omistajan kanssa. (Katramo ym. 2011.)

NordLogin kohdalla oikeastaan alusta saakka oli selvää, että kaupasta käydään suoraa neuvottelua. Tämä johtui siitä, että omistaja oli jo jokin aika sitten aloittanut keskustelut omistajanvaihdoksesta vain ko. ostajan kanssa. Koska osapuolet näkivät, että yrityksen jatkuvuuden kannalta paras vaihtoehto olisi, että ko. ostaja jatkaa yritystoimintaa, keskityttiin prosessissa enemmän hintaneuvotteluihin ja ehtoihin alusta saakka. Se, että omistaja olisi etsinyt yritykselle ulkopuolisen ostajan, olisi aiheuttanut paljon lisätyötä myös hänelle itselleen. Lisäksi toimittajasuhteiden rakentaminen nopeasti uuden omistajan kanssa, olisi ollut varmasti haasteellista ja aiheuttanut monien toimittajasuhteiden katkeamista.

4.3 Yrityskauppa ostajan näkökulmasta

Yrityksen ostajan kannalta on tärkeitä kysymyksiä ovat esimerkiksi seuraavat kysymykset (Yritystulkki [15.10.2020]):

1. Onko yrityksen liiketoiminnalla tulevaisuutta?

Ostettavalta yritykseltä voidaan pyytää markkinointisuunnitelma, josta käy ilmi yrityksen liikeidea, kilpailutilanne sekä tulevaisuudensuunnitelmat. Suunnitelma voidaan myös sen puuttuessa laatia itse tai tehdä markkinointitutkimus, jonka avulla voidaan selvittää kysynnän tarvetta.

2. Henkilöityykö yritystoiminta liikaa nykyiseen yrittäjään?

Joskus yritystoiminta varsinkin pienissä yrityksissä saattaa henkilöityä yrityksen omistajaan tai muuhun paljon asiakastyötä tekevään henkilöön. Tämä saattaa vaikeuttaa merkittävästi alkuvaiheen menestymistä. Tällainen tilanne saattaa myös katkaista pitkäaikaisia asiakassuhteita ja yhteistyökumppanuuksia.

3. Onko myytävä kokonaisuus oikea ostajan tarpeisiin?

Tärkeää on myös tarkastella ostettavan yrityksen toimintoja tai omaisuuseriä, jotka eivät liity varsinaiseen liiketoimintaan ja voivat olla tarpeettomia ostajan kannalta. Tällöin kauppahintaan saattaa sisältyä sellaisia toimintoja tai omaisuuseriä, jotka nostavat kauppahintaa tarpeettomasti. Tällaisissa tilanteissa on tärkeää, että myytävästä yrityksestä siirretään tai myydään pois tällaisia omaisuuseriä tai toimintoja tai niitä lopetetaan. Omaisuuseriä voivat olla esimerkiksi kiinteistö, asunto-osakkeet tai erilaiset arvopaperit. Myöskään ylimääräistä kas-savarantoa ei kannata jättää yritykseen, sillä silloin ostetaan ikään kuin rahalla rahaa.

4. Mikä on yrityksen arvo?

Yrityksen arvo voidaan määrittää yksinkertaistettuna arviona tulevaisuuden tuotoista. Yrityskauppa on nähtävä investoitava, johon sijoitettu raha olisi oltava maksettuna takaisin 2–6 vuoden aikana. Yrityksen arvoa voidaan määrittää monella tavoin. Erilaisia yrityksen arvon määrittämis- ja arviointimenetelmiä käsitellään jäljempänä omassa luvussa.

5. Mikä on ostettavan yrityksen mahdollinen varaston tai/ja konekannan arvo?

On tärkeää, että ostaja maksaa vain varaston ja tuotantokoneiden todellisesta arvosta. Varastossa saattaa olla esimerkiksi vanhentuneita ja myyntikelvottomia tuotteita, jotka ovat kirjanpidossa kirjattuna täydellä hinnalla. Huomioitava on myös tuotantokoneiden tai – ohjelmien huoltojen ja/tai päivitysten tilanne. Näiden kohdalla on tarkistettava, ettei makseta muoteista tai ohjelmista, joilla ei ole nykyarvoa tai edes käyttöarvoa jatkossa.

6. Millaiset ovat tuotevastuut ja riskit?

On myös tarkasteltava tuotevastuita sekä riskejä esimerkiksi takuiden tai mahdollisten tuotteiden takaisinvetojen osalta. Tärkeää on myös tarkistaa, onko yrityksellä keskeneräisiä oikeudenkäyntejä tai reklamaatioita, onko lähitulevaisuudessa tulossa lainsäädännön muutoksia, onko yrityksellä pitkäaikaisia myyntisaatavia, jotka saattavat kääntyä luottotappioiksi ja onko alihankinnan tai yhteistyökumppaneiden osalta riskejä, joita tulisi ottaa huomioon. Myös asiakas- ja henkilöriskit on kartoitettava ja otettava huomioon esimerkiksi avainhenkilöiden lähteminen yrityksestä tai asiakkaan riski katkaista asiakkuus.

Suurimmalta osin juuri nämä kysymykset nousivat esiin kohdeyrityksen ostajan pohtiessa yrityksen ostamista ja sen jatkamista. Vaikka yritys oli ostajalle ennestään tuttu kaikin tavoin, oli pohdittava tarkkaan motivaation ja monien muiden tekijöiden kautta, onko yrityksen ostaminen ja toiminnan jatkaminen järkevää ostajan kannalta.

Liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta oli selvää, että yrityksellä oli tulevaisuutta. Yrityksessä oli juuri neuvotteluiden alla iso sopimus ja lisäksi asiakaskunta oli vaikiintunut ja pitkäaikaisia asiakassuhteita oli paljon.

Yrityksen henkilöitymisen riski vanhaan omistajaan oli ehkä se suurin riski, jota pohdittiin yrityksen jatkon kannalta. Se seikka, että ostaja oli ollut yrityksessä töissä jo pitkään ja tunsikin myös tärkeimpiä asiakkaita jo valmiiksi ja oli myös heitä tavannut, toi luottamusta siihen, että asiakassuhteet saadaan jatkumaan. Myös tava-

rantoimittajien osalta, ostajalla oli valmiita suhteita luotuna jo suurimpaan ja merkittävimpään osaan tavarantoimittajista. Omistajanvaihdosta kohti mentiin ikään kuin vähän kerrallaan siten, että vastuu siirtyi uudelle omistajalle jo vähitellen kokonaan vanhan omistajan jäädessä hiljalleen taka-alalle. Näin muutos ei tullut myöskään kerralla tavarantoimittajille eikä asiakkaille, vaan he ehtivät tottumaan asiaan ajan kanssa sekä luottamaan siihen, että toiminta jatkuu samalla tavoin kuin ennenkin.

Myytävän kokonaisuuden osalta oli yrityksestä poistettava sellaista varallisuutta, joka ei liittynyt varsinaisesti yrityksen toimintaan. Tällaista varallisuutta oli esimerkiksi rahastot. Ko. yrityksen varallisuuteen ei liity niinkään koneita tai kalustoa, vaan toiminta on enemmänkin agentuuritoimintaa. Pieni varasto yrityksellä kuitenkin oli. Tätä aihetta käsitellään enemmän kohdassa arvonmääritys.

Yrityksen arvon kohdalla käytiin neuvotteluja eniten ja myös pohdittiin millä tavoin yrityksen myyntihinta tullaan määrittelemään. Tähän avuksi otettiin yrityksen tilin-toimiston omistaja, jolla oli kokemusta yrityskaupoista.

