



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK)
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

KOKONAISVALTAISTA YRITYS- JOHTAMISTA

Omistajanvaihdokseen valmistautuminen pk-
yrityksessä

Jarkko Peiponen

Opinnäytetyö, joulukuu 2021

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2021
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen (YAMK)

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)
Jarkko Peiponen

Nimeke
Kokonaisvaltaista yritysjohtamista – omistajanvaihdokseen valmistautuminen pk-yrityksessä

Toimeksiantaja
Kontionloikka Oy

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuoda uutta näkemystä pk-yrityksen omistajanvaihdoksen systemaattiseen suunnitteluun sekä toteutukseen johtamisen ja arvonkehityksen näkökulmista. Tarkasteluhetkenä on ajanjakso 3–5 vuotta ennen omistajanvaihdosta. Tutkimusrajoituksena on pienessä- tai keskisuudessa yrityksessä Suomessa toteutettavat omistajanvaihdokset. Tavoitteena on perehtyä syvällisesti omistajanvaihdosprosessiin arvонуonnin näkökulmasta. Tutkimuskysymyksenä ovat seuraavat: 1) kuinka systemaattisella johtamisella voidaan vaikuttaa yrityksen omistaja-arvoon ja sen kehitykseen pitkällä aikavälillä ja 2) millaisia asioita pk-yrityksen johdon tulisi laittaa kuntoon, että yrityksen omistaja-arvo olisi mahdollisimman hyvä mahdollisessa omistajan- tai sukupolvenvaihdostilanteessa.

Opinnäytetyö koostuu kolmesta vaiheesta: valitun tutkimusmenetelmän ja lähdeaineiston esittely, laadullisen tutkimuksen toteuttaminen Delfoi-menetelmää hyödyntäen sekä tämän pohjalta tulosten esittely ja lopulta tulosten analysointi sekä johtopäätöksien muodostaminen. Tavoitteena tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä on laatia checklist-työkirja omistajanvaihdosten suunnittelun tueksi. Tämä julkaistaan opinnäytetyön liitteenä sekä erillisenä julkaisuna yhdessä opinnäytetyön tiivistelmän ja tulosten kanssa myöhemmin toimeksiantajan puolesta.

Kieli
suomi

Sivuja 94
Liitteet 3
Liitesivumäärä 16

Asiasanat
yrittäjyys, omistajanvaihdos, johtaminen, arvonmäärittäminen, pk-yritykset, kannattavuus, liiketoiminnan johtaminen, Delfoi-tutkimusmenetelmä.



THESIS
December 2021
Degree Programme in Business Management and Leadership,
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)
Jarkko Peiponen

Title
Comprehensive corporate governance - preparing for a change of ownership in an SME.

Commissioned by
Kontionloikka Ltd.

Abstract

The aim of this thesis is to bring a new insight into the systematic planning and implementation of small and medium-sized enterprise ownership change. Especially from perspectives of management and value development. The timeframe is 3-5 years before ownership change. The research is limited to changes of ownership in a small or medium-sized enterprise in Finland. The aim is to get an in-depth overlook at the change of ownership process from a value creation perspective. The research questions are: 1) how systematic management can affect a company's shareholder value and its long-term development, and 2) what kind of issues should be considered by SME management so that the company's shareholder value will rise in the future.

The thesis consists of three stages: presentation of the chosen research method and secondary resource material, implementation of qualitative research using the Delphi method and finally analysis of results and drawing conclusions. The aim of this functional thesis is to prepare a checklist type workbook to support the SMEs on the planning of changes of ownership. This checklist will be published as an appendix to the thesis as well as a separate workbook together with the thesis summary and results later behalf of the client.

Language
Finnish

Pages 94
Appendices 3
Pages of Appendices 16

Keywords
entrepreneurship, change of ownership, management, valuation, SMEs, profitability, business management, Delphi method.

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön tavoite	5
1.2	Tutkimusrajaukset.....	7
1.3	Opinnäytetyön toteutus	8
2	Omistajanvaihdoksen toteuttaminen pk-yrityksessä	9
2.1	Omistajanvaihdoksen toteutuksen lähdeteokset.....	9
2.2	Omistajanvaihdokset Suomessa.....	10
2.3	Omistajanvaihdokseen valmistautuminen.....	12
2.4	Toiminimen omistajanvaihdos.....	15
2.5	Henkilöyhtiöiden omistajanvaihdos.....	16
2.6	Osakeyhtiön omistajanvaihdoksen toteutus ja verotus	17
2.7	Yrityskaupan rahoitus	20
2.8	Arvonmääritys yrityskaupan yhteydessä.....	21
3	Yritysjohdamisen työkaluja	25
3.1	Yritysjohdamisen lähdeteokset	25
3.2	Yrityksen arvo.....	26
3.3	Yleiset johdamisen työkalut	29
3.4	Sopimustoiminta ja dokumentointi	33
3.5	Henkilöstöhallinnon työkaluja.....	34
3.6	Taloushallinnon työkaluja	35
4	Tutkimusmenetelmät.....	37
4.1	Delfoi -menetelmästä	38
4.2	Delfoi kysymysten laatiminen.....	40
4.3	Tulosten analysointi	42
4.4	Tulosten julkaiseminen	43
5	Tutkimuksen toteutus, haastattelut ja tulokset	44
5.1	Delfoi-tutkimuskysymykset ja haastattelut	44
5.2	Ensimmäisen Delfoi-paneelin tulosten esittely.....	46
5.2.1	Teema 1: Johtaminen ja operatiivinen toiminta.....	46
5.2.2	Teema 2: Muutostoimenpiteisiin keskittyminen.....	50
5.2.3	Teema 3: Yrityksen johdon päätökset.....	51
5.2.4	Teema 4: Tärkeimmät asiat omistajanvaihdosprosessissa.....	53
5.2.5	Teema 5: Vältettäviä virheitä yrityskauppaan valmistautumisessa ...	55
5.2.6	Teema 6: Liikearvo toiminnan keskiöön.....	56
5.2.7	Teema 7: Yhtiömuodon muutoksella joustoa toimintaan	57
5.2.8	Teema 8: Toimialan vaikutus omistajanvaihdosprosessiin	58
5.3	Tulosten välianalysointi ja toinen Delfoi-paneeli kyselylomakkeella...59	
6	Pk-yrityksen valmistautuminen omistajanvaihdokseen kestäväää kannattavuutta tavoitellen	62
6.1	Asiantuntijapalveluiden hyödyntäminen alkuvaiheesta lähtien	63
6.2	Myyntiprosessin käynnistäminen hallituksen ja yhtiökokouksen päätöksillä.....	63
6.3	Yrityksen hallitustyön kehittäminen jatkuvuuden varmistamiseksi	65
6.4	Taloudellisen lähtötilanteen selvittäminen	66
6.5	Lähtötilanteen arvonmäärityksen toteuttaminen	66
6.6	Sisäinen ja ulkoinen viestintä.....	68
6.7	Henkilöyhtiön muuttaminen osakeyhtiöksi tarvittaessa.....	68

6.8	Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen	70
6.9	Liiketoimintastrategian päivittäminen	71
6.10	Yrittäjän ja yrityksen talousosaamisen ja seurannan kehittäminen	72
6.11	Taseen omaisuuserien tarkastelu ja mahdolliset yritysjärjestelyt.....	75
6.12	Investointisuunnitelman päivittäminen ja ylläpitäminen.....	77
6.13	Toiminnan ja tuotannon tehokkuuden tarkastelu	77
6.14	Ostojen tehostaminen erityisesti valmistavassa teollisuudessa	78
6.15	Johtamisjärjestelmien dokumentointi	79
6.16	Sopimusten dokumentointi.....	80
6.17	Henkilöstösuunnitelman laatiminen tai päivittäminen.....	81
6.18	Luopumissuunnitelman ja perehdyttämissuunnitelman laatiminen	82
6.19	Lopullisen arvonmäärityksen tekeminen	84
6.20	Myynti-ilmoituksen laatiminen	85
6.21	Aiesopimuksen laatiminen potentiaalisen ostajan kanssa	86
6.22	Seuraavia yrityskaupan vaiheita	87
6.23	Yhteenveto tuloksista.....	87
7	Johtopäätökset ja loppusanat	89
7.1	Toteutuksen luotettavuuden arviointi	89
7.2	Tutkimuksen eettisyyden arviointi	91
7.3	Tekijän ideat seuraavien tutkimusten aiheiksi.....	92
7.4	Tekijän TOP5 asiat, jotka kannattaa laittaa kuntoon kaikissa omistajanvaihdoksissa	92
7.5	Loppusanat.....	93
	Lähteet.....	95

Liitteet

- Liite 1 Delfoi-teemahaastattelun kysymykset
- Liite 2 Toisen Delfoi-paneelin kyselylomake
- Liite 3 Checklist-työkirja omistajanvaihdosten suunnitteluun

1 Johdanto

Yritystoiminnassa omistajanvaihdos määritelmänä tarkoittaa, että yrityksen nykyinen omistaja tai omistajat luopuvat yritystoiminnasta joko vaiheittain tai kerralla kokonaan. Omistajanvaihdos voidaan normaalitilanteessa toteuttaa kahdella tavalla: yrityskauppana tai sukupolvenvaihdoksena. Näistä ensimmäistä termiä käytetään, kun yritys myydään taholle, joka ei ole myyjälle sukua. Jälkimmäistä termiä käytetään puolestaan, kun yrittäjä myy tai luovuttaa yrityksen perhepiirissä tai lähisukulaisille. (Suomen Yrityskaupat 2021.)

Tuoreen omistajanvaihdoksia tutkineen Omistajanvaihdosfoorumin tutkimuksen mukaan yli 40 000 ikääntyvää yrittäjää Suomessa tavoittelee yrityksensä myymistä tai sukupolvenvaihdosta seuraavan kymmenen vuoden aikana. Lisäksi 25 000 yrittäjää aikoo lopettaa yrityksensä toiminnan kokonaan. (Varamäki, Tall, Joensuu-Salo, Viljamaa & Katajavirta 2021, 115.) Esimerkiksi Pohjois-Karjalassa arvioidaan olevan tuhansia yrityksiä, jotka tulevat omistajanvaihdostilanteeseen seuraavien vuosien aikana

Omistajanvaihdosten edistämiseen tähtäävä toiminta on tärkeä teema yhteiskunnan ja kansantalouden kannalta tarkasteltuna. Yksityisissä yrityksissä Suomessa on merkittävä määrä työpaikkoja, ja pk-yrityssektorin rooli työllistäjänä on kasvanut viimeisten vuosikymmenten aikana. Ikääntyvässä Suomessa myös yritysten omistajat ikääntyvät vähitellen. Jatkajan löytyminen yritykselle ja yrittäjän elämäntyölle on tärkeää niin yrittäjän oman eläkevarallisuuden, kuin yritysten työpaikkojen säilyvyyden kannalta tarkasteltuna.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Moni mikro- tai pk-yritys alueellamme kamppailee jatkuvasti erilaisten haasteiden parissa. Yrittäjävetoisessa yrityksessä, oli se sitten yhden henkilön yritys tai muutamia henkilöitä työllistävä työnantajayritys, usein haasteena on johtaminen. Yrittäjä tai yrityksen omistaja on varsinkin pienissä yrityksissä usein itse

ns. ”kädet savessa” mukana yrityksen työssä, ja systemaattiselle johtamiselle jää tässä toimintamallissa usein liian vähäinen painoarvo. Yrityksen talouden johtaminen voi olla satunnaista, sopimushallinta puutteellista, henkilöstöjohtamiseen ja työntekijöiden pysyvyyteen kiinnitetään liian vähän huomioita ja markkinointia sekä myyntiä toteutetaan muiden töiden ohella. Kaikki nämä vaikuttavat osaltaan siihen, miltä yrityksen houkuttelevuus ja tätä kautta arvo näyttäytyy ulkopuoliselle ostajalle yrityskauppatilanteessa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää johtamisen vaikutusta pk-yrityksen omistaja-arvon kehitykseen. Tarkasteluhetkenä on aika ennen omistajanvaihdosta yrityksessä. Tavoitteena on perehtyä syvällisesti omistajanvaihdosprosessiin arvonluonnin näkökulmasta. Opinnäytetyö ei niinkään tarjoa perustietoa omistajanvaihdoksien toteuttamiseen, koska näitä teoksia on olemassa valtavasti. Tavoitteena on tuoda lukijalle uusia ajatuksia siihen, kuinka yrityksen arvoa voidaan erilaisin johtamisen työkaluin kehittää, kun tähtäimenä on yrityskauppa tulevaisuudessa.

Tutkimuskysymyksiä tässä opinnäytetyössä ovat:

- 1) Kuinka systemaattisella johtamisella voidaan vaikuttaa yrityksen omistaja - arvoon ja sen kehitykseen pitkällä aikavälillä?
- 2) Millaisia asioita pk-yrityksen johdon tulisi laittaa kuntoon, että yrityksen omistaja-arvo olisi mahdollisimman hyvä mahdollisessa omistajanvaihdostilanteessa?

Tavoitteena on myös löytää vastaus pohdintaan, millaisia toimenpiteitä on systemaattisen johtamisen ja johtamisen työkalujen avulla mahdollista toteuttaa tässä ajassa ja mitkä näistä toimenpiteistä vaikuttavat eniten yrityksen omistaja-arvoon. Tämän opinnäytetyön tärkeimpänä tavoitteena on tukea pk-yrityksiä ja yrittäjiä tulevissa omistajanvaihdostilanteissa.

Toimeksiantaja opinnäytetyölle on Kontiolahden kunnan kehittämissyhtiö Kontionloikka Oy, jonka palveluksessa tekijä työskentelee tällä hetkellä tehtävänimikkeillä yritysvalmentaja ja vt. toimitusjohtaja. Opinnäytetyö on toteutettu vuoden 2021 aikana.

1.2 Tutkimusrajaukset

Aihe on laaja ja yrityksen johtamisen monet osa-alueet sekä yrityksen johdon omat taidot vaikuttavat siihen, mihin yrityksessä voidaan johtamisessa keskittyä. Tästä syystä opinnäytetyössä keskitytään mikro- ja pk-yrityksiin ja tarkastelu-kohteena on rajallinen aika nykyhetkestä siihen, kun yrityksen omistajanvaihdos toteutetaan tulevien 3–5 vuoden päästä.