Yrityksellä on vastuu maahantuomistaan tuotteista ja viallisen tuotteen tai vahingon sattuessa, korvausvastuu siitä asiakkaalle. Varsinaisten tuotevirheiden kohdalla kuitenkin tehdas aina toimittaa uuden tuotteen tilalle tai vaihtoehtoisesti hyvittää NordLogille tuotteen hintaa ja siten taas NordLog hyvittää sen asiakkaalle. Näin ollen riskit ovat hyvin hallitut näiden tilanteiden varalta yrityksen suhteen. Luottotappioriskit ovat olleet pienet koko yrityksen yli kymmenen vuoden toiminnan ajan ja myös ostohetkellä, ne olivat lähes olemattomat. Yksi suurin riski, johon täytyy varautua, on avainhenkilön äkillinen sairastuminen (hetkellinen tai pitkäaikainen työkyvyttömyys) tai kuolema. Tätä varten on suunnitelma olemassa, mutta siitä ei ole kirjattu tarkkoja ohjeita, eikä muuta tarvittavaa materiaalia vielä ole olemassa.

5 ARVONMÄÄRITYS

Tenhunen ja Werner (2000) toteavat, että merkityksellisiä asioita yrityksen arvonmäärityksessä ovat kauppahinta, maksutapa sekä yrityskaupan muut kaupalliset ehdot. Näiden tekijöiden avulla määrittyy lopulta yrityksen markkina-arvo. Näiden tietojen ja ehtojen myötä, on mahdollista arvioida kaupan onnistumista ja toivottua lopputulosta ostajan ja myyjän kannalta. Ennen varsinaisia neuvotteluja, molemmilla osapuolilla on jokin näkemys näistä kolmesta kaupan osa-alueesta ja ne harvoin kohtaavat toisiaan. Yleisesti myyjällä on yrityksen arvosta suurempi näkemys, kuin ostajalla. Yleisesti molemmat osapuolet kuitenkin määrittelevät yrityksen myös substanssiarvon sekä tuottoarvon kautta.

Myyjän ja ostajan näkemys liiketoiminnan arvosta saattaa siis vaihdella suuresti. Tämän lisäksi näkemuseroja voi olla yrityksen muiden resurssien arvosta. Näitä ovat muun muassa kiinteistö ja kalusto. Myyjä voi pitää niiden arvoa esimerkiksi hankinta-arvon mukaisena, kun ostaja taas näkee ne jo lähes arvottomina. Myös henkilöstön arvo voi yrityksessä olla merkittävässä osassa sen arvonmääritystä. Arvonmääritykseen saattaa vaikuttaa myös yrityksen asiakkuudet. (Varamäki ym. 2015.)

5.1 Neuvoteltu arvo

Joskus hinta saattaa muodostua hyvin erityyppisin perustein. Tilanne on tällainen varsinkin sukupolvenvaihdoksissa tai esimerkiksi tilanteessa, jossa ostajana on yrityksen työntekijä. Toki näissäkin tilanteissa hinnalle haetaan perustetta yrityksen arvoon myös esimerkiksi substanssiarvon tai jonkin muun realistisen arvon perusteella ainakin pohjatiedoksi. Tällainen voisi olla esimerkiksi varaston arvo sekä pehmeänä arvona omistajan itsensä näkemys yrityksen arvosta. Jos yrityksellä ei kuitenkaan ole esimerkiksi kirjallisesti solmittuja sopimuksia, eikä asiakassuhteiden jatkuvuutta ole taattu vaikkapa vuotta eteenpäin erillisin sopimuksin, vaikuttaa se yrityksen arvoon ostajan silmissä merkittävästi. Myös mikäli yrityksen arvioitava tulos kuluvalta vuodelta ei ole tuloksellinen eikä tappiollinen ja tämän lisäksi, mikäli omaa pääomaa ei ole runsaasti, voi yrityksen määrittäminen käytännössä

lähennellä varaston arvoa sekä myyjän toivomaa hintaa, niin sanottua good will-arvoa, eli myyjän toivomaa arvoa. Varsinkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä tilanne voi olla juuri kuvatun kaltainen. (Rantanen 2013.)

Myyjälle perusarvona on pitää yritys itsellään niin kauan, kuin se tuntuu mielekkäältä ja siitä saa palkan. Sen jälkeen yritykselle täytyy löytää ostaja. Ostajan kannalta perusarvona taas näyttäytyy se, miten kova halu ostajalla on jatkaa yritystä ja saada se itselleen. Nämä arvot eivät useinkaan kohtaa, jolloin myyjä joutuu usein tinkimään omista arvostusperusteistaan. Ostajan on myös saatava vakuutettua mahdollinen rahoittaja yrityksen toiminnan ostamisen kannattavuudesta. Ostajalle ja myyjälle ovat tärkeitä siis eri asiat, ja tämä vaikuttaa väistämättä siihen arvoon, jona osapuolet kaupan kohteen näkevät. Varsinkin pienissä- ja keskisuurissa yrityksissä myyjä voi miettiä vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin. (Rantanen 2013.):

- Paljonko haluaisit tästä yrityksestä, miksi?
- Kuka ostaisi yrityksesi?
- Miksi hän sen ostaisi?
- Miksi hän olisi valmis maksamaan pyytämäsi hinnan?
- Miten hän pystyisi hinnan maksamaan?
- Voidaanko omilla toimilla parantaa jatkajan maksukykyä ja – halua jotenkin?
- Kuinka nopeasti hän maksuista suoriutuisi?

Ostajan näkökulmasta tilanne on sellainen, että hänen on huomioitava missä määrin tuleva menestys tai epäonnistuminen johtaa juurensa uudesta tai vanhasta omistajasta. Näin ollen on pohdittava, johtuuko tuleva menestys siis kumman osapuolen toimesta. (Rantanen 2013.) Esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijä ostaa yrityksen, on hän voinut olla jo suurelta osin myötävaikuttamassa tai jopa täysin vastuussa jonkin suuren sopimuksen syntymisestä ja näin ollen kokee, että on väärin maksaa siitä entiselle omistajalle.

Vastaavanlainen tilanne neuvoteltaessa hinnasta oli tämän opinnäytetyön kohdeyrityksessä. Työntekijän panos oli ollut jo osana yrityksen toimintaa ja varsinkin juuri ennen omistajanvaihdosta tapahtuneessa isoa toimittajasopimusta neuvotel-

taessa jo jonkin aikaa. Myös monia asiakkuuksia oli jo täysin ostajan hallittavana ja hän myös solmi jo uusia asiakkuuksia ja isoja tilaussopimuksia ennen omistajanvaihdosta. Lisäksi entiselle omistajalle oli tärkeää, että yrityksen toiminta jatkuu ja asiakas- ja toimittajasuhteet jatkuvat. Näin ollen hinta määrittyi pitkälti varaston arvon ja good will -tavan mukaisesti.

5.2 Substanssiarvo

Substanssiarvo muodostuu yrityksen varojen ja velkojen erotuksesta (Tenhunen & Warner 2000). Arvio tehdään siltä pohjalta, että yritys myytäisiin pala palalta muuhun, kuin entiseen käyttöönsä. Substanssiarvon avulla voidaan selvittää yritykseen sidottujen tuotannontekijöiden nettoarvo. (Tenhunen & Warner 2000.) Yksinkertaistettuna siis substanssiarvo on se rahamäärä, joka jää jäljelle, kun yrityksen omaisuus realisoidaan ja maksetaan velat pois (Matalamäki ym. 2017).

5.3 Tuottoarvo

Tuottoarvon laskentapohjana toimii ostokohteen kassavirtaennuste. Tässä mallissa oletetaan yrityksen jatkavat toimintaansa ainakin jonkin aikaa samanlaisena. Tuottoarvossa siis perustetaan arvonmääritys sille, miten kassavirta kehittyisi, mikäli yritys jatkaa samalla tavalla toimintaansa. (Tenhunen & Warner 2000.) Tuottoarvolaskelmaa voidaan verrata investointilaskelmaan. Sen avulla määritetään kannattaako jonkin uuden koneen hankinta vai ei. On siis tehtävä laskelma siitä, tuottaako hankinta pitkällä aikavälillä hankinnasta aiheutuneet menot. (Matalamäki ym. 2017.)

Tuottoarvoa määriteltäessä on siis löydettävä vastauksia ainakin seuraaviin kysymyksiin (Rantanen 2013):

- Paljonko yritys tuottaa?
- Missä ajassa?
- Millä varmuudella?
- Kenelle, eli kuka tai millainen ostaja on?