Pk-yrityksellä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä ELY-keskuksen pienen ja keskisuuren yrityksen määritelmää, jonka mukaan pk-yrityksen henkilöstömäärä on vähemmän kuin 250 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa. Pienen yrityksen (mikroyritys) määritelmä puolestaan on se, että pienellä yrityksellä tarkoitetaan yritystä, jonka henkilöstömäärä on vähemmän kuin 50 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa. Lisäksi molemmissa tapauksissa yrityksen tulee täyttää yrityksen riippumattomuutta kuvaavat ja muut EU:n komission suositukseen sisältyvät pienen ja keskisuuren yrityksen tunnusmerkit. (ELY-keskus 2016.)

Pk-yritykset voivat toimia hyvin monella toimialalla. Sinällään opinnäytetyön teema ja tutkimusasettelu ei vaadi tarkkaa toimialarajauksia, vaan tulokset ovat yleistettävissä kaikille toimialoille. Pääpaino ja näkökulma tutkimuksessa on kuitenkin teollisuusyritysten ja palvelualan yritysten toimialat, sillä nämä ovat luonnostaan myös toimeksiantajan asiakkaita. Maatalouden tai maatilojen omistajanvaihdokset ovat kokonaan oma tutkimusaiheensa, joten ne on rajattu tästä tutkimuksesta kokonaan pois.

Yritysmuodolla on merkitystä omistajanvaihdoksen toteuttamisessa. Opinnäytetyössä esitellään perustasolla kaikkien Suomessa käytössä olevien yritysmuotojen omistajanvaihdoksen toteuttaminen, mutta selkeä painopiste on osakeyhtiöiden omistajanvaihdoksessa. Usein osakeyhtiöt ovat työnantajayrityksiä ja niiden johtaminen vaatii erilaista, systemaattisempaa toimintatapaa, kuin esimerkiksi usein yksinyrittäjänä työskentelevässä toiminimiyrityksessä on edes tarpeellista.

1.3 Opinnäytetyön toteutus

Tämän opinnäytetyön toteutus aloitetaan keräämällä mahdollisimman laaja teoriapohja monipuolisesta lähdekirjallisuudesta. Tutkimuksen teoriapohjan perusteella tekijä muodostaa peruskäsityksen tutkittavasta aiheesta. Taustatutkimus toteutetaan kirjallisuustutkimuksena, jossa tavoitteena on selvittää omistajanvaihdokseen liittyvät perusasiat sekä yrityksen arvonmääritykseen yrityskauppatilanteessa vaikuttavat seikat. Tarpeen mukaan osallistutaan aihetta koskeviin koulutuksiin ja teematilaisuuksiin opinnäytetyönprosessin aikana.

Tutkimusosio toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena hyödyntäen Delfoi-menetelmää ja teemahaastatteluja. Tutkimusosiossa toteutetaan 3–5 kappaletta haastatteluja (esim. yritysjuristi, omistajanvaihdosasiantuntija, taloushallinnon ammattilainen, yritysjohtaja, yritysrahoittaja). Haastatteluiden tavoitteena on selvittää se, kuinka alueen pk-yritykset ovat valmistautuneet omistajanvaihdostilanteeseen nyt, ja millaisia kehittämiskohteita on havaittavissa omistaja-arvon näkökulmasta. Haastatteluita varten laaditaan kysymyspatteristo, sisältää sekä laadullisia, että määrällisiä kysymyksiä, huomioiden edellä kuvatun Delfoi-tutkimusmenetelmän vaatimukset sekä opinnäytetyön tutkimuskysymykset.

Sopivat asiantuntijat valitaan tähän tutkimukseen hyödyntäen tekijän verkostoja. Vaatimuksia ovat käytännön tietotaito ja asiantuntemus tutkittavasta aiheesta ja yleinen luotettavuus. Monialaisuuden varmistamiseksi asiantuntijoiden osaamisprofiili tulee olla mahdollisimman monipuolinen.

Teemahaastatteluiden kyselylomake toimitetaan opinnäytetyön aiheen asiantuntijoille ennakkoon ja kerätään näiltä vastaukset haastattelutilanteessa. Tekijä analysoi vastauksia ja toteuttaa tarvittaessa useampia kyselykierroksia Delfoi-tutkimusmenetelmän mukaisesti. Tässä tutkimuksessa kyselykierroksia toteutetaan kaksi: ensimmäinen puolistrukturoituna teemahaastatteluna ja toinen kyselylomakkeella. Teemahaastattelu nauhoitetaan ja saatu aineisto litteroidaan.

Tulokset analysoidaan käyttäen laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmiä, esimerkiksi aineiston teemoittelua ja luokittelua. Lisäksi kirjallisen

kyselylomakkeen analyysissa käytetään vastausaineiston havainnollistamiseksi taulukointia ja graafisia esityksiä.

Lopputuloksena opinnäytetyössä on yksinkertainen checklist-työkirja tai ohje siihen, kuinka pk-yrityksen tulisi valmistautua omistajanvaihdokseen, kun aikaa tähän on käytettävissä noin 3–5 vuotta. Ohjeen avulla pk-yrityksen johto voi systemaattisesti kehittää yrityksen omistaja-arvoa ja näin maksimoida yrityksestä saatavan kauppahinnan. Työkirja havainnollistaa tutkimustulosten johtopäätökset ja tarjoaa jatkossa mahdollisuuden pk-yrityksessä hyödyntää tämän opinnäytetyön tuloksia.

2 Omistajanvaihdoksen toteuttaminen pk-yrityksessä

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä perustietoa omistajanvaihdokseen liittyvistä asioista. Kappaleessa keskitytään yleisesti Suomessa käytössä oleviin yhtiömuotoihin eli toiminimeen, henkilöyhtiöihin (avoinyhtiö ja kommandiittiyhtiö) sekä erityisesti osakeyhtiöiden omistajanvaihdoksen toteutukseen. Omistajanvaihdoksen verotusta sivutaan, mutta pääasiassa näkökulma on teknisessä omistajanvaihdoksen toteutuksessa. Sukupolvenvaihdoksen ja yrityskaupan eroa esimerkiksi verotuksen kannalta ei käsitellä aiheen laajuuden ja erityisosaamisen vaatimuksen takia.

2.1 Omistajanvaihdoksen toteutuksen lähdeteokset

Omistajanvaihdoksia on tutkittu ja esitelty lukuisissa kirjallisissa teoksissa viimeisten vuosikymmenien saatossa. Eräs esimerkki on Mannisen teos *Yritys Vaihtaa Omistajaa* vuodelta 2001. Kyseisessä teoksessa keskitytään erityisesti erilaisten verotuksellisten näkökulmien esilletuomiseen omistajan- ja sukupolvenvaihdostilanteessa. Kyseisen teoksen osalta on huomioitavaa se, että osakeyhtiölainsäädäntö ja verolainsäädäntö sekä näiden molempien tulkinta ovat muuttuneet kahdenkymmenen vuoden aikana merkittävästi. Tästä syystä

kyseinen teos on varmuudella käyttökelpoinen vain omistajanvaihdosprosessin näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä ei tutkita omistajanvaihdokseen liittyvää verotusta, joten Mannisen teosta voidaan hyödyntää soveltuvin osin lähdeaineistona. (Manninen 2001.)

Toinen merkittävä omistajanvaihdosteeman lähde teos on Ukkolan ja Vilppulan kirja Yrityksen Omistus Muutoksessa vuodelta 2004. Tässä kirjassa luodaan hyvin monipuolinen kuva yrityksen omistajanvaihdoksen prosesseihin ja kuvataan tarkasti esimerkiksi osakeyhtiön mahdollisuudet omistajanvaihdoksen toteuttamiseen. Myös tämän kirjan osalta on huomioitava se, että teos on lähes kaksikymmentä vuotta vanha, joten samat seikat, kuin edellä Mannisen teoksen hyödyntämisen osalta, on otettava ehdottomasti huomioon. (Ukkola & Vilppula 2004.)

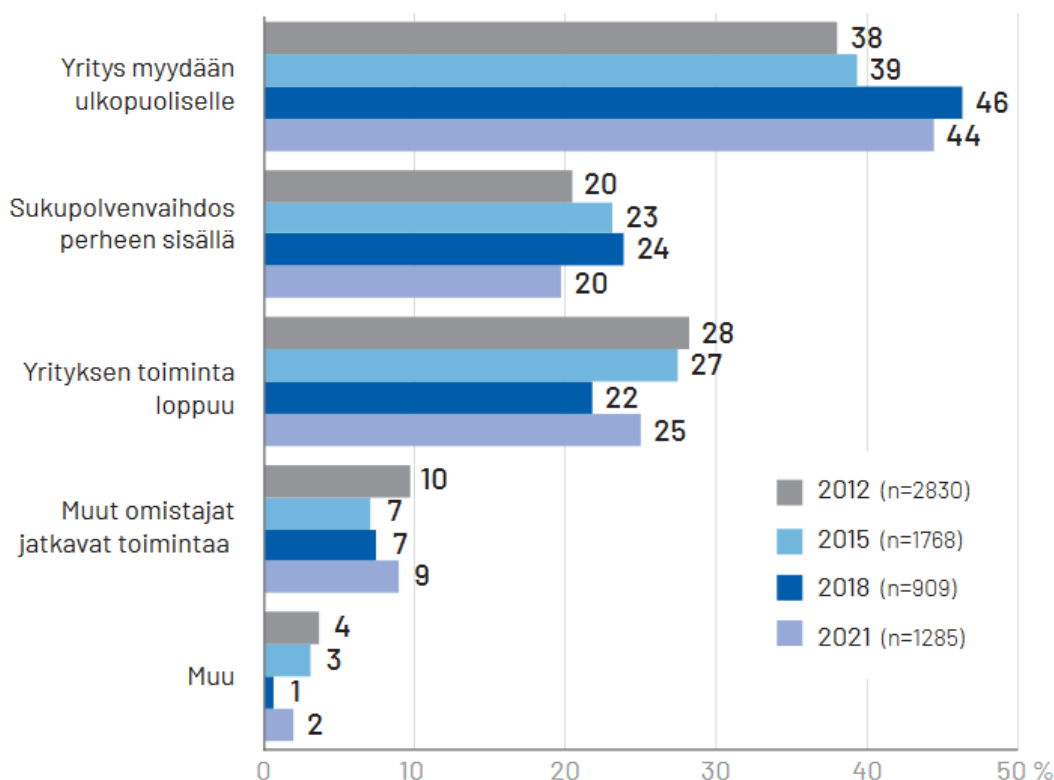
Nykyään on suosittua julkaista erilaisia lyhyitä artikkeleita tai blogikirjoituksia erilaisista aiheista liiketoiminnan kehittämistä. Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty tunnettuja lähteitä, esimerkiksi Suomen Yrittäjien artikkelikokoelmia tai erilaisten lakitoimistojen ja tilitoimistojen yritystoimintaan ja omistajanvaihdoksiin liittyviä kirjoituksia. Näiden digitaalisten lähteiden hyvä puoli on se, että ne tarjoavat usein uusinta tietoa kyseisestä aiheesta sellaisten kirjoittajien tekeminä, jotka ovat jatkuvasti tekemisissä aiheen kanssa.

2.2 Omistajanvaihdokset Suomessa

Seuraavalla sivulla kuviossa 1 on tarkasteltu yrityksen omistajanvaihdokseen liittyvien vaihtoehtojen mahdollisia näkymiä Suomessa. Kuvio on osa neljättä kertaa toteutetun valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin tutkimustuloksia ja siitä voidaan päätellä, että yrityskauppoja tai sukupolvenvaihdosta suunnittelee yli 64 prosenttia vastaajista. Näistä ulkopuoliselle myynti on vuodesta 2012 saakka kehittynyt niin, että nykyään 44 prosenttia tuon tutkimuksen vastaajista pitää todennäköisenä myyntiä ulkopuoliselle jatkajalle. (Varamäki ym. 2021, 32.)

Sukupolvenvaihdoksen näkymät ovat pysyneet samana vuoteen 2012 verrattuna, samoin kuin nykyisten muiden osakkaiden jatkaminen yrityksessä. Yrityksen lopettamiseen tulevaisuudessa uskoo noin neljännes vastaajista. (Varamäki ym. 2021, 32.)

Yrityksen tulevaisuus vastaajan itse luopuessa päävastuusta yrityksessä



Kuvio 1. Yrityksen jatkuvuusnäkymät Valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin vuosien 2012–2021 tutkimuksien perusteella (Varamäki ym. 2021, 32).

Yrityksen kokoon katsomatta yrityskauppa tai sukupolvenvaihdos on yleensä merkittävä tapahtuma. Varsinkin yrittäjävetoisissa yrityksissä tai perheyrittäjissä kyseessä voi olla koko yrittäjän elämäntyön siirtyminen uudelle omistajalle. Huolellisella suunnittelulla voidaan parantaa omistajanvaihdosprosessin sujuvuutta ja estää hallitsemattomaan tilanteeseen joutumista. Tällä varmistutaan myös siitä, että myös prosessin aikana yrityksen liiketoiminta pysyy käynnissä ja yhtiön omistussuhteet ovat kaiken aikaa selvät. Myös veroseuraamusten tehokas suunnittelu vaatii aikaa. (Manninen 2001, 7.)

Omistajanvaihdoksen valmistautuminen yrityksessä voidaan aloittaa jo vuosia ennen liikkeenharjoittajan vaihtumista. Hyvä ajanjakso on noin 3–5 vuotta, jolloin käytössä on laaja valikoima erilaisia keinoja yhtiön liiketoiminnan ja omaisuuden järjestelemiseksi sekä omistajien henkiseen valmistautumiseen kauppatilanteeseen. (Rantalainen 2021.)

Yksi tärkeä tavoite huolellisella valmistautumisella on helpottaa yrityksen jatkajan rahoituksen hankkimista. Tavoitteita valmistautumisessa voivat olla esimerkiksi taseen omaisuuserien läpikäynti ja keventäminen tai omistusoikeuden vaiheittainen siirto nykyisiltä omistajilta jatkajalle. (Ukkola ja Vilppula 2004, 242.)

Suomessa tunnistettuja yrityskauppaan liittyviä toimintamalleja on kaksi: liiketoimintakauppa tai yhtiöosuus/osakekauppa. Näistä jälkimmäinen koskee ainoastaan osakeyhtiötä tai henkilöyhtiötä ja myyjänä on yhtiön osakkeet tai osuudet omistava yrittäjä. Yhtiöosuus/osakekaupassa yhtiön omaisuus ja toiminta säilyy ennallaan, vain omistuksessa tapahtuu muutoksia. Omistus siirtyy uudelle omistajalle kaikkine liiketoiminnan vastuineen ja velvoitteineen. Liiketoimintakaupassa kohteena taas on koko yrityksen omaisuus tai vain osa siitä. Yleisesti kauppankohteena on erilaiset taseen omaisuuserät, sopimukset ja muut rahanarvoiset asiat yhtiössä. Vastuu on siis rajoitettu niihin omaisuuseriin, joita kauppa koskee. (Suomen Yrittäjät 2020.)