6 YRITYKSEN OMISTAJANVAIHDOKSEN ANALYYSIT

Kallunki ja Niemelä (2007) toteavat, että ryhdyttäessä yrityksen ostoon ja omistajanvaihdokseen, on ostettava yritys pyrittävä tutkimaan tarkkaan. Tässä apuna toimivat erilaiset analyysit. Lukuihin perustuvien analyysien lisäksi, on tärkeää kyetä arvioimaan yritystä myös niin sanottujen pehmoanalyysien avulla. Näitä analyysijä voivat olla muun muassa analyysit, joiden avulla pyritään kartoittamaan yrityksen henkilöstön osaamistasoa sekä yrityksen kulttuuria sekä esimerkiksi tietotekniikan tasoa. Pehmoanalyysit voivat lopulta olla merkittävässäkin osassa yrityksen omistajanvaihdoksen jälkeistä kehittymistä. Se miten laajasti ja yksityiskohtaisesti näitä analyysijä käytetään tai tietoa saadaan, on hyvin tapauskohtaista. Analyysien laajuuden vaihtelu on oletettavasti suurinta isojen yritysten yrityskaupoissa, kun taas esimerkiksi mikroyrityksen kohdalla analysointi saattaa rajoittua hyvinkin pienelle alueelle, esimerkiksi taloudellisten lukujen lisäksi vain kilpailutilanteeseen sekä yrityksen henkilökuntaan ja muihin resursseihin.

6.1 Analyysit arvonmäärittämisessä

Arvonmäärittämisprosessi voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen.

Näitä vaiheita ovat (Kallunki & Niemelä 2007):

- strateginen analyysi
- tilinpäätöksen analysointi
- tulevan kehityksen ennakointi

6.1.1 Strateginen analyysi

Strateginen analyysin tavoitteena on tunnistaa yrityksen taloudelliseen menestymiseen vaikuttavat tekijät (Kallunki & Niemelä 2007). Näitä ovat esimerkiksi markkinoiden ja tuotealueiden koko ja arvioitu kasvu. Lisäksi menestykseen vaikuttavat yrityksen asema markkinoilla ja yritysjohtajan tekemät valinnat. Strateginen analyysi

voidaan jakaa vielä yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen analyysiin. (Kallunki & Niemelä 2007.)

Kallungin ja Niemelän (2007) mukaan, yrityksen sisäisen analyysin avulla pyritään selvittämään niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat muun muassa seuraavien asioiden kautta yrityksen arvoon ja taloudelliseen menestymiseen.

Näitä tekijöitä ovat:

- yrityksen tuotteet
- tuotteiden hinnoittelu
- tuotantoprosessi
- osaaminen ja henkilöstö

Sisäisen analyysin avulla pyritään saamaan vastauksia muun muassa liikeidean toimivuuteen, palvelujen ja tuotteiden kilpailukykyyn, kilpailuetujen olemassaoloon ja niiden pysyvyyteen, tuotteiden elinkaaren pituuteen sekä hinnoittelupolitiikkaan. (Kallunki & Niemelä 2007.)

Ulkoisen analyysin avulla taas tarkastellaan muun muassa seuraavien asioiden kehityksen vaikutusta toimialalla:

- kilpailijoiden kehitys
- toimialan kehitys
- yleinen taloudellinen kehitys
- teknologian kehitys
- muiden ulkopuolisten tekijöiden vaikutus ja kehitys

Kallungin ja Niemelän mukaan (2007) ulkoisen analyysin avulla, voidaan siis selvittää niitä ulkopuolisia tekijöitä joihin, yritys ei kovinkaan paljon pysty itse vaikuttamaan.

6.1.2 Tilinpäätöksen analysointi

Tilinpäätösanalyysien tavoitteena on arvioida yrityksen kannattavuus sekä rahoitus- ja varallisuusasema (Kallunki & Niemelä 2007). Tilinpäätösten vertailu listamattomien yrityksen kohdalla voi olla hankalaa, sillä niihin voidaan tehdä harkinnanvaraisia kirjauksia. Tilinpäätösanalyysin avulla voidaan selvittää muun muassa seuraavat tärkeät tunnusluvut: kannattavuuden, vakavaraisuuden ja velkaisuuden, maksuvalmiuden ja kiertoajan eli pääoman käytön tehokkuuden tunnusluvut. (Katramo ym. 2011.)

6.1.3 Tulevan kehityksen ennakointi

Tulevaisuuden kehityksen ennakointi voi perustua yrityksen arvoihin ja ennusteisiin esimerkiksi myynnin lisääntymisestä, tuloskehityksestä sekä rahoituksellisesta tilanteesta. Kehityksen arvioinnissa voidaan käyttää lisäksi yritysten ulkopuolista tietoa, jota on saatavilla tilinpäätöksistä, toimiala-analyyseistä, kansantalouden ennusteista sekä muista mahdollisista lähteistä. (Katramo ym. 2011.)

Arvonmäärittäystä tehtiin kohdeyrityksen ostoa mietittäessä taloudellisten mittareiden ja tulevan kehityksen ennakoinnin kautta. Niistä ei kuitenkaan laadittu erillisiä tutkimuksia ja raportteja, sillä tunnusluvut olivat tulevalle omistajalle tuttuja. Lähinnä niitä käytiin läpi siitä syystä, että löydetäänkö sieltä perusteita hintaneuvotteluille.

6.2 Pehmoanalyysit

Numeeristen analyysien lisäksi on tärkeää saada tietoa ja hahmottaa ostettavan yrityksen muita ominaisuuksia. Näitä ovat esimerkiksi kulttuuripiirteiden hahmottaminen kuten toimipaikan sijainti ja organisaatiossa piilevä byrokratia. Lisäksi on saatava tietoa siitä, onko yrityksessä korvaamattomia henkilöitä ja tarkasteltava esimiestoimintaa sekä henkilökunnan osallistamista, yrityksen pienryhmätöimintää, tuloskeskeisyyttä ja tulosjohtamista ja tietotekniikan tasoa. Pehmoanalyysien

eri osista saadaan tietoa vaihtelevasti ennen ja jälkeen omistajanvaihdoksen. (Tenhunen & Werner 2000.)

6.2.1 Toimipaikan/ -paikkojen sijainti

Toimipaikkojen sijainti voi vaikuttaa merkittävästikin yrityksen sisäisiin luonteenpiirteisiin. Esimerkiksi eripuolilla Suomea asuu hyvin erilaista väestöä, joka suhtautuu työntekoon hyvin eritavoin ja heillä on erilainen yrityskulttuuri. Tenhusen ja Wernerin mukaan (2000) esimerkiksi pohjalaiset saattavat suhtautua työhön hyvinkin vakavasti, kun taas savolaiset muistavat, että ympärillä on muutakin kuin vain työnteko. Myös erot eri maiden välillä, saattavat olla suuria. On siis tärkeää, että yrityskaupan toteutuessa johto huomioi mahdollisten eri paikkakuntien kulttuurilliset perinteet ja toimintatavat. (Tenhunen & Werner 2000.)

6.2.2 Organisaatiossa piilevä byrokratia

Niin ostavalla yrityksellä, kuin ostettavallakin yrityksellä, on todennäköisesti molemmilla oma toimintatapansa raportoinnin sekä sen laajuuden suhteen. Tenhusen ja Wernerin (2000) mukaan mikäli ostava yritys on esimerkiksi iso konserni ja ostettava yritys huomattavasti pienempi, voi raportointikäytännössä olla todella suuri ero. Siinä missä isossa konsernissa erilaisten tunnuslukujen raportointi johdolle on ollut joka viikkoista ja aikaa vievää työtä, saattaa pienemmässä yrityksessä raportointi olla esimerkiksi kerran kuukaudessa läpikäytävää asiaa. Tämä saattaa turhauttaa asiaan tottumaton ja siitä saattaa aiheutua tunne siitä, ettei keskitytä olennaiseen. Tenhunen ja Werner (2000) toteavat myös, että ostettava yritys on ostettu syystä ja sen toimintatavoissa ja rakenteissa voi olla paljon hyvää. Heidän mukaansa siis pohdittava, missä määrin muutosten tekeminen erilaisiin byrokraattisiin asioihin on tärkeää ja johdonmukaista.