2.3 Omistajanvaihdokseen valmistautuminen

Omistajanvaihdos on tyypillisesti pitkä prosessi. Myös siihen valmistautuminen vie oikein ja huolellisesti toteutettuna aikaa. Mitä aikaisemmin valmistautuminen aloitetaan, sitä enemmän on käytössä työkaluja yhtiön toiminnan muuttamiseksi ja paremman kauppahinnan saamiseksi yrityksestä. (Rantalainen 2021.)

Omistajanvaihdoksen toteuttaminen vaatii monen eri juridiikan alan osaamista ja lisäksi tietoa liiketalouden sekä yritysjohtamisen suunnittelusta. Näitä teemoja ovat esimerkiksi vero-oikeus, yhtiöoikeus, työoikeus, sopimusoikeus ja kilpailuoikeus. Perheyhtiöiden sukupolven vaihdoksessa vaaditaan lisäksi perhe- ja

perintöoikeuden sekä eläkeoikeuden tietämystä. (Manninen 2001, 8.) Yrityksen omistajanvaihdoksen toteutukseen ja yritystoiminnasta luopumiseen on tarjolla useita eri vaihtoehtoja:

- yrityksen myyminen tai lahjoittaminen perillisille
- yrityksen perintönä jättäminen perillisille
- yrityksen myyminen tai lahjoittaminen kokonaan vieraalle taholle
- yritystoiminnan lopettaminen (Manninen 2001, 8.)

Omistajanvaihdoksen tekninen toteutus ja suunnittelu vaihtelevat tapauskohtaisesti ja myös käytettävissä oleva aika rajaa mahdollisuuksia erilaisten työkalujen käyttämiseen. Erityistä huomiota on kiinnitettävä verotukseen liittyviin kysymyksiin sekä siihen, että kaikki tehdyt toimenpiteet ovat laillisia. Huomioitavia ovat ainakin seuraavat seikat:

- oikean yritysmuodon valinta luovutusta varten
- oikea yritys rakenne
- yrityksen taseen muokkaaminen luovutuskuntoon ja siirtyvän yritysvarallisuuden määrittely
- apuyhtiöiden hyväksi käyttäminen
- vastuukysymykset
- verosuunnittelu
- muut tapauskohtaiset asiat (Manninen 2001, 18.)

Vaiheittainen omistuksen siirto on yleisesti käytetty osakeyhtiön sukupolvenvaihdostilanteessa. Siinä yleensä omistajan tai omistajapariskunnan omistamia osakkeita lahjoitetaan tai myydään nuoremmalle polvelle. Toinen vaihtoehto on *suunnattu osakeanti*, jossa yrityksen omistus pohjaa laajennetaan. Suunnatussa osakeannissa merkinnän tulee lähtökohtaisesti tapahtua käypään arvoon. Muussa tapauksessa voidaan tulkita, että kyseessä on lahja (Ukkola ja Vilppula 2004, 242). Myös vieraalle jatkajalle osakeyhtiötä myydessä voidaan käyttää vaiheittaista omistuksen siirtoa. Tällöin osakkeita ja vastuuta siirretään pikkuhiljaa uudelle omistajalle. Myös verotuksellisesti tämä yleensä keventää veroseuraamuksia. (Manninen 2001, 19.)

Taseen keventäminen on tyypillisesti pk-yrityksissä tehtävä toimenpide, jossa yhtiön taseesta myydään liiketoimintaan liittymättömät omaisuuserät. Varsinkin perheyhtiöissä yrityksen taseomaisuus voi osittain koostua esimerkiksi yrittäjän omaan käyttöön hankituista välineistä tai kiinteistöistä. Joissakin tapauksissa jo pelkkä tuotantoon tarkoitettu kiinteistö voi yrityskauppatilanteessa olla rasite, joten sen *yhtiöittäminen omaksi kiinteistöosakeyhtiöksi* tai myyminen yrittäjän yksityisomaisuudeksi on usein järkevää. Myös yhtiön jakaminen pienempiin osiin, esimerkiksi liiketoimintayksiköiden perusteella, voi joissakin isommissa pk-yrityksissä edistää omistajanvaihdoksen tapahtumista. Rahaa ei kannata ostaa rahalla, joten tästä syystä tuleva ostaja ei välttämättä arvosta pankkitilillä lepääviä rahavaroja. (Ukkola ja Vilppula 2004, 242–243.) Rahoituksen saatavuus ja yrityskaupasta aiheutuvat veroseuraamukset vaikuttavat osaltaan siihen, että kohdeyrityksen taseen keventäminen on usein tarpeellista. Henkilöyhtiöissä taseen keventäminen tapahtuu yksityisotoilla tai kaupoilla, osakeyhtiössä tarpeetonta omaisuutta voidaan myydä yrittäjälle tai ulkopuoliselle. Yrityksen kannattaa myös keventää tasetta osingonajolla, jos yhtiön jakokelpoiset varat sen mahdollistavat. (Manninen 2001, 21.)

Jakautuminen on osa osakeyhtiön omistusjärjestelyjä, jossa liiketoiminnan luovuttaja voi edelleen myydä jatkajalle luovutettavan liiketoimintakokonaisuuden ja siihen liittyvät osakkeet. Näin jatkaja voi aloittaa toiminnan vain sillä yrityksen liiketoimintaosalla ja kalustolla, josta on kiinnostunut. Tyypillisesti alkuperäiselle omistajalle jää jakautumisessa yhtiön kiinteistöomaisuutta, johon jatkaja tulee ainakin alkuun vuokralle. (Ukkola ja Vilppula 2004, 243.)

Fuusio on jakautumisen vastakohta siinä mielessä, että tässä järjestelyssä sirpaleisesta yritysryppäästä tehdään yksi osakeyhtiö. Fuusiota voidaan tarvita tilanteissa, joissa esimerkiksi perheyhtiöissä on harjoitettu liiketoimintaa usealla eri toimialoilla, ja jokaista varten on aikanaan perustettu oma yhtiö. Fuusiossa näistä aiemmin erillisistä liiketoimintaa harjoittaneista yhtiöistä tehdään yksi osakeyhtiö. Tarvittaessa voidaan toteuttaa muitakin tarvittavia taserakenteeseen vaikuttavia siirtoja. Sekä jakautuminen, että fuusioituminen ja myös muut yritysrakenteen muutokset vaativat aikaa ja huolellista suunnittelua.

Yritysrakenteen muutokset ovat suuritöisiä ja oikein tehtyinä voidaan välttää veroseuraamuksia tässä vaiheessa omistajanvaihdosprosessia. (Manninen 2001, 20.)

Yritysmuodon valinta vaikuttaa merkittävästi omistajanvaihdokseen niin ostajan, kuin myyjän kannalta tarkasteltuna. Alkuperäinen yritysmuoto voi olla väärä sekä yrityskauppaa että omistajavaihdosta ajatellen. Toiminimi on veroseurauksien takia huono, ja tästä syystä kannattaa tarkastella sen muuttamista osakeyhtiöksi. Henkilöyhtiöissä (avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö) omistajanvaihdoksen esteenä ovat usein raskaat vastuukysymykset, joten tästä syystä niidenkin muuttamista osakeyhtiöksi tulee tarkastella osana omistajanvaihdokseen valmistautumista. (Manninen 2001, 19.)

2.4 Toiminimen omistajanvaihdos

Toiminimi on yritysmuodoista kaikkein yksinkertaisin esimerkiksi kirjanpidon vaatimuksilta ja muilta oikeusvaikutuksilta. Itseasiassa kyseessä ei ole yhtiömuoto, vaan luonnollisen henkilön harjoittamaa liike- tai ammattitoimintaa. Käytännössäkin toiminimi henkilöityy vahvasti yrittäjään itseensä. Jossakin tapauksissa myös yrittäjän puoliso voidaan tulkita yrittäjäksi, jos tämä työskentelee yrityksessä. (Rekola-Nieminen 2019.)

Koska toiminimi on yhtä kuin yrittäjä itse, ei toiminimeä sellaisenaan omistajanvaihdostilanteessa voida myydä. Omistajanvaihdoksen näkökulmasta kyseen tulee ainoastaan liiketoimintakauppa, eli yrityksen omaisuuseristä ja sopimuksista voidaan käydä kauppaa. Kun kaikki vastuut ja velvoitteet on hoidettu ja toiminimen omaisuus myyty, tämän jälkeen toiminimi lopetetaan ilmoituksella kaupparekisteriin. Omaisuuserien mahdollisen myynnin tuotto verotetaan viimeisen tilikauden tuloksena. (Rekola-Nieminen 2019.)

2.5 Henkilöyhtiöiden omistajanvaihdos

Henkilöyhtiöitä ovat avoinyhtiö ja kommandiittiyhtiö, joiden molempien määrä Suomen yrityskannassa on melko pieni. Molemmissa yhtiömuodoissa erityispiirteenä on se, että niissä on useampia kuin yksi omistaja. Avoimessa yhtiössä omistajia on vähintään kaksi ja kaikki omistajat voivat edustaa yhtiötä lähtökohdallisesti tasavertaisesti. Kommandiittiyhtiö on samankaltainen avoimen yhtiön kanssa, mutta siinä voi mukana olla niin kutsuttu äänetön yhtiömies, joka on sijoittanut omaisuuttaan yhtiöön, mutta ei ole mukana yhtiön päätöksenteossa. Molemmissa yhtiömuodoissa on tärkeää laatia yhtiösopimus, jonka perusteella yritysten toimintaa organisoidaan. Yhtiösopimus vaikuttaa myös mahdolliseen omistajanvaihdokseen tai yrityskauppaan. (Suomen Yrittäjät 2019.)

Henkilöyhtiöissä on toiminimeen verrattuna hieman laajemmat mahdollisuudet yrityskaupan toteutukselle, toisaalta rajoituksia on yhtiömuodon takia. Liiketoimintakauppa toteutetaan samalla tavalla kuin toiminimessä. Myös yhtiöosuudet voidaan myydä tai luovuttaa eteenpäin rajoitetusti, ja tämä tekee suurimman eron osakeyhtiöön, jonka osakkeilla voidaan käydä kauppaa vapaasti. Huomioitavaa on se, että kommandiittiyhtiössä vastuunalaisen yhtiömiehen yhtiöosuus ei ole luovutettavissa. Yhtiösopimuksella voidaan sopia yhtiöosuuksien luovuttamiseen liittyvistä seikoista molemmissa henkilöyhtiömuodoissa. Yrityskauppatilanteessa henkilöyhtiöissä lähtökohtana on yhtiömiesten yhteinen päätös yrityskaupan toteutukseen. Jos yhtiömiehiä on useampia, tulee ensiksi pohtia sitä, jatkaako joku heistä yhtiömiehenä myös tulevaisuudessa. Koska molemmissa henkilöyhtiömuodoissa yhtiömiehiä on useampi kuin yksi, myös omistajanvaihdostilanteessa yhtiöosuuksia myytäessä tulee olla useampi ostaja, koska molemmat yhtiömuodot purkautuvat ilman vähintään kahta yhtiömiestä. Tästä syystä henkilöyhtiöiden omistajanvaihdos tapahtuu yleensä liiketoimintakauppana. (Minilex 2021.)

Toisinaan henkilöyhtiön tai toiminimen muuttaminen osakeyhtiöksi on järkevää. Esimerkiksi henkilöyhtiön yhtiöosuus saattaa olla ostajalle vähemmän houkutteleva ostokohde kuin osakeyhtiön osakkeet. Kuten edellä kuvattiin, toiminimiyrittäjän ainoa omistajanvaihdoksen toteutuksen keino on elinkeinotoimintaan

liittyvän omaisuuden myynti, joten joskus myyjä haluaa verotuksellisesta tai muista syistä muuttaa yhtiön muotoa osakeyhtiöksi ennen omistajanvaihdoksen toteutusta. (Lakari 2014, 54–55.)

2.6 Osakeyhtiön omistajanvaihdoksen toteutus ja verotus

Kaksi yleisintä yrityskaupan toteutusvaihtoehtoa ovat *liiketoimintakauppa* ja *osakekauppa*. Liiketoimintakauppa toteutetaan siten, että osakeyhtiö myy osan yhtiön liiketoiminnasta ja/tai omaisuudesta jatkajalle ja yhtiön nykyisille omistajille jää edelleen omistukseen yhtiön osakkeet ja osa omaisuudesta. Kauppa-summa maksetaan yhtiölle ja näin liiketoimintakauppa on myyntituloa itse yhtiölle ja yhtiötä verotetaan yrityskaupasta. Osakekaupassa yhtiön omistajat myyvät omistamansa osakkeet edelleen joko kaikki kerralla tai vaiheittain. Osakekaupassa ostajalle siirtyvät myös yrityksen aikaisemmat vastuut ja velat. Osakekaupassa myyjänä toimiva omistaja vapautuu yhtiön tulevaisuuden vastuista. Osakkeiden luovutusvoitto verotetaan myyjän pääomatulona. (Rantalainen 2021.)

Liiketoimintakaupassa tai osakekaupassa molemmissa ostajataho voi olla joko luonnollinen henkilö tai toinen osakeyhtiö. Toimiva osakeyhtiö ostaa omistajanvaihdostilanteessa toimivan yhtiön liiketoiminnan tai sen osia, ja nämä fuusioidaan olemassa olevaan toimintaan osaksi. Eräissä tapauksissa myös osakekaupan toteutusta varten on edullista perustaa apuyhtiö, eli niin kutsuttu holdingyhtiö ja hankkia kohdeyhtiön osakkeet tälle yhtiölle. Koska yrityskaupan rahoituksen hoitaminen ostettavan yhtiön nettotuloilla on usein haastavaa, joudutaan turvautumaan apuyhtiön käyttöön. Tämä järjestely vaatii usein pitkällistä jälkihoitoa, sillä useissa tapauksissa ostettava yhtiö lopulta fuusioidaan ostajayhtiöön. Toki konsernirakenne voidaan myös säilyttää ja varallisuuden siirtoja toteuttaa emoyhtiön ja tytäryhtiön välillä myös konserniavustuksilla tai osingonjaolla. Konserniyhtiöiden välinen osingonjako on tällä hetkellä verovapaata. Konserniavustus taas edellyttää sen, että myös emoyhtiöllä on aktiivista elinkeinotoimintaa. (Manninen 2001, 22.)

Omistajanvaihdostilanteessa yleisin kauppatapa on yrityskauppa. Sen toteuttaminen ja hinnanmäärittely on oma, tärkeä osansa yrityskauppaprosessia. Kauppahinnan määrittelyssä tulee olla tarkkana, sillä pahimmassa tapauksessa hinnoitteluvirhe voi johtaa myöhemmin lahjaveroihin ostajalle tai tulkintaa peittelystä osingonjaosta myyjälle. (Manninen 2001, 23.)