NordLogin omistajanvaihdoksessa kyseessä ei ollut tilanne, jossa yritys ostaa yrityksen. Silti muutosvaiheessa nämä asiat nousevat esiin pienessäkin yrityksessä. Mikäli esimerkiksi edellinen omistaja jää vielä yritykseen töihin helpottamaan siirtymävaihetta, saattaa hänelle olla vaikea hyväksyä niitä muutoksia, joita uusi

omistaja haluaa jo lähteä tekemään. Siten pienemmänkin yrityksen omistajanvaihdoksessa byrokraattisten asioiden osalta saattaa tulla konflikteja.

6.2.3 Korvaamattomat henkilöt

Yrityksessä saattaa olla tilanne, jossa jokin osa henkilöstöä tai jopa yksittäinen henkilö on yritykselle korvaamaton. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöllä tai henkilöillä on paljon niin sanottua hiljaista tietoa ja osaamista, tai että jollakin henkilöllä on muutoin spesifiä taitoa yrityksen toimintaan liittyen. Tällainen tilanne saattaa olla esimerkiksi palveluyrityksessä, jossa yrityksen liiketoiminta on rakentunut vahvasti yrittäjän itsensä ympärille. Tenhusen ja Wernerin (2000) mukaan tällaisissa tilanteissa on otettava huomioon omistajanvaihdoksen kannalta tarkkaan se, että hiljaista tietoa saadaan ensinnäkin siirrettyä ja toiseksi, että henkilösuhteita saadaan siirrettyä mahdollisimman kivuttomasti, siten ettei yrityksen tulevaisuus kärsi ja mahdollinen yrityksen jatko vaarannu. Mikäli korvaamaton henkilö on osa työntekijäryhmää, on tärkeää miettiä keinot, joilla kyseinen henkilö tai henkilö saadaan pidettyä yrityksessä. (Tenhunen & Werner 2000.)

NordLogin omistajanvaihdoksessa tämä oli olennainen osa onnistunutta omistajanvaihdosprosessia. Se, että uusi omistaja on ollut yrityksen palveluksessa jo kahdeksan vuotta, oli omistajanvaihdosprosessia helpottava tekijä. Lisäksi suurin osa asiakkaista, tavarantoimittajista ja muista sidosryhmistä tunsivat uuden omistajan jo ennestään. Näin omistajanvaihdosprosessi saatiin sujumaan melko kivuttomasti. On kuitenkin aina muistettava, että joku asiakas on saattanut pitää toisen toimintatavoista enemmän tai muutoin vain henkilökemiat ovat kohdanneet paremmin. Näissä tilanteissa uuden omistajan on kyettävä voittamaan asiakas puolelleen ja todistettava, että palvelun laatu ei kärsi.

6.2.4 Esimiestoiminta ja henkilökunnan osallistaminen

Yrityksen sisällä vallitseva ilmapiiri ja mahdollinen esimiesten johtoaseman korostaminen heidän itsensä toimesta ovat sellaisia piirteitä, jotka näkyvät ja ilmenevät hyvin pian henkilökunnan keskuudessa ollessa (Tenhunen & Werner 2000). Tätä

tilannetta toki päästään usein analysoimaan vasta, kun on päästy mukaan yritystoimintaan omistajanvaihdoksen jälkeen. Tenhusen ja Wernerin mukaan pian omistajanvaihdoksen jälkeen on myös nähtävissä, mahdollistaako esimiesten toiminta ja johtamistapa henkilökunnan osallistumisen yrityksen kehittämiseen ja jatkapäiväiseen työhön, vai onko esimiesten johtamistapa vain autoritäärinen. Tämän kaltainen autoritäärinen malli ei ole yritystä kehittävä, eikä myöskään henkilöstöä motivoivaa. Uusi omistaja saattaa siis hyvinkin pian omistajanvaihdoksen jälkeen joutua miettimään sitä, vastaako ostetun yrityksen johtamistyyli toivottua tapaa johtaa yritystä ja sen henkilöstöä.

6.2.5 Pienryhmätoiminta

Jo ostopäätöstä tehtäessä on mahdollista saada selville ostettavan yrityksen organisaatiomalli (Tenhunen & Werner 2000). Mikäli yrityksessä työskennellään linjaorganisaatiomallisesti, ei siellä välttämättä tehdä kovin paljon töitä tiimeissä ja eri projekteissa. Projektimallisesti toimivat yritykset ovat usein nopeampia muuttamaan toimintatapaansa, ja projektitoiminnan opettelu on hyödyllistä esimerkiksi, että sen avulla toimivien pienryhmien kautta henkilökunnan tietoisuus lisääntyy yrityksen toiminnasta. Tenhusen ja Wernerin (2000) mukaan, se motivoi useimpia henkilöryhmiä tavoitteiden taakse, muutokset saadaan tarvittaessa läpi nopeammin, se pienentää portaita johdon ja muun organisaation välillä sekä kouluttaa ryhmiin osallistuvia vastuuseen ja muiden huomioon ottamiseen.

6.2.6 Tuloskeskeisyys ja tulosjohtaminen

Tenhusen ja Wernerin (2000) mukaan ennen ostopäätöstä on myös hyvä selvittää se, toimiiko yritys vahvasti tuloskeskeisyyden kautta ja johdetaanko yritystä tuloskeskeisesti. Tuloskeskeisyydessä on hyvät ja huonot puolensa. Toisaalta se selkeyttää esimerkiksi yrityksen yhteisiä tavoitteita, palkkaus on kannustavaa ja vastuut ja suunnitelmat ovat selkeästi määriteltä. Huonoja puolia taas voi olla, että strategisten muutosten tekeminen on hidasta ja tulosjohtaminen vaatii myös esimiehiltä paljon seuranta- ja tasaisin väliajoin tapahtuvia tuloskeskusteluja. Tä-

mä vie taas paljon aikaa esimiehiltä. Mikäli ostavalla ja ostettavalla yrityksellä on hyvin erilaiset tulosjohtamisen tavat, voi niiden yhteensovittaminen olla pitkä prosessi. (Tenhunen & Werner 2000.)

6.2.7 Tietotekniikan taso

Tietotekniikan ja koneiden ja laiteiden taso on tärkeää selvittää ennen kauppaa (Tenhunen & Werner 2000). Mikäli yrityksen laitekanta esimerkiksi suurien koneiden ja ohjelmistojen osalta on lähitulevaisuudessa suuri, saattaa koko yrityskauppa kaatua siihen. Myös molempien osapuolten laite- ja ohjelmistojen yhteensovittaminen on aina edessä oleva investointi, johon täytyy varautua. (Tenhunen & Werner 2000.)

Näiden jo edellä läpikäytyjen pehmoanalyysien lisäksi Tenhusen ja Wernerin (2000) mukaan on hyvä selvittää myös henkilökunnan voimavaroja. Näihin sisältyvät henkilökunnan ikäjakauma- ja eläkejärjestelyt, henkilökunnan markkinointi- ja asiakaskeskeisyys, henkilökunnan motivoituneisuus sekä tehokkuus.

7 RAHOITUS JA SOPIMUKSET

Jokainen yrityskauppa on yksilöllinen ja niiden rahoitusratkaisut myös räätälöidään tapauskohtaisesti. Yrityskaupassa rahoittajan huomio kiinnittyy etenkin yrityksen tuleviin kassavirtoihin sekä niihin liittyviin riskeihin. Näin toteaa Finnveran Janne Koivuniemi (2017) kirjoituksessaan yrityskauppaan viittaavassa artikkelissaan.

7.1 Rahoitusvaihtoehdot

Suomen Yrityskauppojen mukaan [16.10.2020] rahoituksen järjestämiseen on perinteisten keinojen, kuten lainan lisäksi myös muita keinoja. Näitä ovat muun muassa osakevaihdot, osittaiset kaupat, kauppahinnan maksuaikajärjestelyt, sijoittajien panostukset ja kauppahinnan sijoittaminen takaisin yritykseen. Myös Seinäjoen Ammattikorkeakoulun julkaisemassa Pk-yrityksen omistajanvaihdosoppaassa (Matalamäki ym. 2017) esitetään useita eri vaihtoehtoja kaupan rahoittamiseen. Näitä ovat edellisten esimerkkien lisäksi muun muassa:

- vaiheittainen kauppa (sovitun aikataulun mukaisesti)
- earn out -kauppa (maksu jälkikäteen esim. toteutuneen tuloksen mukaan)
- varaston jättäminen myyntitilille (maksetaan sitä mukaa, kun varastoa myydään)
- myyjän eläkejärjestelyt (yhtiö jatkaa vapaaehtoisten eläkkeiden maksua)
- myyjä palkattuna konsulttina
- yritysjärjestelyt (jakautumiset)
- taseen kevennytykset
- osakevaihdot (maksuna ostavan yrityksen osakkeita)
- myyjän takaukset (yhtiöön jääville tai uusille lainoille)
- velkojen siirrot (vanha velka siirtyy, ei tarvetta hakea uusia)
- kohteen vuokraus (vuokratuloilla kompensoidaan osittain kauppahintaa)
- yhteiskunnan tuet
- sweat money/ equity (ostaja hankkii osakkeita työpanoksellaan)

Kohdeyrityksen tapauksessa mietittiin monia eri tapoja yrityskaupan rahoitukseen. Edellä mainituista vaihtoehtoista pohdittiin vaiheittaista kauppaa, myyjän eläkejärjestelyjä, myyjän pitämistä vielä yhtiön konsulttina sekä perinteisempää tapaa eli lainarahoitusta. Lopulta päädyttiin kuitenkin toteuttamaan kauppa yksinkertaisimmalla tavalla eli ostaja rahoitti kauppahinnan itse. Maksuaikaa kuitenkin neuvoteltiin hieman normaalia pidemmäksi. Covid-19-tilanteen iskiessä maailmalle keväällä 2020, maksuaikaa neuvoteltiin uudelleen, sillä tilanne hiljensi yrityksen kaupan teon keväällä 2020 käytännössä täysin.

7.2 Sopimukset

ELY-keskuksen mukaan (2011) omistajanvaihdokseen ja yrityskauppaan ei varsinaisesti ole yksittäistä ja samaa kauppakirjapohjaa, joka toimisi jokaisessa tilanteessa. Joitakin mallipohjia on toki olemassa, mutta niiden käyttöä sellaisenaan ei suositella. Jokainen kauppa on omanlaisensa ja vaatii tilanteen mukaan omanlaisensa muodon. Esimerkiksi tilanteessa, jossa omistajanvaihdos tapahtuu pienessä mikroyrityksessä, riittää suppeampi sopimus ja/tai sopimukset kuin ison konsernitason yrityskaupassa. Omistajanvaihdoksen ja yrityskaupan vaiheisiin saattaa liittyä tarpeen mukaan moniakin erilaisia sopimuksia. (ELY-keskus 2011.)

Ennen varsinaista kauppakirjaa saatetaan laatia esimerkiksi salassapitosopimus (ELY-keskus 2011). Salassapitosopimuksen avulla mahdolliselle ostajaneuvottelukumppanille voidaan antaa laajempaa tietoa yrityksestä ostopäätöksen tueksi. Salassapitosopimus on myös oltava, että ostaja saa laadittua ostettavasta yrityksestä due diligence -tarkastuksen. Mikäli yrityksen varallisuutta on tarpeen siirtää ennen kaupan tekoa myytävästä yrityksestä, aiheuttaa myös se erilaisia sopimuksia. Tästä esimerkkinä tilanne, jossa yrityksellä on vaikkapa rakennuksia, joille uudella omistajalla ei ole käyttöä. Tällöin myytävää yhtiötä voidaan tarvittaessa jakaa uusien yhtiöihin ja sen kautta siirtää velkoja ja varallisuutta pois kaupan kohteena olevasta yrityksestä. Tällöin myös kauppahintaa saadaan kohtuullisemmaksi ostajalle. (ELY-keskus 2011.)

ELY-keskuksen (2011) mukaan ennen varsinaista kauppaa voidaan myös laatia aiesopimus, johon kirjataan tulevan kaupan ehdot. Aiesopimuksessa voidaan so-

pia esimerkiksi niistä tavoista, joilla varsinainen kauppa toteutetaan. Se voi myös sisältää jo joitain sitovia päätöksiä. Tämän lisäksi joissakin yrityskaupoissa ennen varsinaista kauppaa saatetaan laatia vielä myös esisopimus. Siinä voidaan jo sitovasti sopia esimerkiksi niistä ehdoista, joilla kaupasta ei enää voi vetäytyä ilman korvausvastuuta sekä tarkemmista aikatauluista. (ELY-keskus 2011.)

Mikäli kaupan kohteena on yhtiön osakkeet, siirtyy mukana myös vastuita edellisen omistajan ajalta (ELY-keskus 2011). Näitä voivat olla esimerkiksi erilaiset velat tai sopimukset. Tällaisessa tilanteessa, ostajan on oltava tarkkana siitä, mitä vastuita hän on valmis kantamaan ja näiden osalta on tärkeää kirjata ehdot myös kauppakirjaan. Kauppakirjaan on hyvä merkitä myyjän antamat vakuudet siitä, että hän vakuuttaa antamansa tiedot oikeiksi. (ELY-keskus 2011.)

NordLogin tapauksessa ennen varsinaista kauppakirjaa laadittiin salassapitosopimus sekä esisopimus. Tämä tehtiin muun muassa siksi, että kaupasta sovittiin jonkin aikaa ennen kuin varsinainen kauppa oli toteutumassa. Näin ollen saatiin molemmat osapuolet jo sitoutettua tulevaan kauppaan. Esisopimukseen kirjattiin kaupan suunniteltua kulkua sekä joitakin vastuita tulevaan kauppaan liittyen. Lisäksi siihen kirjattiin myös sovittu kauppahinta. Tämä koettiin hyväksi keinoksi selkeyttää neuvottelujen tulosta ennen varsinaisen kaupan toteutumista.

7.2.1 Kauppakirjan sisältö

Varsinaisen kauppakirjan sisältö ja laajuus vaihtelee paljon esimerkiksi ostettavan yrityksen koon mukaan. Mikroyrityksen kauppakirja voi olla hyvinkin lyhyt ja yksinkertainen sopimus, kun taas isomman yrityksen kauppa vaatii huomattavasti laajemman kauppakirjan. Yleisesti kuitenkin kauppakirja sisältää ainakin seuraavat kohdat (ELY-keskus 2011.):

- kaupan kohde
- hinta
- maksuehdot
- kaupan kohteen luovutus
- osapuolten vakuudet ja vastuut

- vastuiden toteuttamisesta aiheutuvat sanktiot
- reklamaatiomenettelyt ja erimielisyyksien ratkaisutavat

Kauppakirjan liitteenä voi olla lisäksi esimerkiksi käyttöomaisuusluettelo, luettelo siirtävistä sopimuksista sekä erilaisia asiakirjoja työntekijöihin ja heidän etuuksiinsa liittyen (ELY-keskus 2011).

8 HALTUUNOTTO JA INTEGRAATIO

Haltuunoton ensimmäisiä toimenpiteitä ovat muun muassa hallintoelinten uudelleen valitseminen ja kaupparekisteritietojen päivittäminen (ELY-keskus 2011). Että tarvittavat toimenpiteet voidaan tehdä, täytyy pitää hallituksen kokous sekä yhtiökokous. Tarvittaessa voidaan muuttaa myös yhtiöjärjestystä tai yhtiösopimusta. Lisäksi tarpeen saattaa olla päivittää joitakin sopimuksia, mikäli ne eivät siirtyneet suoraan uudelle omistajalle kaupan yhteydessä. Mikäli uusia osakkeidenomistajia on useita, on myös hyvä laatia osakassopimus. Sen avulla voidaan määritellä vastuuta ja vaatimuksia yrityksen toimintaan liittyen. (ELY-keskus 2011.)