Osakeyhtiön osakkeiden luovutus sukupolvenvaihdostilanteessa voi tapahtua vastikkeellisena luovuttamisena käyvästä hinnasta, lahjoittamalla, lahjanluonteisena kauppana tai yhdistelmänä näitä. Ostajalle eli luovutuksensaajalle käyvin arvoin tehty osakekauppa ei aiheuta välittömiä tuloveroseuraamuksia. Lahjassa ja lahjanluonteisessa kaupassa ostajan tai saajan maksettavaksi voi tulla lahjaveroa (Vero.fi, 2021). Jokaisesta näistä on erilaiset veroseuraamukset ja niiden selvittäminen on tärkeässä osassa yrityksen sukupolvenvaihdoksen suunnittelua. (Ukkola ja Vilppula 2004, 221–228.)

Vastikkeeton luovuttaminen on sukupolvenvaihdostilanteessa käytetty tapa luopua liiketoiminnasta. Jatkajalle luovutetaan yhtiön liiketoiminta osittain tai kokonaan. Luopujalle ei tästä yleensä aiheudu veroseuraamuksia, jos edellytykset tuloverolain mukaiseen luovuttamiseen täyttyvät eli henkilö on omistanut yhtiön osakkeet yli 10 vuoden ajan ja luovutuksen saaja on luovuttajan sukulainen ylenevässä tai alenevassa polvessa. (Ukkola ja Vilppula 2004, 217–220.)

Lahjanluonteinen kauppa on yleisesti sukupolvenvaihdoksessa käytetty keino keventää jatkajan velkataakkaa tai rahoitustarvetta. Sillä tarkoitetaan tilannetta, jossa luopuja myy omistamansa osakkeet jatkajalle merkittävästi alle yrityksen arvon. Perintö- ja lahjaverolain mukaan ostajalle ei aiheudu veroseuraamuksia tällaisesta järjestelystä, jos kauppahinta on vähintään 50 prosenttia yhtiön käyvästä arvosta sukupolvenvaihdostilanteessa. Myös perintö- ja lahjaverolaissa on sukupolvenvaihdosta koskeva erityissäännös (PerVL 55 §), jonka perusteella lahjaveroa voidaan sen edellytysten täytyessä huojentaa. (Vero.fi 2021.)

Jos yhtiö myydään ulkopuoliselle, riippumattomalle osapuolelle ja jos kauppahinta alittaa yhtiön substanssiarvon, kyseessä on *alihintainen kauppa*, jota voidaan pitää lahjanluonteisena. Tässä tapauksessa ostajalle voi olla

veroseuraamuksia, jos kauppahinta on vähemmän kuin 75 prosenttia osakkeiden käyvästä arvosta. (Ukkola ja Vilppula 2004, 221–237.)

Suunnattu osakeanti on mahdollisuus kasvattaa yrityksen omistus pohjaa. Sitä käytetään esimerkiksi sukupolvenvaihdostilanteissa osakeyhtiöissä niin, että jatkajat tulevat aluksi mukaan yhtiöön osakeannin kautta. Myöhemmässä vaiheessa yhtiö voi lunastamalla omia osakkeitaan keventää lopullisessa sukupolven vaihdoksessa tarvittavaa rahoitusmäärää. Loppujen osakkeiden lunastus voi tapahtua alkuperäiseltä osakkaalta myös korottoman henkilövelkakirjan avulla. (Ukkola ja Vilppula 2004, 221–228.)

Omien osakkeiden lunastus on mahdollista osakeyhtiölle ja sen avulla yhtiöön kertynyttä varallisuutta voidaan siirtää omistajille. Usein tätä järjestelyä käytetään osana omistajanvaihdosprosessia. Yhtiön voitonjakokelpoiset varat ovat niitä, joilla yhtiö voi lunastaa omia osakkeitaan. Vähintään yksi yhtiön osake tulee olla ulkopuolisella omistajalla, joten kaikkia osakkeita ei voida lunastaa yhtiön omistukseen. (Ukkola ja Vilppula 2004, 197–200.)

Liiketoimintasiirto on järjestely, jossa liiketoiminta luovutetaan toiselle yhtiölle (Ukkola ja Vilppula 2004, 243). Korvauksena siirrosta kohdeyhtiö saa vastaanottavan yhtiön osakkeita. Siirrettävän liiketoiminnan tulee olla itsenäisesti elin-kelpoista, joka voidaan erottaa yhtiön muusta liiketoiminnasta. Rahaa ei tässä järjestelyssä käytetä vastikkeena, joten tässä on selkeä ero *liiketoimintakauppaan*, jossa ostaja ostaa osan kohdeyhtiön liiketoiminnasta. (Lindbland 2021.) Käytännössä järjestelyssä on kyse nettoapportista, jossa siirretään liiketoiminta-kokonaisuuden varat ja velat eli nettoapportti vastaanottavaan yhtiöön. Vastikkeeksi tästä siirtävä yhtiö saa vastaanottavan yhtiön liikkeelle laskemia uusia osakkeita. Nettoapportti sijoitetaan yleensä vastaanottavan yhtiön sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon (SVOP), ja siirtävän emoyhtiön taseeseen muodostuu varoina vastaavan suuruinen tytäryhtiöosakkeiden hankintameno (Luukkonen 2021).

Osakevaihdoilla tarkoitetaan elinkeinoverolain mukaista järjestelyä, jossa osakeyhtiö hankkii sellaisen osuuden toisen osakeyhtiön osakkeista, että sen

omistamat osakkeet tuottavat enemmän kuin puolet toisen yhtiön kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä. Jos osakeyhtiöllä on jo enemmän kuin puolet äänimäärästä, hankkii osakeyhtiö lisää tämän kohdeyhtiön yhtiön osakkeita ja antaa vastikkeena toisen yhtiön osakkeenomistajille liikkeeseen laskemiaan uusia osakkeitaan tai hallussaan olevia omia osakkeitaan. Vastike saa olla myös rahaa, ei kuitenkaan enempää kuin kymmenen prosenttia vastikkeena annettujen osakkeiden nimellisarvosta tai nimellisarvon puuttuessa osakkeita vastaavasta osuudesta maksettua osakepääomaa (EVL 52 f § 2021). Osakevaihtoa käytetään tyypillisesti konsernirakenteen toteuttamisessa. Omistajanvaihdostilanteessa osakevaihto soveltuu sellaiseen tilanteeseen, jossa ostaja hankkii kohdeyhtiön osakkeet holding-yhtiön lukuun ja luopuja saa vastikkeeksi holding-yhtiön osakkeita. Nämä osakkeet voidaan myöhemmin myydä muille holding-yhtiön osakkaille tai yhtiö voi lunastaa ne luopujalta. (Ukkola ja Vilppula 2004, 244.) Vaihdoissa vastaanotettujen osakkeiden hankintamenona pidetään luovutettujen osakkeiden verotuksessa poistamatta olevaa hankintamenon osaa. Siltä osin kuin vastikkeena saadaan rahaa, osakevaihtoa pidetään veronalaisena luovutuksena. (EVL 52 f § 2021.)

2.7 Yrityskaupan rahoitus

Yrityskauppa on yleensä mittava investointi, joka vaatii rahoitusjärjestelyitä. Vieraalle ostajalle myytäessä kauppasumma tulee maksettavaksi usein yhdessä tai korkeintaan muutamassa erässä kaupantoteutushetkellä. Sukupolvenvaihdostilanteessa taas ratkaisevassa asemassa on luopuvan yrittäjän varallisuusasema ja rahan tarve. Jos luopuva yrittäjä on esimerkiksi erilaisin eläkevakuutusjärjestelyin tai omaisuushankinnoin turvannut eläkepäiviensä varallisuusasemaa, ei sukupolvenvaihdostilanteessa ole niin välttämätön kiire siihen, että koko kauppasumma tulisi saada kerralla luopujan haltuun. Tällaisessa tilanteeseen voidaan käyttää myös monipuolisempia yritys- tai rahoitusjärjestelyitä. (Manninen 2001, 25.)

Vastike tai kauppasumma voidaan maksaa kertasuorituksena, tai käyttäen erilaisia maksutapoja ja ehtoja. Sukupolvenvaihdoksessa luopuva yrittäjä voi

esimerkiksi pidättää itselleen tuotto-oikeuden osakeyhtiön osakkeisiin, jolloin kauppahintaa voidaan vastaavasti alentaa. Myös edellä kuvattujen yritysjärjestelyiden avulla, esimerkiksi jakautumalla kiinteistöyhtiöön ja liiketoimintayhtiöön, voidaan keventää jatkajien rahoituksen tarvetta merkittävästi. (Manninen 2001, 25.)

Sukupolvenvaihdoksen rahoitusjärjestely voidaan jakaa yrityksen sisäiseen ja yrityksen ulkoiseen rahoitukseen. Ulkoista rahoitusta ovat jatkajan oma varallisuus ja lainaraha. Yleensä yrityskaupassa tarvitaan molempia ja ulkopuolinen rahoittaja vaatii noin 20 prosenttia omaa rahaa lainarahan lisäksi. Myös kauppa voidaan toteuttaa velaksi, jolloin ostaja jää myyjälle velkaa kauppasumman verran. Sukupolvenvaihdoksessa velka voi usein olla koroton, ja tästä ei aiheudu veroseuraamuksia, jos velkaa suunnitelman mukaan lyhennetään. Yrityksen sisäisen rahoituksen välineitä sukupolvenvaihdoksessa ovat edellä kuvattu osakeyhtiön omien osakkeiden lunastus. Tällä voidaan pyrkiä pienentämään tai kokonaan hävittämään vanhojen osakkaiden omistus luovutettavassa yhtiössä. Osakeyhtiön vapaita omia pääomia voidaan käyttää omien osakkeiden lunastamiseen. (Manninen 2001, 25–26.)

Suomen valtion omistama erityisrahoituslaitos Finnvera on tärkeä yritysten omistajanvaihdosten rahoittaja. Viimeisten vuosien aikana omistajanvaihdosten toteutusten määrät ovat kasvaneet Suomessa ja myös rahoituksen kysyntä korona-ajan jälkeen on ollut ennätysvilkasta. Finnveran mahdollisuudet rahoittaa yritysten omistajanvaihdoksia liittyvät usein pankkitakausten antamiseen ostajalle sekä muihin vakuusjärjestelyihin yhdessä yrittäjän oman pankin kanssa. (Finnvera 2021.)

2.8 Arvonmääritys yrityskaupan yhteydessä

Pk-yrityksien arvonmääritysmenetelmät voidaan jakaa karkeasti tuottoarvon tai substanssiarvon määrittämiseen tähtääviin malleihin. Tuottoarvomalleihin kuuluvat vapaan kassavirran mallit, käyttökatteen monikerrat ja lisäarvomallit.

Substanssiarvomenetelmät puolestaan pohjautuvat yrityksen varallisuuden ja ulkopuolisen rahoituksen määrittelyyn. (Andoms Lakiasiat 2021.)

Yrityskaupan kauppahinta pohjautuu aina ostajan ja myyjän välisiin neuvotteluihin. Lähtökohta on kuitenkin hyvä olla tiedossa ja tästä syystä yrityksen myyntitilanteessa kannattaa teetättää arvomääritys. Arvonmäärityksen lähtökohdat ovat samanlaiset yrityskokoon katsomatta, mutta kahta samanlaista yritystä tai ostajaa ei ole, joten lopulta jokainen kauppa on omanlaisensa. Myös markkinatilanne, talouden suhdanteet ja rahoituksen saatavuus vaikuttavat arvostustasoihin. (Väisänen ym. 2020, 33–34.)

Yrityksen omistajien näkökulmasta tarkasteltuna yrityksen arvo ja sen kehitys on olennaista, jotta sijoituksen mielekkyyttä voidaan analysoida. Erilaisten arvomääritysmenetelmien perusteella yrityksen kassavirrat voidaan diskontata nykyhetkeen ja näin määrittää yritykselle arvo, jota yrityksen johto pyrkii maksimoimaan. *Nykyarvomenetelmäksi* kutsuttu arvomääritys on yksi lähtökohta, ja sitä on käytetty yrityksissä jo 1930-luvulta saakka, mutta sen ongelmallisuus liittyy tulevaisuuden tuottojen ennustamiseen. (Paavola, Torppa & Lumijärvi 1997, 17–18.)

Yrityskaupan arvomääritysmenetelmiä on useita, ja usein arvomääritykseen myös valitaan käytettäväksi muutama eri menetelmä, joiden yhdistelmästä lopullinen arvo muodostuu. Kaikkien arvomääritysmenetelmien lähtökohta tulee olla laadukkuus ja luotettavuus, joka muodostuu ja johon tarvitaan esimerkiksi:

1. käypiin arvoihin oikaistu tase
2. ostajan tulevaisuutta kuvaava tuloslaskelma: todelliset kulut ja tuotot, saattunaiset kulut ja tuotot poistettu, jaksotukset todellisen kassavirran näkökulmasta
3. arvomääritysmenetelmä ja vertailumenetelmä
4. kattavaa ja luotettavaa tietoa myyjästä ja kohteesta
5. näkemys mahdollisesta ostajasta, tämän motiiveista ja kyvyistä ostaa yritys.

6. kokenutta ammattilaista
7. tietoa rahoituksen saatavuudesta ja ehdoista (Rantanen 2016, 77.)

Yrityksen kokonaisarvoa tulee arvonmääritysmenetelmästä riippuen tarkastella erilaisista osa-alueista käsin. Kokonaisarvo muodostuu yleensä seuraavista omaisuuseristä: goodwill, koneet ja kalusto, kiinteistö, vaihto-omaisuus, rahoitusomaisuus ja ylimääräinen omaisuus (sijoitukset, ylimääräinen käteinen, lomamökit jne.). Näistä nimenomaan goodwill -komponentti on sellainen, joka ei tavallisesti näy taseessa tai ei ole käsinkosketeltavaa. Goodwill-arvoa voi olla vain toimivalla ja tuottavalla yrityksellä sen synnyttäessä positiivista kassavirtaa. (Rantanen 2016, 77–78.)

Tuottoarvo on yrityksen arvonmääritysmenetelmänä tärkein arvostusmuoto. Sen perusasiat muodostuvat seuraavista kysymyksistä: 1) paljonko yritys tuottaa 2) missä ajassa, 3) millä varmuudella ja 4) kenelle eli kuka tai millainen on ostaja. Tämän arvonmäärittelyn lähtökohtana on aina nykytilanne menneiden vuosien tulokset. Tuottoarvoa määriteltäessä tarkastellaan sitä, kuinka paljon yrityksessä jää liiketoiminnasta voittoa viivan alle kulujen jälkeen. Perusteena on tuloslaskelma, johon tehdään tarvittavia oikaisuita, esimerkiksi tilanteessa, jossa omistajat eivät ole maksaneet itselleen palkkaa tai jos korvausinvestointeja ei ole tehty vuosiin. Myös satunnaiset tuotot ja kulut oikaistaan. Tuottoarvoa laskettaessa käytetään yleensä muutamien vuosien keskiarvoa, mutta sen käyttöä voidaan tarkastella myös kriittisesti ja pyrkiä käyttämään esimerkiksi tyypillisen vuoden tai vuosien tai esimerkiksi viimeisen vuoden lukuja. (Rantanen 2016, 81–82.)

Yleensä tuottoarvo lasketaan oikaistun tuottoarvon, tavallisesti käyttökäteen tai *EBIT:n* (earnings before interest and taxes) perusteella niin, että tuo luku kerrotaan pisimmällä laina-ajalla, jonka pankin oletetaan antavan parhaimmalle ostajalle. Tyypilliset takaisinmaksuajat pk-yrityksillä ovat 2–6 vuotta. Todellinen kauppahinta löytyy yleensä tuon maksimiarvon alapuolelta. Isommissa yrityksissä takaisinmaksuajat voivat olla pidempiä, keskiarvon ollessa noin 7,5 vuotta. Tämä johtuu siitä, että kauppasummien kasvaessa myös ostajat ovat

varakkaampia, joten riippuvaisuus ulkopuolisesta rahoituksesta ja sen ehdoista vähenee. (Rantanen 2016, 83.)

Käyttökatemenetelmäksi kutsutaan edellä kuvattua arvonmäärittämenetelmää, joka lasketaan kertomalla yrityksen käyttökate suoraan sillä kertoimella, kuinka monta vuotta oletetaan pankin myöntävän rahoitusta ostajalle. Tyypillisesti kerroin on 3–6. Kertoimeen vaikuttavat muun muassa yrityksen toimiala, tulevaisuuden näkymät ja tuloksentekeyvyn tasaisuus. Yrityksen osakekannan arvonmäärittäksessä lisätään tuloon kassavarat. Vastaavasti pitkäaikaiset velat vähennetään laskelmassa. (Tieto-Akseli 2021.)

Kassavirtamenetelmä eli diskontatun vapaan kassavirran menetelmä (Discounted Cash Flow) tarkoittaa yrityksen tulevaisuuden tuottojen arvon muuttamista tarkasteluhetken rahan arvoiseksi. Tulevien vuosien (5–10 vuotta) ennustettujen tuottojen arvo muutetaan omistajanvaihdoshetken arvoksi, ja tästä muodostuu yrityksen arvo. Menetelmä on ongelmallinen, koska se pohjautuu tulevaisuuden aina epävarmojen tuottojen ennustamiseen. Yhdessä mahdollisesti aliarvioitujen kulujen kanssa se voi tuottaa ylioptimisten arvion yrityksen todellisesta arvosta. (Andoms Lakiasiat 2021.)

Substanssiarvo on yleinen arvonmäärittämenetelmä, ja se lasketaan seuraavalla kaavalla: substanssiarvo = velattoman omaisuuden arvo = varat – velat. Yleensä tätä menetelmää käytetään rinnakkain yhdessä edellä mainitun tuottoarvomenetelmän kanssa. Myös substanssiarvonmäärittäminen voi vaatia taseen omaisuuseriin tehtäviä oikaisuita esimerkiksi tilanteessa, jossa yrityksen omaisuuden tasearvot ovat merkittävästi pienemmät tai suuremmat, kuin todellisuudessa. Tämä johtuu usein poisto-ohjelmista tai muiden taseen omaisuuserien arvostusten muutoksista. (Rantanen 2016, 86.)

Yhteenvedona yrityksen arvonmäärittäksestä voi todeta, että valittava arvonmäärittäystapa on aina yritys kohtaista. Esimerkiksi substanssiarvo sopii hyvin pieneen tai keskisuureen teollisuusyritykseen, jossa on taseomaisuutta. Lähtökohta on kuitenkin se, että kannattavassa yrityksessä tuottoarvo on aina suurempi, kuin substanssiarvo. Myyjän ja ostajan molempien on tärkeää tiedostaa ja erottaa

toisistaan yritystoiminnan arvo koko yrityksen hallinnoiman varallisuuden arvosta ja yrityksen omistajan omaisuuden arvosta. Muistettava on myös, että arvonmääritys on lopulta vain pohjatietoa tuleville kauppaneuvotteluille. (Rantanen 2016, 97–98.)

3 Yritysjohtamisen työkaluja

Tämän luvun tavoitteena on esitellä yritysjohtamiseen liittyviä asioita erityisesti arvonkehityksen näkökulmasta. Yritysjohtamiseen kuuluvia työkaluja on olemassa useita satoja (Pasanen 2020). Näiden jakautumista voidaan tarkastella esimerkiksi taloushallinnon työkalujen, henkilöstöhallinnon työkalujen tai yleisten johtamistyökalujen kautta. Tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti sellaiseen yrityksen johtamisen työkaluihin, joilla voi olla merkitystä yrityksen arvolle yrityksen omistajanvaihdostilanteessa.

3.1 Yritysjohtamisen lähdeteokset

Koska opinnäytetyö yhdistää omistajanvaihdoksen ja yritysjohtamisen teemoja, on tarpeellista myös tutkia kirjallisuuslähteistä menestyvään liiketoimintaan liittyviä näkemyksiä ja johtamisen työkaluja. Näiden suhteen lähdeaineistona voi toimia esimerkiksi Viitalan ja Jylhän teokset Liiketoimintaosaamisen perusteet sekä Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Molemmat teokset ovat kattavia ja johdattavat syvällisen tiedon äärelle liiketoiminnan kehittämiseen ja johtamiseen. (Viitala & Jylhä 2001 ja 2006.)

Myös Villasen teos Kehitä tai Kuihdu - Käsikirja muutoksessa pärjäämiseen esittelee liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä näkemyksiä hyvin käytännönläheisessä muodossa. Teos soveltuu hyvin esimerkiksi toimivan yrityksen strategia-työn käsikirjaksi ja näin ollen on hyödynnettävissä myös tämän opinnäytetyön lähdeaineistona yritysjohtamisen näkökulmien osalta. (Villanen 2020.)

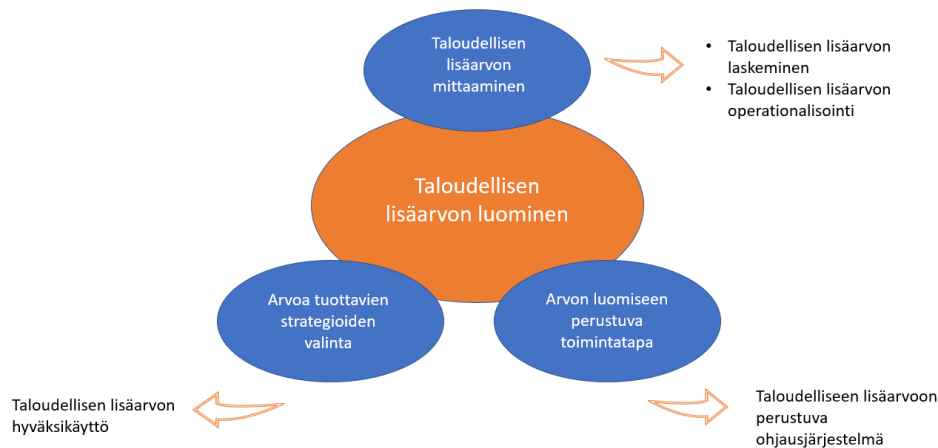
Kenties kattavin teos, joka yhdistää sekä yrityksen johtamisen työkaluja, että omistajanvaihdoksen toteuttamisen teemaa, on vuonna 2020 julkaistu Exit-opas yrittäjälle. Tämä teos on todella kattava esimerkki siitä, millaisiin asioihin toimivan yrittäjän kannattaa panostaa yrityksensä systemaattisessa kehittämisessä. Teos on puhutteleva ja käytännönläheinen julkaisu keskittyen sisällöltään omistajanvaihdosta edeltävään ajanjaksoon. Teoksessa on hyvin tarkalla tasolla analysoitu yritystoiminnan kannattavuuteen liittyviä asioita. (Väisänen, Jääskeläinen, & Korteso 2020.)

Myös Suomen Yrityskauppojen toteuttama käsikirjatyypinen julkaisu Arvokas Yritys – Näin pidät yrityksesi myyntikunnossa, on tärkeä kirjallisuuslähde. Tämä kirjan tärkein anti on sen käytännönläheisyys ja se, että myös edellä esitellyn kirjan kanssa se keskittyy yrityksen nykyisen toiminnan kehittämiseen myyntitalannetta silmällä pitäen. Teoksessa on hyvä työkirjamainen ote ja siihen on koottu jokaisen luvun perään vinkkejä siitä, mihin asioihin yrityksessä kannattaa keskittyä arvon ja sujuvan omistajanvaihdoksen toteuttamisen näkökulmasta. (Rantanen, Korpela, Engblom, Haavisto & Haanpää 2019.)

3.2 Yrityksen arvo

Koska opinnäytetyön aiheena on yrityksen arvo ja sen kehittäminen, on tarpeellista myös hieman määritellä arvon käsitettä yrityksen ja sen omistajien näkökulmasta. Omistajanvaihdoksen arvonmäärityksen menetelmiä esiteltiin jo edellisessä luvussa.

Yrityksen arvon lisääminen on aina ollut tärkeä tavoite yrityksen johtajille. Pitkäjänteisen taloudellisen arvon kasvattaminen on mahdollista, jos arvon tuottamiseen vaikuttavat tekijät tunnetaan, niitä mitataan ja johdetaan yrityksessä systemaattisesti. Kuviossa 2 seuraavalla sivulla on esitetty yksinkertaistettu malli yrityksen taloudellisen lisäarvon luomisen ulottuvuuksista. Taloudellisen lisäarvon tuottaminen ja omistajien pääomien sekä varallisuuden kasvattaminen on yritystoiminnan keskeisin päämäärä. Yrityksen omistajat sijoittavat yritykseen pääomia saadakseen sille tuottoa. (Paavola ym. 1997, 12–15.)



Kuvio 2. Taloudellisen lisäarvon luominen (Paavola ym. 1997, 12).

Osakeyhtiön on jo osakeyhtiölain perusteella tuotettava voittoa omistajilleen, ellei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. Jos tällaisia määritelmiä on käytetty, kyseessä voi olla sosiaalinen- tai yhteiskunnallinen yritys. (Havukainen, Kuittinen, Matveinen, Mononen, Peiponen, & Tykkyläinen 2014, 14–15.)

Jokaisessa yrityksessä yritysjohdon tärkeimpiä tehtäviä on etsiä keinoja, joilla omistajat saavat pääomilleen vaatimansa tuotto-osuuden ja näin tuottoa ottamalleen riskille, joka aina yritystoimintaan liittyy. Keinoja taloudellisen arvon kasvattamiseen on useita, esimerkiksi yrityskaupat ja investoinnit, laadukkaat tuotteet ja palvelut, tyytyväiset asiakkaat sekä osaava ja motivoitunut henkilökunta. Näiden kaikkien tavoitteena on mahdollistaa yrityksen arvon kehitys eli ne toimivat yritysjohdon välineinä arvonkehityksessä. (Paavola ym. 1997, 12–22.) Erilaisia yrityksen arvokäsitteitä on lähdekirjallisuudessa tunnistettavissa useita erilaisia, ja jokaista niitä mitataan myös erilaisilla yrityksen tunnusluvuilla. Arvokäsitteitä ovat kolmeen luokkaan jaettuna esimerkiksi:

Yrityksen arvon mittaaminen

- taloudellinen arvo (Economic Value)
- yrityksen arvo (Company Value)
- omistajan arvo (Shareholder Value)
- yrityksen osakekannan arvo (Equity Value)

Taloudellisen arvon luominen

-taloudellinen tuotto (Economic Profit)

-taloudellinen lisäarvo (Economic Value Added)

Tuottolähtöinen johtaminen

-tuottolähtöinen johtaminen (Economic Value Management tai Value Based Management) (Paavola ym. 1997, 31–35.)

Näistä edellä kuvatuista termeistä on tärkeää huomata se seikka, että yrityksen arvolla tarkoitetaan liiketoiminnan arvoa, joka harvoin vastaa yrityksen osakekannan arvoa, eli sitä hintaa, jonka riippumaton osapuoli markkinoilla olisi valmis maksamaan koko yrityksestä. Yrityksen osakekannan arvo (Equity Value), saadaan laskettua yrityksen tunnusluvuista niin, että yrityksen arvosta vähennetään yhtiön korolliset velat, pakolliset varaukset ja korollisten velkojen luonteiset erät, sekä siihen lisättään yhtiön rahavarat ja liiketoimintaan sitoutumattomien varojen käypä arvo. (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 305.)

Talouden eri tunnuslukujen ja taloudellisen arvon mittaaminen yrityksessä ei vielä anna keinoja taloudellisen lisäarvon systemaattiseen johtamiseen. Vasta tuote- ja asiakaskohtaisen analyysit osoittavat sen, mistä yrityksen taloudellinen lisäarvo koostuu. Tuote- ja asiakaskohtainen analyysi ottaa huomioon kaikki kustannukset, myös pääomaveloituksen. Analyysin tuloksena huomataan usein, kuinka harvat tuotteet ja asiakkaat tuottavat yrityksen taloudellisen lisäarvon. Tämä lisättyä yrityksen markkina-alueen systemaattiseen ymmärrykseen on avainasemassa taloudellista lisäarvoa tuottavan yrityksen johtamisessa. (Paavola ym. 1997, 91–93.)

Taloudellinen lisäarvo tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä osaa yrityksen tuottamasta voitosta, joka ylittää omistajien yritykseen sijoitetun pääoman kustannuksen. Yritys tuottaa taloudellista lisäarvoa omistajilleen, kun sen *operatiivinen nettotuotto verojen jälkeen* (Net Operating Profit After Tax, NOPAT), ylittää yritykseen sijoitetun pääoman kustannuksen. Pääomakustannuksen ylittäminen on omistajille osoitus siitä, että yrityksellä on hallussaan jokin kilpailuetu. Omistajien näkökulmasta tarkasteltuna taloudellisen lisäarvon kasvattaminen

yrityksessä perustuu joko sijoitetun pääoman tuoton kasvattamiseen tai sijoitetun pääoman kustannuksen pienentämiseen. Näistä ensiksi mainittua voidaan parantaa yrityksen strategisten ja operatiivisten päätösten kautta sekä esimerkiksi investointien järjestelyillä ja vähentämällä nettokäyttöpääoman tarvetta. Viimeksi mainittuun kuuluvat keinoina optimaalisen pääomarakenteen luominen, oman pääoman tuottovaatimuksen laskeminen ja korollisen vieraan pääoman kustannusten pienentäminen. (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 246–251.)