Katramon ym. (2011) mukaan integraation osalta toimenpiteitä ja suunnittelua olisi tärkeää käynnistää jo varhaisessa vaiheessa ennen kaupan varsinaista toteutumista. Integraatiovaihe ei saisi henkilöstön näkökulmasta käsin kestää noin sataa päivää pidempään. Tämän ajanjakson sisällä olisi tärkeää, että tiedossa olisi jo oleelliset henkilöstä ja organisaatiota koskevat muutokset. Epävarmuuden tunteen, ollessa pitkään ilmassa, henkilöstö saattaa turhautua, eikä kestä enää epävarmuutta. Katramo ym. (2011) toteavat, että tärkeää on siis myös riittävä sisäinen sekä ulkoinen viestintä. Suuremmissa omistajanvaihdoksissa tämä prosessi saattaa kestää pidempään (Katramo ym. 2011).

8.1 Haltuunotto

Haltuunotossa ja integraatiossa on paljon yhtenäisiä ja päällekkäisiä asioita ja vaiheita (Varamäki ym. 2015). Haltuunotossa varmistetaan henkilöstön, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden pysyvyys. Näiden lisäksi tutustutaan ostettavan yrityksen toimintaan yksityiskohtaisesti sekä suunnitellaan ja toteutetaan liiketoimintojen integrointitoimet, ellei niitä ole määritelty erikseen integrointisuunnitelmissa. Haltuunottosuunnitelmaa tulee myös voida päivittää tarpeen niin vaatiessa. (Varamäki ym. 2015.)

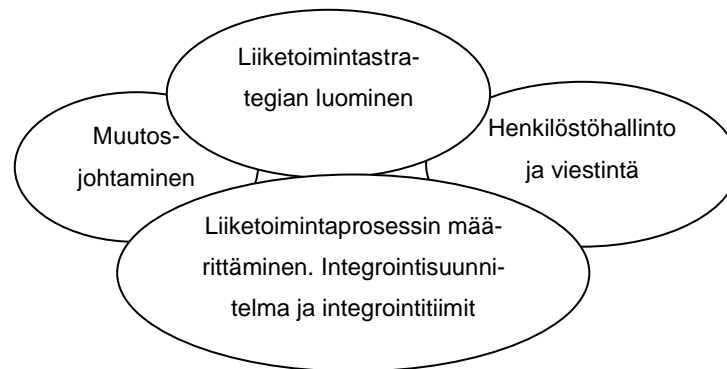
Kuusisto ja Kuusisto (2008) toteavat, että haltuunotossa erittäin tärkeä vaihe on liikesuhteiden jatkuminen ja se, miten omistajanvaihdoksesta viestitään eri sidosryhmille. Tässä oikea-aikaisuus on yksi tärkeistä tekijöistä. Uuden omistajan on

kyettävä lunastamaan eri toimijoiden luottamus ja näytettävä, että yrityksen toiminta jatkuu vakaasti omistajanvaihdoksen jälkeenkin. Kuusiston ja Kuusiston (2008) mielestä on myös hyvä, jos edellinen omistaja antaa tukensa ja luottamuksensa jatkajan kykyihin ja osoittaa sen sidosryhmille.

Erkkilän (2001) mukaan haltuunottovaihe on tärkeää hoitaa hyvin siitä huolimatta, että osapuolet saattavat olla väsyneitä esimerkiksi pitkään jatkuneiden kauppaneuvotteluiden vuoksi. Haltuunottovaiheessa eri sidosryhmät tarkkailevat kaikkia muutoksia ja tulkitsevat viestejä yksityiskohtaisen tarkasti. Erkkilä huomauttaa, että jos viestintä on tässä vaiheessa hoidettu huonosti esimerkiksi henkilöstöä kohtaan, voi se helposti luoda epävarmuutta ja epäluottamusta yrityksen johtoa kohtaan.

8.2 Integraatio

Integraation perustaksi Katramo ym. (2011) ovat luoneet neljän osan mallin. Tämän mallin osat ovat toistaan riippuvaisia ja toisiinsa vahvasti vaikuttavia.



Kuvio 1. Integraation perusta (Katramo ym. 2011).

Liiketoimintastrategia pohjautuu niihin ajatuksiin ja syihin miksi ostettava yritys on ostettu ja valittu. Strategian avulla integraatiolle on luotu tavoitetila ja on myös tärkeää, että tähän vaiheeseen on kirjattu lyhyesti, miten tavoitteeseen päästään. Tämä on myös viestinnän pohja. (Katramo ym. 2011.)

Liiketoimintaprosessissa pyritään kuvaamaan tarkkaan se, mitä integraatiolla tavoitellaan. Liiketoimintaprosessin osat voidaan jakaa seuraavan taulukon (1) mukaisesti osiin ja määritellä tehtäviä sen avulla.

Taulukko 1. Liiketoimintaprosessin sisältö (Katramo ym. 2011).

1. Johtamisjärjestelmät	2. Myynti ja markkinointi	3. Osto, valmistus ja varastointi	4. Huolto	5. – 10. Tukitoiminnot
- organisaatiot - operatiivinen organisaatio - operatiivisten organisaatioiden integraatio - raportit ja aikataulut	- asiakassegmentit - tuotteet - epäoleellisten tuotteiden hallinta - markkinointivastuut - myynti- ja toimitusvastuut - agentit ja diilerit	- toimittajien valinta ja hyväksyminen - varaston koon optimointi - suunnittelu - toimitus - varastointi	- varaosat - huolto - modernisatiot - konversiot - takuut - varaosien hinnoittelu - agentit ja diilerit	- taloushallinto - laatu ja työturvallisuus - henkilöstöhallinto - tietohallinto - tiedotus - lakiasiat

Liiketoimintaprosessin globaali kuvaus, laatukäsikirja tms.

Paikalliset ohjeet (liittyvät kyseisen maan/toimipisteen ohjeisiin)

Katramon ym. mukaan (2011) kaupan vahvistumisen jälkeen olisi hyvä aloittaa integraation suunnittelu yhdessä ostettavan yrityksen edustajien kanssa. Integraatiosuunnitelman tulisi sisältää ainakin seuraavat tehtävät:

- käydään läpi integroinnista aiheutuvat tehtävät
- nimetään integrointitiimit (henkilömäärä ja johtoryhmä)
- sovitaan tiimien tavoitteet
- ajoitetaan välittömät tehtävät, liiketoimintaprosessi ja integroinnin suunnittelu (räätälöidään ja määritetään tehtävälistat, aikataulutetaan ne)
- sovitaan raportoinnin yksityiskohdat (seuranta ja mittarit)

Muutosjohtaminen ja sen onnistuminen on tärkeä osa integraatiota (Katramo ym. 2011). Katramon ym. (2011) mukaan on tärkeää saada henkilöstö ymmärtämään ja hyväksymään muutoksien syyt ja perusteet niin ostettavassa kuin ostavassakin yrityksessä. Oikeanlainen ja riittävä viestintä on avainasemassa muutoksia teh-

dessä. Muutosjohtaminen kostuu usein 80-prosenttisesti ihmisten johtamisesta ja 20-prosenttisesti asioiden johtamisesta ja siksi henkilöstön ottaminen mukaan muutokseen ja viestinnän hoitaminen hyvin, ovat tärkeitä toimenpiteitä. (Katramo ym. 2011.)

Katramo ym. (2011) toteavat myös olevan tärkeää, että kaikilla on tiedossa muutosprosessin tavoitteet ja sen edellyttämät askeleet. Rantasen ym. (2016) mukaan ihminen on herkkä vaistoamaan ympäristöään ja näin tapahtuu etenkin muutosten edessä. On siten tärkeää olla rehellinen ja avoin henkilökunnalle ja vastata kysymyksiin parhaansa mukaan. On myös hyvä sanoa avoimesti, jos johonkin kysymykseen ei vielä ole vastausta. Rantasen mukaan yksi parhaista keinosta saada muutos onnistumaan on osallistaa henkilökuntaa muutokseen.