Menestyksellisen liiketoiminnan tarkoituksena on maksimoida yrityksen arvo sen omistajille. Omistajanvaihdostilanteessa ostajan yrityksestä maksama kauppahinta kohdistetaan kirjanpidossa ostokohteeseen sisältyville eri omaisuuserille ja maksetusta kauppahinnasta muodostuu taseeseen kyseisten erien uusi hankintameno ja verotuksen poistopohja. Osuus, jota ei voida kohdistaa millekään erikseen nimetyille tase-erälle, muodostaa kaupankohteesta maksetun liikearvon eli ns. goodwill -osuuden. Systemaattisen yritysjohtamisen työkalujen käytön tavoitteena omistajanvaihdoksen näkökulmasta onkin maksimoida yhtiöstä omistajanvaihdoshetkellä saatava goodwill -arvo. (Ukkola ja Vilppula 2004, 240–241.) Goodwill arvo yrityskaupassa pitää siis sisällään lukuisia seikkoja, joista osa voi olla hyvin abstraktejakin käsitteinä, esimerkiksi asiakassuhteiden tai brändin arvo. Lisäksi goodwill-arvoon vaikuttavat esimerkiksi yrityksen hyvä maine tai osaava henkilöstö eli inhimillinen pääoma. (Visma 2021.)

Seuraavissa alaluvuissa on tarkasteltu arvoa kasvattavan yrityksen johtamiseen soveltuvia työkaluja. Kuten luvun alussa todettiin, työkaluja on olemassa satoja erilaisia, joten näkökulmaksi on valittu erityisesti pk-yritykselle soveltuvat työkalut ja menetelmät.

3.3 Yleiset johtamisen työkalut

Hallitustyöskentely pk-yrityksissä pohjautuu hyvän hallitustyön menetelmiin, jonka vaatimukset on määritelty osakeyhtiölaissa. Hallituksen tärkeimpänä tehtävänä on pidetty perinteisesti toimitusjohtajan valintaa, mutta osayhtiönlain

mukaan hallitukselle asetetaan paljon muitakin tehtäviä. Esimerkiksi talouden seurannan varmistaminen ja osakkaiden tasa-arvoisen kohtelun varmistaminen ovat tärkeitä hallituksen tehtäviä. Lisäksi lähdekirjallisuudessa esitellään hyvän hallintotavan eli *corporate governance* -suositukset, jotka perinteisesti ovat olleet osa pörssiyritysten hallitustyöskentelyn johtamisen työkaluja, mutta ovat viimeisten vuosikymmenten aikana laajentuneet myös osaksi pk-yritysten hallitustyöskentelyä. Osakeyhtiön hallituksen on lisäksi hyvä tunnistaa sille määritelty rajattu rooli yhtiön toiminnassa ja huomioida päätöksenteossa esimerkiksi asiat, jotka selkeästi kuuluvat yhtiökokouksen eli omistajien päätettäväksi. Näiden asioiden määrittely pohjautuu osin osakeyhtiölakiin, osin yhtiöjärjestykseen ja osin mahdollisiin osakassopimuksiin. (Erma, Rasila & Virtanen 2019, 5–37.)

Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen toiminnan kirjallinen kuvaus, joka tehdään yleensä aina yrityksen perustamisvaiheessa. Liiketoimintasuunnitelman avulla selvitetään se, kuinka liikeidea toteutetaan ja se sisältää ainakin kuvauksen liikeideasta, yrittäjän omasta osaamisesta, myynnistä ja markkinoinnista, asiakkuuksista, toteutuksesta ja toimintaan liittyvistä riskeistä. (Yritystulkki 2021.) Toimivien yritysten kannattaa myös pitää huolta liiketoimintasuunnitelmasta ja sen ajantasaisuudesta. Toimivan yrityksen liiketoimintasuunnitelman osana voidaan tehdä myös tarkempaa strategian kuvaamista. Toimiva yritys voi keskittyä myös brändin rakentamisen kautta saavutettavaan kilpailuetuun ja kuvata tätä osana liiketoimintasuunnitelmaa. (Rantanen ym. 2019, 139–141.)

Strateginen johtaminen ja sen peruskäsitteet, kuten visio ja missio sekä mittarit, luovat pohjalle yrityksen menestykselle. Hyvä strategia kertoo yrityksen lisäarvon luonnista asiakkaille ja käytännön toimenpiteet vision saavuttamiseksi. Strategian laatiminen on yrityksen hallituksen tehtävä. Strategia syntyy systemaattisen analyysin kautta ja sen lopputuloksen tulee olla työyhteisössä kaikkien ymmärtämä. Strategian tulee pohjautua yrityksen kilpailuetuun, joka voi olla esimerkiksi ylivertainen osaaminen, hyvät resurssit tai vaikkapa arvolähtöisyys. (Villanen 2020, 221–223.)

Tuote- tai palvelukehityssuunnitelma on menestyvän yrityksen toiminnan kulmakivi. Kehitystoimenpiteiden tulee yrityksessä aina liittyä tiiviisti strategiaan ja

tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Asiakastiedon aktiivinen seuranta on avainasemassa siinä, onnistutaanko markkinoille tuottamaan lisäarvoa tuottavia tuotteita tai palveluita. (Villanen 2020, 64–65). Asiakaslähtöinen tuotekehitys on tärkeä lähtökohta, sillä luomalla trendejä ja olemalla etulinjassa uusien palveluiden tai tuotteiden kehityksessä, voidaan menestyä varsinkin kilpailussa markkinatilanteessa. (Villanen 2020, 134.)

Keksintöjen ja uusien tuotteiden tuotekehitystyö ja siihen liittyvien *IPR-suojauksien* tulee olla kunnossa, jotta yritys saa tuotekehitykseen liittyvästä toiminnasta parhaan mahdollisen hyödyn. Pääperiaate on se, että keksintö tai uusi tuote tulee suojata ennen sen julkaisemista. Näin ollen tavaramerkin, patentin tai hyödyllisyysmallisuojan hakeminen niille markkina-alueille, joissa yritys toimii, on todella tärkeää hoitaa osana tuotekehitysprosessia. Suojan voi saada kokonaisen tuotteen lisäksi esimerkiksi myös tuotteen nimelle, tunnusmerkille sekä tuotteen tai sen osan muodolle. (Villanen 2020, 89.) Työsuhteessa syntyvien keksintöjen oikeudet kuuluvat työntekijälle, mutta työnantaja voi halutessaan ottaa oikeuden niiden kaupalliseen hyödyntämiseen ja tällöin kyseeseen tulee keksintökorvaus (YTY 2021).

Hinnoittelustrategia on tärkeässä osassa yrityksen tuloksetekokyvyn kannalta tarkasteltuna. Hinnoittelun malleja ovat esimerkiksi kiintohinnoittelu, tarjouspohjainen hinnoittelu, aikaperusteinen hinnoittelu, kustannusperusteinen hinnoittelu ja hyötyperusteinen hinnoittelu. Kiintohinnoittelu on malli, jossa tuotetta tai palvelua myydään aina kiinteällä hinnalla, tavoitteena että vaikka jokainen kauppa ei olisi kannattava, keskimäärin useampi on kannattava, kuin tappiollinen. Tarjouspohjainen hinnoittelu on b-to-b kaupankäynnissä tai julkisissa hankinnoissa yleinen hinnoittelumalli, jossa asiakkaan eriteltyyn tarjouspyyntöön vastataan asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Aikaperusteinen hinnoittelu pohjautuu käytettyyn työsuoritukseen, mutta sen huonona puolena asiakkaan kannalta on vertailtavuus ja yrityksen kannalta ennustettavuus, jos esimerkiksi palveluntuotannossa ajankäyttö poikkeaa sovitusta. Kustannusperusteinen hinnoittelu on yleisin hinnoittelumalli, joka perustuu tuotantokustannuksiin lisättävään katteeseen. Hyötyperusteinen hinnoittelu pohjautuu asiakas- ja kilpailija-analyysiin ja

hinnoittelupäätös tehdään, sillä perusteella, mitä asiakkaat hyötyvät tuotteesta tai palvelusta, ja paljonko ovat siitä valmiita maksamaan. (Parantainen 2010, 189.)

Kohdemarkkina-analyysi on yritysjohtamisen työväline, jolla suunnitellaan kansainvälistymistä tai uusien markkina-avausten toteuttamista kotimaassa. Käytettyjä työkaluja on esimerkiksi perinteinen *SWOT-analyysi*, jonka perusteella selvitetään kyseiseen projektiin liittyvät vahvuudet, heikkouden, mahdollisuudet ja uhat. (Viitala & Jylhä 2006, 59–60.) *PESTEL-analyysi*, joka esimerkiksi kansainvälistymiseen liittyvässä markkinatutkimuksessa kannattaa laatia yhteistyössä esimerkiksi Business Finlandin paikallistoimiston asiantuntijoiden kanssa. Samalla yleensä laaditaan tarkempi markkinatutkimus kohdemarkkinasta, esimerkiksi suurimmista toimialan kilpailijoista, potentiaalisista asiakkaista, markkinalla olevien tuotteiden erityispiirteistä. (Viitala & Jylhä 2001, 54.)

Porterin Viisi kilpailuvoimaa -analyysin pohjalla ovat puolestaan kuluttajien markkinavoima, tuottajien markkinavoima, uusien kilpailijoiden uhka, substituutitihyödykkeiden uhka ja toimialan nykyisen kilpailun taso. Porterin malli soveltuu hyvin myös kotimaan uusien markkina-avausten pohdintaan yrityksessä. (Porter 2008, 24.)

Markkinointistrategia on yrityksen valinta siihen, kuinka kohdemarkkinalla oleva potentiaalinen asiakasryhmä tavoitetaan markkinoinnin keinoin. Strateginen markkinointi kytkeytyy vahvasti yrityksen muuhun strategiatyöhön ja se on osa menestyvän yrityksen toimintaa ja liiketoiminnallista menestymistä. Markkinoinnin kilpailukeinoista strateginen markkinointi on tärkeä työkalu pk-yritykselle, sillä sen avulla voidaan usein rajallisia resursseja kohdentaa oikeisiin, liiketoimintaa hyödyttäviin toimenpiteisiin. (Tikkanen & Vassinen 2010, 13.)

Strateginen verkostoituminen ja alihankkija-analyysi toteutetaan yrityksessä siinä vaiheessa, kun pohditaan kasvua tai tuotannon tehostamista. Tässä yhteydessä pohditaan, kannattaako kaikkia tuotteita tehdä yrityksessä itse vai annetaanko tietyt komponentit alihankkijoille ja hoidetaan itse vain kokoonpanotyö. Alihankkija-analyysin tavoitteena on kartoittaa potentiaaliset alihankkijoiksi

soveltuvat yhteistyökumppanit alueelta tai laajemmin vaikkapa koko Suomesta. Strateginen verkostoituminen on puolestaan laajempaa yhteistyötä alihankkijoiden ja kumppaniyritysten kanssa. Tavoitteena on kaikkia osapuolia hyödyttävää liiketoiminnan tehostaminen kumppanuuden kautta ja yhteistyötä voidaan tehdä muidenkin, kuin vain alihankinnan osalta. (Tsupari, Nissinen & Urrila 2003, 7.)

3.4 Sopimustoiminta ja dokumentointi

Sopimustoiminta kuuluu oleellisena osana yritystoimintaan jo pienissä yrityksissä. Suomalainen yhteiskunta ja sen toiminta perustuu sopimuksiin. Suomessa on hyvin laaja sopimusvapaus ja sopimuksia voidaan tehdä esimerkiksi suullisesti tai kirjallisesti. Sopimustoimintaa voidaan jakaa pienempiin osiin esimerkiksi *sopimustekniikkaan*, joka määrittää sen, millaisia sopimuksia yrityksessä tehdään. *Sopimustaktiikka* puolestaan esittelee keinoja, joiden avulla yritys pyrkii saamaan mahdollisimman edullisia sopimuksia. *Sopimushallinnon* avulla taas yrityksessä valvotaan sopimusten noudattamista, suunnitellaan sopimustoimintaa sekä varmistetaan asiakirjojen säilyttäminen. (Harpio & Järvinen 2018, 70–75.)

Dokumentointi ja arkistointi ovat myös yrityksiä koskevaa toimintaa, jolla varmistetaan tärkeiden tietojen ja asiakirjojen säilyminen. Esimerkiksi kirjanpitolaki edellyttää tositteiden säilyttämistä vähintään kuuden vuoden ja tilinpäätöksen säilyttämistä kymmenen vuoden ajan (Taloushallintoliitto 2021). Edellä kuvattuun sopimushallintaa kuuluu myös oleellisena osana sopimusten säilyttäminen. Lisäksi vaatimuksia voi tulla erilaisten projektien kautta, esimerkiksi ELY-keskuksen investointituki rakennushankkeelle vaatii oman projektikirjanpidon ja sen säilyttämisen (ELY-keskus 2021). Rakentamiseen liittyvien takuutarkastusten ja lupamenettelyn vaatimukset, sekä erilaisten kone- ja laitehankintojen takuuajat tuovat mukanaan myös dokumentoinnin ja arkistoinnin vaatimuksia. Pk-yrityksissä arkistoitavaa ja säilytettävää aineistoa kertyy paljon.

Asiakasrekisteri on yrityskauppatilanteessa yksi tärkeimpiä kaupankäynnin kohteita, ja olemassa olevien asiakkuuksien hyödyntäminen usein helpoin ja

edullisin tapa kasvattaa liiketoimintaa. Asiakasrekisterit ovat nykyään sähköisiä ja usein esimerkiksi osana kirjanpito-, ajanvaraus- tai toiminnanohjausjärjestelmää. Entistä useammin varsinkin kuluttajaliiketoiminnassa tilaus tapahtuu verkkokaupan kautta, jolloin asiakkaasta saadaan hyvin kattavaa tietoa jälkimarkkinointia varten. Huomioitavaa on se, että kuluttaja-asiakas voi myös kieltää markkinoinnin. EU:n vuonna 2018 voimaan tullut GDPR-asetus myös asettaa vaatimuksia asiakastietojen keräämiseen ja tallentamiseen (Tietosuoja-asetus 2021).