Henkilöstö on suuri ja tärkeä osa mitä tahansa yritystä (Katramo ym. 2011). Sen varassa voi olla, ja yleensä onkin, paljon tietotaitoa ja osaamista. Henkilöstön osalta on tärkeää laatia kokonaisvaltainen arviointi. Arvioinnissa otetaan huomioon kummankin yrityksen henkilöstön nykytilan vertailu sekä kartoitus. Avainhenkilöiden motivointi ja identifiointi on tärkeä osa, sillä he ovat oleellinen osa yrityksen arvoa. (Katramo ym. 2011.)

Katramo ym. (2011) toteavat, että huono muutosjohtaminen voi pahimmillaan johtaa integroitumisen ja jopa koko yrityskaupan epäonnistumiseen. Myös viestintä on todella tärkeä osa integraatiota. Mitä paremmin viestintä hoidetaan, sitä todennäköisemmin integraatio onnistuu. Onnistuneen viestinnän avulla henkilöstö hyväksyy muutoksen nopeammin. Katramo ym. (2011) toteavat, että viestinnän osalta on myös tärkeää määrittää tehtävät ja vastualueet.

9 HALTUUNOTTO JA INTEGRAATIO CASE-YRITYKSESSÄ

NordLog on mikroyritys ja sen haltuunotto ja integraatio tapahtuivat hyvin käytännönläheisesti. Tämä johtui yrityksen pienestä koosta ja siitä, että ostaja on työskennellyt yrityksessä jo yli kahdeksan vuotta. Näin ollen ostajalla oli hyvä käsitys yrityksen toiminnoista ja hallinnosta ja hän myös tunsi sidosryhmät hyvin entuudestaan.

9.1 Liiketoimintastrategia

Uusi omistaja on työskennellyt yrityksessä jo useita vuosia, ja samalla hän suoritti tradenomintutkinnon Seinäjoen ammattikorkeakoulussa. Opintojen aikana strategisen johtamisen kurssiin liittyen uusi omistaja oli jo paljon ennen omistajanvaihdospäätöstään tehnyt kurssitehtävänä uuden strategian yritykselle. Tämä suunnitelma toimi hyvänä pohjana nyt omistajanvaihdoksen varsinaisesti toteuduttua.

9.2 Liiketoimintaprosessi ja integrointisuunnitelma

Uuden omistajan aiemmin laatimaan strategian pohjalta voitiin myös miettiä jo valmiiksi liiketoimintaprosesseja, sillä uuteen strategiaan oli otettu huomioon kuvion 2. mukaisia toimintoja ja niiden muutoksia omistajanvaihdoksen jälkeen. Varsinaista integrointisuunnitelmaa ei ollut tarpeen laatia, vaan vanhan omistajan kanssa sovittiin suullisesti siitä mitä missäkin kohtaa tapahtuu. Lisäksi muut käytännöt uusi omistaja sai määritellä itse.

9.3 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen tässä case-yrityksessä oli olennaisinta sidosryhmien osalta. Muutoksen aiheuttamia toimenpiteitä mietittiin ja aikataulutettiin niiden tarpeiden mukaan. Näitä olivat muun muassa oikeanlainen ja oikea-aikainen tiedottaminen omistajanvaihdoksesta yhdessä edellisen omistajan kanssa.

9.4 Viestintä

Viestintä oli avainasemassa omistajanvaihdoksen onnistumisessa. Viestintä toteutettiin informoimalla tärkeimpiä asiakkaita sekä puhelimitse että kirjeitse sähköpostin liitteenä. Näin toimittiin myös tavarantoimittajien osalta. Muille sidosryhmille sekä asiakkaille muutoksesta viestittiin sähköpostitse kirjeen avulla. Koska uusi omistaja oli ollut jo yrityksen toiminnassa mukana pitkään, myös asiakkaat ja tavarantoimittajat, eli tärkeimmät kumppanit tunsivat uuden omistajan suurelta osin jo entuudestaan. Tämä helpotti omistajanvaihdosprosessia ja sen mukana tuomia muutoksia ja riskejä huomattavasti.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä omistajanvaihdosprosessiin sekä sen toteuttamismuotoihin. Tarkoituksena oli myös tutkia eri vaihtoehtoja kohdeyrityksen omistajanvaihdosprosessiin ja näiden havaintojen perusteella toteuttaa omistajanvaihdos. Lisäksi perehdyttiin omistajanvaihdoksen jälkeiseen haltuunottoon ja integraatioon sekä siihen, miten ne toteutetaan kohdeyrityksessä.

Teoriaosuudessa perehdyttiin eri kauppatapoihin, sekä arvonmäärityskeinoihin ja osapuolten näkökulmiin yrityskaupasta. Näiden lisäksi perehdyttiin muihin erilaisiin analyyseihin, joita on tärkeää laatia ennen ja jälkeen omistajanvaihdoksen. Tutkimuksessa perehdyttiin myös yrityskaupan rahoituskeinoihin, vaadittaviin sopimuksiin sekä haltuunottoon ja integraatioon.

Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet täyttyivät ja omistajanvaihdos saatiin toteutettua onnistuneesti. Teoriatiedon pohjalta pystyttiin valitsemaan käytännöllisin ja molempien osapuolten kannalta järkevin tapa toteuttaa omistajanvaihdos. Myös arvonmäärityksessä apua oli teoriassa läpikäytyistä erilaisista arvonmäärityskeinoista ja niiden soveltuvuudesta kohdeyritykseen. Analyysien osalta käytiin läpi, onko omistajanvaihdoksen kannalta sellaisia olennaisia analyysejä, joita olisi tarpeen tehdä.

Rahoituksesta kootun tiedon perusteella voitiin helposti vertailla eri keinoja toteuttaa kaupan rahoitus, ja ne toivatkin uusia ja monipuolisia keinovaihtoehtoja esille. Vaadittavien sopimusten ja niiden tarpeellisuuden tutkimisen myötä päädyttiin yrityksessä tekemään esisopimus ennen varsinaisen kauppakirjan allekirjoittamista. Tämä osoittautui hyväksi keinoksi myös siitä syystä, että esisopimuksen ja varsinaisen kauppakirjan allekirjoittamisen välissä oli melko pitkä aika.

Integraatio ja haltuunotto sujuivat ongelmitta, ja yritys on myös jo ehtinyt kerryttää hieman kokemusta yrityskaupan onnistumisesta muun muassa asiakassuhteiden säilyvyyden muodossa. Omistajanvaihdostilannetta helpotti merkittävästi se, että sidosryhmät tunsivat ostajan entuudestaan. Tutkimuksen kautta todetut johtopäätökset, joita on esitetty kunkin teoriaosuuden yhteydessä, ovat yrityksen osalta melko suppeita, sillä kyseessä on kaksi henkilöä työllistävä yritys, josta omistajan-

vaihdoksen jälkeen tuli yhden hengen yritys. Jatkotutkimuksena yritys voisi teettää ulkopuolisen yrityksen avulla sitä, miten asiakkaat ovat kokeneet omistajanvaihdoksen heidän kannaltaan. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää esimerkiksi sitä, kivatko asiakkaat, että heitä informoitiin tarpeeksi ja ovatko he olleet tyytyväisiä palvelun laatuun myös omistajanvaihdoksen jälkeen.