3.5 Henkilöstöhallinnon työkaluja

Yrityksen menestys muodostuu yrityksessä työskentelevien henkilöiden tekemänä. Viimeisten vuosikymmenten aikana yritysjohtamisessa henkilöstön hyvinvointi ja osaamisen kehittäminen on noussut entistä suurempaan rooliin. Muutoksen taustalla on useita syitä, esimerkiksi koko ajan nopeutuva kehitys tuotteiden ja palveluiden tarjoamassa, kulutustottumusten muutos, digitalisaatio ja asiakaslähtöisyyden lisääntyminen. Kaikki nämä luovat edellytyksiä sille, että menestyvien yritysten toiminnassa päätösvaltaa ja vastuuta on siirretty entistä lähemmäs asiakasta. (Viitala & Jylhä 2004, 153.)

Henkilöstösuunnitelma on tärkeä yritysjohtamisen työväline, sillä kasvun vaiheessa yhtiö tarvitsee usein henkilökuntaa. Yli 20 työntekijän yrityksissä henkilöstösuunnitelma on lakisääteinen. Jos kasvu on voimakasta, tarvitaan henkilöstöä usein tuotannolliseen toimintaan paljon kerralla. Työvoimapulan vaivaamilla aluilla haasteita työntekijöiden saatavuudessa on useilla toimialoilla. Henkilöstösuunnittelu tulisi tästä syystä ottaa osaksi kasvuyrityksen strategiaprosessia. Yrityksen imago, tilojen kunto, palkkaus, työtavat ja työtehtävät, kaikki ovat sellaisia seikkoja, jotka vaikuttavat työnantajamielikuvaan. Pohdittava on, rekrytoidaanko yrityksessä itse, hyödynnetäänkö henkilöstövuokrausta tai oppisopimusta ja tehdäänkö yhteistyötä toisten saman alan yritysten kanssa. Kaikki keinot kannattaa selvittää, jotta työvoiman saatavuus turvataan kasvun hetkellä. Omistajanvaihdostilanteessa henkilöstösuunnitelma ja avoin keskustelu henkilöstön kanssa on tärkeää, että vältytään yllätyksiltä. (Koivula 2020.)

Työhyvinvointisuunnitelma on koko ajan lisääntyvässä, tärkeässä osassa yritysten ja yhteisöiden välisessä kilpailussa. Työhyvinvoinnin voidaan havaita läheisesti liittyvän ihmisen perustarpeisiin, jota on perinteisesti yritysjohtamisessa tarkasteltu Maslow'n tarvehierarkian kautta. Nykypäivänä työhyvinvointi on kokonaisvaltaista toimintaa ja tärkeä osa yrityksen henkilöstöhallinnon toimenpiteitä. Työhyvinvoinnin suunnittelu voidaan perustaa yrityksessä esimerkiksi työhyvinvoinnin portaat -malliin. (Villanen 2020, 243.)

3.6 Taloushallinnon työkaluja

Oman pääoman seuranta on jo osakeyhtiönlain perusteella yksi hallituksen tärkeimmistä velvoitteista velkojien suojan kannalta. Yrityksen omistajanvaihdostilanteeseen valmistautuessa henkilöyhtiö muutetaan usein osakeyhtiöksi ja viimeistään tässä vaiheessa taseen ja oman pääoman seurantaan liittyvät asiat tulevat yrityksen johdolle tutuksi. Henkilöyhtiön muutostilanteessa osakeyhtiöksi omaa pääomaa joudutaan usein vahvistamaan, jos toiminimiyrityksen oma pääoma on negatiivinen liiallisten yksityisottojen tai tappioiden takia. (Ukkola ja Vilpula 2004, 79.)

Talousanalyysi ja kassavirta-analyysi ovat kaikissa investoinneissa edellytetyt raportteja, joilla ennustetaan yrityksen talouden kehitystä. Talousanalyysin pohjalla on yleensä kahden edellisen vuoden tuloslaskelma ja tase. *Tuloslaskelma* on keskeisin kannattavuutta selvittävä laskelma, jossa yrityksen liikevaihdosta ja muista liiketoiminnan tuotoista vähennetään kustannuksia kuluera kerrallaan ja näin saadaan yrityksen kannattavuutta kuvaavia tunnuslukuja. (Kotro 2007, 35–36.) *Tase* on puolestaan yrityksen omaisuuden ja sijoitetun tai kertyneen pääoman rekisteri, ja taselaskelma laaditaan yleensä kerran vuodessa tilinpäätöksen yhteydessä (Kotro 2007, 68). *Kassavirtaa* puolestaan analysoidaan tulevien kassavirtojen ja menojen perusteella. Pankit vaativat enenevässä määrin juuri kassavirtaan perustuvaa analyysia ja sen painoarvo yritysainojen myöntämisessä on korostunut viime vuosina. Kassavirtalaskelma on yrityksen tilinpäätöstietojen perusteella laadittu rahavirtalaskelma, joka laaditaan maksuperusteisesti ja se kertoo yrityksen kannattavuudesta maksuvalmiuden näkökulmasta

(Kotro 2007, 77). Toisaalta yrityksen perustoimintaan kuuluu taloudellisen tilanteen seuraaminen. Suuria uusia investointeja suunnitellessa tai uusia markkina-avauksia pohdittaessa tulee aina laatia kassavirta-analyysi tulevaisuuden päätöksenteon tueksi. (Lahdenkauppi 2018.)

Investointisuunnitelma ja investoinnin tuotto-odotus ovat tärkeitä raportteja investointia valmistellessa. Analyyseilla ennustetaan investoinnin kassavirtaa ja investoinnille odotettavaa pääomatuottoa. Molempia suunnitelmia voidaan käyttää yhdessä kassavirta-analyysin kanssa valmisteltaessa merkittäviä uusia investointeja. (Yritystulkki 2021.)

Rahoitussuunnitelma on yrityksessä osa taloushallinnon johtamista. Varsinkin isompien investointien tai kansainvälistymisen toteuttaminen vaatii kassaa ja rahoitusta. Usein myös näihin käytetään myös ulkopuolista rahoitusta. Molemmissa tapauksissa varsinkin meillä Itä-Suomessa on hyvin saatavilla EU-tukia, ja näiden lisäksi pankit rahoittavat mielellään kasvuyrityksiä. Rahoitusstrategian tai rahoitussuunnitelman tavoitteena on peilata tulevien vuosien investointi- ja kehittämistarpeita rahoituksen saatavuuteen ja hintaan sekä selvittää saatavilla olevat tuet. (Huotari 2021.)

Sijoittajastrategia on yrittäjän tai yritysjohton työkalu siihen, kun lähdetään hakemaan yritykseen pääomaehtoista ulkopuolista rahoitusta. Kasvuyrityksen jossakin vaiheessa tulee kysymykseen omistajapohjan laajentaminen ottamalla mukaan ulkopuolisia pääomasijoittajia. Tästä syystä on tärkeää yrityksen nykyisten omistajien johdolla laatia sijoittajastrategia siihen, mitä yhtiön taloudelle tai taseelle tulee tehdä, että se kiinnostaa sijoittajia, millaisia tahoja lähdetään kartoittamaan, millaisia osuuksia yhtiöstä ollaan valmiita myymään ja kuinka sijoittajia lähestytään. Osana omistajanvaihdosta samat seikat tulevat myös ajankohtaisiksi, joten pohdintaa yrityksen omistajapohjan laajentamisesta on hyvä käydä eri vaiheissa yrityksen elinkaarta. (Pääomasijoittajat 2021.)

4 Tutkimusmenetelmät

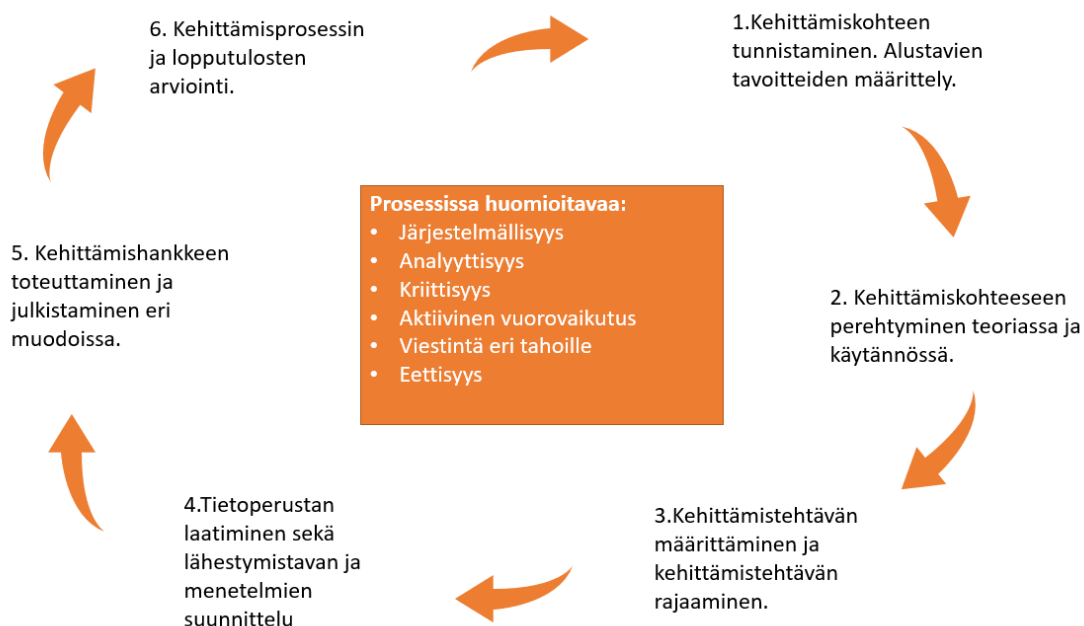
Tässä luvussa esitellään tämän opinnäytetyön toteutuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Tavoitteena on tuoda lukijalle katsaus siitä, millaisia tutkimusmenetelmiä työssä on käytetty ja miten näihin on päädytty.

Tutkimuksellinen kehittämistyö on tämän opinnäytetyön lähtökohta. Kuten johdannossa todettiin, tavoitteena on saada prosessin aikana aikaan työkirja tai checklist-tyylinen työkalu toimeksiantajan yritys- ja omistajanvaihdosneuvonnan tueksi. Tästä syystä on luonnollista lähestyä tämän opinnäytetyön tutkimusaihetta toiminnallisesta näkökulmasta ja näin lähtökohdaksi on valikoitunut tutkimuksellinen kehittämistyö.

Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu käytännön ongelmien ratkaisua, uusien ideoiden ja käytänteiden sekä tuotteiden tai palveluiden kehittämistä. Tämyntyyppisessä kehittämistyössä ei vain kuvailla asioita, vaan siinä etsitään parempia vaihtoehtoja viedä asioita käytännössä eteenpäin organisaatiossa. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön ero on pääasiassa toiminnan päämäärissä. Tieteellisessä tutkimuksessa halutaan usein tuottaa ilmiöstä uutta teoriaa, kun taas tutkimuksellisessa kehittämistyössä tavoite on saada aikaan käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19–20.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön toteuttaminen vaatii kokonaissuunnittelua. Kuviossa 3 seuraavalla sivulla on esitetty malli kehittämistyön etenemisestä. Lähtökohta on tässäkin, kuten kaikessa tutkimustyössä, kehittämiskohteen tunnistaminen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Seuraavaksi perehdytään tutkittavan ilmiön taustoihin teoriassa ja käytännössä. Tietoa on tarjolla monipuolisesti, joten jokaiseen tutkittavaan ilmiöön joudutaan aiheen rajaamiseksi tekemään valintoja eli tässä vaiheessa määritetään tarkempi kehittämistehtävä ja rajataan kehittämisen kohde. Tämän jälkeen laaditaan tietoperusta, josta käytetään myös termejä teoreettinen tausta tai tutkimuksen viitekehys. Prosessin lopuksi toteutetaan kehittämistoimenpiteitä ja tämän jälkeen julkaistaan niiden

tulokset usein monikanavaisesti. Lopuksi arvioidaan saavutettuja tuloksia. (Ojasalo ym. 2015, 22–25.)



Kuvio 3. Tutkimuksellisen kehittämistyö prosessina (Ojasalo ym. 2015, 24).

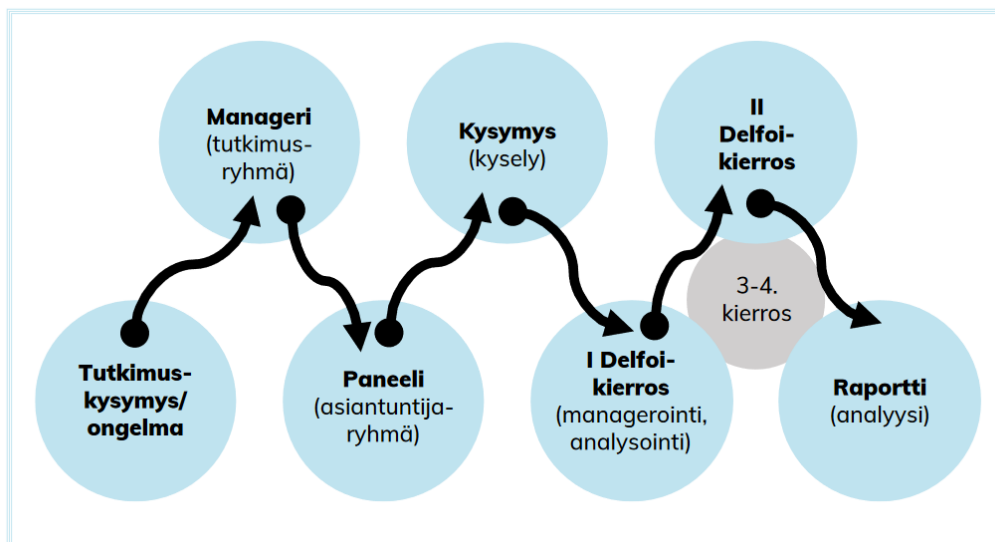
4.1 Delfoi -menetelmästä

Opinnäytetyö toteutetaan hyödyntäen laadullisen tutkimuksen menetelmiä, pääasiassa Delfoi-menetelmää. Menetelmä on yksi tulevaisuustutkimuksen tutkimusmenetelmiä, jonka tavoitteena on asiantuntijaryhmää hyödyntäen perehtyä syvällisesti tutkittavaan aiheeseen ja saada esiin tähän ilmiöön liittyviä ominaisuuksia. Delfoi-menetelmä on kehitetty Yhdysvalloissa RAND-tutkimuslaitoksessa 1950-luvulla ja se on saanut nimensä antiikin Kreikan Delfoi-oraakkelilta, joka ennusti tulevaisuutta. Menetelmässä haastattelija (Delfoi-manageri) johtaa ryhmähaastattelun kysymyksillä asiantuntijoita (Delfoi-panelistit) tavoitteena löytää ryhmän sisällä yhteinen konsensus tutkittavaan aiheeseen. Toinen mahdollinen lopputulema on monenmielisyys, eli useiden tulevaisuusvaihtoehtojen esille nouseminen haastatteluiden perusteella. (Kylmäkoski & Rainò 2021, 13.)