Opinnäytetyön alussa luvussa 1.1 esitettyjen lukujen perusteella voidaan nähdä, miten tärkeää on ensinnäkin tuoda tietoisuutta ja osaamista yrityksenomistajanvaihdosprosessiin jokaiselle mukana olevalle taholle, mutta myös tuoda enemmän esiin jo olemassa olevan yrityksen ostamista vaihtoehtona uuden perustamiselle. Tämän avulla voitaisiin saada monia yrityksiä jatkamaan toimintaansa ja myös työntekijöiden työpaikat säilyisivät. Oman näkemykseni mukaan omistajanvaihdosprosessi olisi aina hyvä pyrkiä tekemään siten, että ensinnäkin se aloitetaan mahdollisimman ajoissa ja toiseksi, että uusi omistaja saisi olla yrityksen toiminnassa mukana pitkään jo ennen varsinaista omistajanvaihdosta. Vaihtoehtona toimii myös tilanne, jossa vanha omistaja jää yritykseen vielä joksikin aikaa töihin. Näin siirtyminen uuteen vaiheeseen saadaan hoidettua pienemmällä riskillä ja uusi omistaja saadaan ikään kuin sisään ajettua niin henkilöstön kuin yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden suhteen. Tällöin muutosta ei välttämättä koeta niin suurena muutoksena sidosryhmien osalta.

Koska oppisopimuskoulutus on Suomessa vakiinnuttanut asemansa yhtenä ammatillisen koulutuksen muotona (Koskinen 2018), myös sitä kanavaa voisi hyödyntää omistajanvaihdoksiin. Omistajanvaihdostarpeessa oleva yritys voisi perehtyä paikallisen oppisopimustoimiston palveluihin ja selvittää, olisiko sitä kautta löydettävissä yritykselle jatkajaa. Covid-19- viruksen levitessä loppuvuodesta 2019–2020 ympäri maailmaa, on moni yrittäjä saattanut tulla sen viimeisen hetken eteen ja päättänyt luopua yritystoiminnasta. Toisaalta tilanne on haastava, sillä myös ostajia saattaa olla vaikea löytää tässä tilanteessa. Ostajan etuna voi toki olla edullisempi kauppahinta, kun omistaja haluaa päästä eroon yritystoiminnastaan.

Tutkimuksen teoriaosuus on laaja, ja sen avulla omistajanvaihdosta suunnitteleva saa kattavan tiedon prosessin eri vaiheista. Teoriaosuuden kannalta tutkimuksesta hyötyy parhaiten pienikokoinen yritys, jolla ei ole tarvetta laatia laajoja tutkimuksia ja analyysyjä, kuten isommissa yrityskaupoissa on tarpeen. Lisäksi se antaa vas-

taavankokoisen mikroyrityksen myymistä suunnittelevalle yrittäjälle neuvoja siihen, miten omistajanvaihdos kannattaa toteuttaa. Pelkkä yrityskauppa ja yrittäjän itsensä suoraan poistuminen yrityksen toiminnasta ei siis tämän opinnäytetyön myötä tulleiden havaintojen mukaan ole todettu olevan paras tapa toimia.

LÄHTEET

- Anttila, U. 2006. Tapaustutkimus horisontaalisesta ja vertikaalisesta yritysostostrategiasta. Vaasan yliopisto. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 20.10.2020]. Saatavana: <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/1839>
- Erkkilä, K. K. 2001. Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet – integraatio yrityskaupassa. WS Bookwell Oy.
- Huovinen, J. 2018. Omistajanvaihdosbarometri: 50 000 yritystä omistajanvaihdoksen edessä. Elinkeinoelämän keskusliitto. Artikkelit. [Viitattu 10.10.2020]. Saatavana: <https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/omistajanvaihdosbarometri-50-000-yritysta-omistajanvaihdoksen-edessa/>
- Kallunki, J.-P. & Niemelä, J. 2007. Uusi yrityksen arvonmääritys. 4. painos. Talentum.
- Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svennas, K & Wilkman, N. 2011. Yrityskauppa. WSOY.
- Kuusisto. M.-E. & Kuusisto. T. 2008. Johtaja vaihtuu. Talentum.
- Koivuniemi, Janne. Finnvera. 2017. Uinuvat ostajaehdokkaat ja yrittäjät eivät tunne kaikkia yrityskaupan rahoitusmahdollisuuksia. Finnvera. Artikkelit. [Viitattu 23.10.2020]. Saatavana: <https://www.finnvera.fi/finnvera/uutishuone/artikkelit/miljoona-ei-vaadi-miljoonaa-omasta-pussista-yrityskaupassa>
- Koskinen, N. 2018. Oppisopimus nuorten ammatillisen koulutuksen ja aikuisten täydennyskoulutuksen muotona. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedokunta. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 1.12.2020]. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103231/1523877675.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Malinen, P. Ei päiväystä. Yksinyrittäjäbarometri. Suomen Yrittäjät. Kirjoitus. [Viitattu 1.12.2020]. Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/yksinyrittajabarometrit-613025>
- Manner-Suomen ESR. 2012. Ohjeita ”bisneksen” ostajalle. Julkaisu. [Viitattu 21.10.2020]. Saatavana: <https://www.elykeskus.fi/documents/10191/45001/Ostajan+opas+FI+Ohjeita+bisneksen+ostajalle.pdf/707f11e3-ee53-49b1-b5f3-1392d988dfef>

- Matalamäki, M., Varamäki, E., Viljanmaa, A., Tall, J., Petäjä, E., & Sorama, K. 2017. Pk-yrityksen omistajanvaihdosopas. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Opas. [Viitattu 21.10.2020]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/140706/Pk-yrity%20ksen-sen%20omistajanvaihdosopas.%20Marko%20Matalamaki%20ym.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mäenpää, P. 2020. Mistä yrityksille jatkajia! 19.11.2020, Lapuan Sanomat.
- Patentti- ja rekisterihallitus. 2020. Yritysten lukumäärät kaupparekisterissä. Patentti- ja rekisterihallitus. Tilasto. [Viitattu 20.11.2020]. Saatavana: <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystenlkm/lkm.html>
- Rantanen, J. 2013. Arvonmääritys yrityskaupassa. 2. painos. Suomen Yrittäjien Sypoint Oy.
- Rantanen, J., Korpela, R., Engblom, A., Haavisto, M & Haanpää, J. 2016. Arvokas yritys. Suomen Yrittäjien Sypoint Oy.
- Suomen Yrittäjät. 2020. Kauppatavat. Suomen Yrittäjät. Artikkel. [Viitattu 22.10.2020]. Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/omistajanvaihdos/kauppatavat-317419>
- Suomen Yrityskaupat. Ei päivystä. Rahoitus. Suomen yrityskaupat. Artikkel. [Viitattu 22.10.2020]. Saatavana: <https://www.yrityskaupat.net/fi/ohjeita-yrityskauppaan/kaupan-rahoitus/yrityskaupan%20rahoitus/>
- Tall, J., Varamäki, E. & Petäjä, E. 2015. Ostokohteen liiketoiminnan haltuunotto ja integrointi- yrityksen uudistuminen yrityskaupassa. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Raportti. [Viitattu marrasku, 15.11.2020]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97180/B111.pdf?sequence=1>
- Tenhunen. L. & Werner. R. 2000. Yrityskaupan käsikirja. 3. tark. p. Helsinki. Tietosanoma Oy.
- Varamäki, E., Tall, J., Viljamaa, A., Sorama, K., Länsiluoto, A., Petäjä, E. & Laitinen, E. K. 2013. Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Raportti. [Viitattu 15.11.2020]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/69000/B76_.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Viljamaa, A., Varamäki, E., Tall, J., Durst, S., Ripollès, M., Blesa, A., Singer, S., Alpeza, M., Mezulic, P., Tornikoski., E.T., & Buffart, M. 2015. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Opas. [Viitattu 15.11.2020]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/111171/Business%20transfer%20awareness%20raising.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Yrittäjä – hyvä työnantaja. Ei päiväystä. Malinen, P. Suomen Yrittäjät. Kirjoitus. [Viitattu 2.12.2020]. Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/yrittaja-hyva-tyonantaja-539726>

Yrittäjät. 2020. Yrittäjyys Suomessa. Suomen Yrittäjät. Artikkel. [Viitattu 24.10.2020]. Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>

Yritystulkki. Ei päiväystä. Toimivan yrityksen ostaminen voi olla oman perustamista parempi vaihtoehto aloittaa yritystoiminta. Business Oulu. [Verkkosivusto]. [Viitattu 21.10.2020]. Saatavana: <https://www.yritystulkki.fi/fi/alue/oulu/aloittavayrittaja/suunnittelu/yrityksen-ostaminen/>