Delfoi-tutkimuksen tavoitteet liittyvät vahvasti tulevaisuuden tutkimukseen. Tutkimusmenetelmän avulla kerätään tietoa tarkoin valittujen asiantuntijoiden ja asianosaisten dialogista, tavoitteena kokonaisvaltaisen tiedon löytäminen ja tutkittavan ilmiön syvälinen ymmärtäminen. Tyypillistä Delfoi-paneelille on, että siihen kutsutaan osallistujia eri tieteenaloja tai toiminnallisia kokonaisuuksia edustavilta osaamisalueilta. Delfoi-menetelmää voidaan hyödyntää niin monimutkaisissa tieteellisissä kysymyksissä, kuin myös käytännöllisissä kehittämishankkeissa tai strategiatyön tukena. (Kylmäkoski & Rainò 2021, 14–16.)

Tavoitteena Delfoi-menetelmää hyödyntävällä tutkimuksella on kerätä tutkimuksen aiheeseen liittyvää, erilaisia näkökulmia edustavaa tietoa. Tutkimuskohteenä on usein monimutkainen yhteiskunnallinen asia tai luonnonilmiö, jonka kehityskulku on avoin ja josta kukaan asiantuntija ei omista täysin varmaa tietoa. Tutkimuksen kohderyhmänä on asiantuntijoista koostuva paneeli, joka systemaattisen ohjauksen ja yhteisöllisen oppimisen kautta muodostaa lopputuloksen eli konsensuksen tai dissensukseen (monimielisyys) tutkittavasta aiheesta. Tutkijan, tässä tapauksessa opinnäytetyöntekijän, rooli on ohjata Delfoi-managerina aktiivisesti asiantuntijoiden eli Delfoi-paneelistien keskustelua ja tulkita heidän käsitystään ilmiöstä. Tutkija myös analysoi kertyneen aineiston hyödyntäen laadullisen sisältöanalyysin työvälineitä. Delfoi-tutkimusmenetelmän luotettavuutta voidaan arvioida tarkastelemalla eri näkökulmien kattavuutta, lopputuloksen uskottavuutta ja sovellettavuutta. (Ojasalo ym. 2015, 148–150.)

Kuviossa 4 seuraavalla sivulla on kuvattu Delfoi-tutkimusmenetelmän tyypilliset vaiheet. Tutkimus käynnistyy tutkijan tai tutkijaryhmän tutkimuskysymysten määrittelyllä. Tämän jälkeen valitaan Delfoi-manageri, joka aktiivisesti on yhteydessä Delfoi-panelisteihin valiten ja rekrytoiden panelistit mukaan toimintaan. Panelistien määrä ei välttämättä ole suuri, mutta eri näkökulmia tulee olla edustettuna, jotta tutkimustulos on luotettava. (Kylmäkoski & Rainò 2021, 16–18; Grime & Wright 2021, 3.)



Kuvio 4. Delfoi tutkimusmenetelmän vaiheet (Kylmäkoski & Rainò 2021, 17).

4.2 Delfoi kysymysten laatiminen

Delfoi-kysymykset laaditaan siten, että ne kattavat tutkimuskohdetta koskevat erityispiirteet, innostavat panelisteja ottamaan kantaa ja perustelemaan näkökulmansa suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Tyypillisesti pyydetään asteikkoarviota jonkin asian toteutumisesta tulevaisuudessa, mutta tärkeä osa Delfoi-paneelia on asiantuntijoiden mahdollisuus kommentoida ja keskustella kysymyseen liittyvistä taustoista sekä kommentoida toistensa vastauksia. Nämä keskustelut muodostavat monipuolisen laadullisen tutkimusaineiston. Tarvittaessa Delfoi-panelistit kokoontuvat yhteen useampia kertoja tutkimuksen aikana, varsinkin tilanteissa, joissa tutkimusryhmä tai tutkija on löytänyt lisää tutkimuskysymyksiä tutkimuksen edetessä. Kaikkien tutkimuskysymysten ei siis tarvitse olla valmiina heti tutkimuksen alussa, vaan tavoitteena on prosessin avulla syvästi ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. (Kylmäkoski & Rainò 2021, 16–18.)

Koska Delfoi-menetelmää hyödynnetään tulevaisuustutkimuksessa, on luonnollista, että tutkimuskysymysten pääpaino on tulevaisuudessa. Hyvät Delfoi-prosessin kysymykset ovat avoimia, selkeitä, kiinnostavia ja panelistien mielipiteitä jakavia. Hyvin laaditut kysymykset houkuttelevat vastaamaan, ja myös perustelemaan vastaukset. (Kylmäkoski & Rainò 2021, 25.)

Delfoi-kysely voidaan toteuttaa perinteisesti haastattelemalla panelisteja, kyselylomaketta tai sähköistä kyselyalustaa hyödyntäen. Osassa tutkimuksista on käytössä näiden yhdistelmä. Tutkimusaineiston keruussa voi käyttää eri menetelmiä, esim. Delfoin ensimmäinen kierros voidaan järjestää haastatteluna ja kolmas työpajatyöskentelynä. Aineiston analyysissä kuvataan myös se, miten analyysi on suoritettu. Kysymyksiä tulee olla vähintään yksi, jotta Delfoi-prosesin mukainen paneeli saadaan käynnistettyä. Yksi Delfoi-tutkimus voi sisältää useita Delfoi-paneeleita, joiden välillä kysymykset vaihtuvat. Panelistin vastaus koostuu kahdesta osasta, joista ensimmäinen on tyypillisesti asteikkovastaus ja toinen sanallinen perustelu tälle skaalavalinnalle. Delfoi -kysymykset voidaan jakaa seuraaviin kysymystyyppeihin:

1. Peruskysymys. Usein selittävä tai taustoittava kysymys. Delfoi-kyselyssä esimerkiksi asiantuntijan asiantuntijuusluokittelu, jossa vastaaja itse voi määrittellä oman asiantuntemuksensa laatua.
2. Asteikkotyypiset väitteet. Delfoi-tutkimukselle tyypillisimpiä kysymyksiä. Käytössä perinteinen Likert-asteikko, jonka skaalan ja arvot tutkija määrittelee. Väitteen sisällöllisen arvioinnin toteuttamiseksi kysymykseen voi sijoittaa lisäksi yhden tai kaksi kriteerimuuttujaa erilaisin yhdistelmin, jotka ovat olennainen osa asteikkokysymyksiä. Yleisimpiä ovat todennäköisyys, toivottavuus, merkityksellisyys, tärkeys, toteutettavuus, joista kaksi ensimmäistä muodostavat suosituimman yhdistelmän.
3. Ennakointikysymykset eli tulevaisuuteen suuntaavat tutkimuskysymykset ovat Delfoi-tutkimukselle tyypillisiä kysymyksiä, esimerkiksi aikasarjakysymys. Se sopii sellaisiin trendikysymyksiin, joista on käytettävissä numeerista historiatietoa. Tällöin historiadataa voidaan hyödyntää tutkimuslomakkeella tausta-aineistona ja pyytää vastaajaa arvioimaan tulevaisuuden kehitystä. Aikajana kysymys puolestaan haastaa vastaajaa ennakoimaan jonkin tulevaisuudessa tapahtuvan ilmiön toteutumisen ajankohtaa. Tätä kysymystyyppiä käytetään esimerkiksi teknologiaennakointiin liittyvissä tutkimuksissa.
4. Jäsentelykysymyksiä käytetään usein orientoimaan ja kontekstoimaan paneelia tarkasteltavaan ilmiöön. Järjestelykysymyksessä luokitellaan jotakin ominaisuusjoukkoa peräkkäiseksi jonoksi esimerkiksi tärkeästä

vähiten tärkeään. Ryhmittelykysymyksessä puolestaan ominaisuuksia ryhmitellään Delfoi-managerin asettamiin kategorioihin. Monivalintakysymyksessä puolestaan valitaan ominaisuuksien listalta Delfoi-managerin asettamien kriteerien mukaisesti yksi tai useampi vaihtoehto.

(Kylmäkoski & Rainò 2021, 24–26.)

4.3 Tulosten analysointi

Delfoi-paneelin jälkeen on vuorossa tulosten analysointivaihe. Riippuen tutkimuksesta, tuloksia voidaan analysoida useaan kertaan, jos myös Delfoi-paneelita on järjestetty useampia. Yleensä tiivistetty tieto jaetaan myös paneelistien käyttöön. Tutkimusraportin sisältö vaihtelee tulosten kuvauksista toiminta- ja päätösehdotuksiin ja kysymyskohtaisista analyyseistä skenaarioihin. (Kylmäkoski & Rainò 2021, 33.)

Delfoi-paneelin vastausten analysointi käynnistyy yleensä vastausjakauman visualisoinnin avulla, joka paljastaa yhdellä katsomalla, miten panelistien näkemykset jakautuvat. Usein vastauksista laaditaan diagrammi, jonka avulla visualisoidaan panelistien mielipiteiden jakautumista. Samanmielisyys vastauksissa tuottaa nopean tuloksen, mutta toisaalta tulevaisuustutkimuksen ollessa kyseessä monen mielisyys on kiinnostavaa. Panelistien kommenttien perusteella saadaan selvyys siihen, mikä ilmiö vastausten taustalla on. (Kylmäkoski & Rainò 2021, 34.)

Jakaumanäkymää hyödynnetään laadullisen analyysin pohjalla. Yksinkertaisimmillaan siinä tarkastellaan, miten kommentit ja niiden sisältämät argumentit vaihtelevat asteikkovastauksen perusteella. Muiden kuin asteikkokysymysten osalta luokittelu on erilaista mutta yhtä lailla erottelevaa. Jokaisen kysymyksen tärkeä funktio on synnyttää paine perustella omaa vastausta. Vastausten laaja kirjo kertoo kysymyksenasettelun onnistumisesta. Analyysissä on kyse näiden erojen havainnoinnista ja tulkinnasta. Yksinkertainen kommenttiaineiston luokittelu on sijoittaa kommentit nelikenttään. (Kylmäkoski & Rainò 2021, 34–35.)

4.4 Tulosten julkaiseminen

Tutkimuksen tulosten julkaiseminen tapahtuu yleensä kahdessa vaiheessa. Ensiksi tulosten analyysin valmistettua ne jaetaan Delfoi-paneelisteille ja tarvittaessa järjestetään uusi paneelikierros tulosten syventämiseksi. Lopulta tutkimuksen valmistuttua tulokset julkaistaan. (Kylmäkoski & Rainò 2021, 38.)

Tulosten luottavuuden varmistaminen on kaiken tutkimustoiminnan perusedellytys, niin myös Delfoi-tutkimuksessa. Tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen on kaikissa Delfoi-prosessin vaiheissa tärkeää. Luotettavuuden varmistaminen tulee huomioida muun muassa panelistien valinnassa, kyselytutkimuksen kysymysvalinnan riittävässä laajuudessa, eri kysymystyyppien käyttämisessä sekä kysymysten sävyssä ja sisällössä. (Kylmäkoski & Rainò 2021, 38.)

Tutkimustulosten julkaisussa hyödynnetään toimeksiantajaorganisaation ohjeita ja käytänteitä, jotka usein ovat hyvin vakiintuneita ja muodollisia. Raportissa esitetään tutkimusprosessin tulokset, joita voi myös ajatella joukkona perusteltuja hypoteeseja eli väitteitä. Tieteellisen artikkelin tai muun julkaisun päätehtävä on esitellä tutkimustuloksia ja perustella niitä. Sen lisäksi tutkimus voi sisältää kuvauksia, selityksiä, määritelmiä ja havainnollistuksia. Tieteellisen tekstin tärkein väite on sen pääväite eli tutkimuksen päätulos. Pääväite on tutkijan panos tieteelliseen keskusteluun. Tutkimusraportin tehtävä on tehdä pääväite uskottavaksi niin, että lukijat kiinnostuvat siitä ja ovat valmiita sen uskomaan. Tieteellisessä yhteydessä perustelemista ja argumentaatiota kutsutaan usein termeillä oikeuttaminen. (Kylmäkoski & Rainò 2021, 38–39.)

5 Tutkimuksen toteutus, haastattelut ja tulokset

Tämän luvun tavoitteena on esitellä opinnäytetyön tutkimusosion toteuttamiseen liittyviä käytännön seikkoja. Kuten aiemmissa luvuissa todettiin, valittu tutkimusmenetelmä on Delfoi ja tutkimusosiossa päädyttiin järjestämään kaksi kierrosta eli kaksi Delfoi-paneelia, joissa molemmissa hyödynnettiin samoja panelisteja.

5.1 Delfoi-tutkimuskysymykset ja haastattelut

Delfoi-paneeleista ensimmäinen toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jonka pääkysymykset ovat liitteessä 1. Kysymyksen lähetettiin valituille panelisteille ennakoon tutustuvaksi. Haastattelut toteutettiin rauhallisessa ympäristössä eli käytännössä neuvotteluhuoneessa Joensuussa lokakuussa 2021. Yksi haastatteluista toteutettiin TEAMS-etäyhteydellä ja muut kasvotusten. Kaikki haastattelut nauhoitettiin.

Delfoi-panelisteiksi valikoitiin yleisen osaamisen ja kokemuksen perusteella henkilöitä, joille tämän opinnäytetyön teema on ennestään mahdollisimman tuttu. Voidaan todeta, että valitut henkilöt edustavat todella kokenutta, omistajanvaihdoksiin työssään monipuolisista eri näkökulmista perehtynyttä asiantuntijajoukkoa. Tutkimukseen valitut henkilöt ja näiden edustamat organisaatiot ovat:

Jan Kontiainen, projektipäällikkö, Pohjois-Karjalan Yrittäjät, Jatkis-hanke. Jan Kontiainen on kokenut yrittäjä ja toteuttanut merkittävän omistajanvaihdoksen käytännössä myymällä oman perheyrittäjänsä. Tällä hetkellä hän työskentelee kahden maakunnan yhteisessä Jatkis-hankkeessa, jonka tehtävä on edistää omistajanvaihdosten toteuttamista Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon alueilla. Kahden toimintavuoden aikana toteutuneita omistajanvaihdoksia on useita kymmeniä ja asiakkaita hankkeessa useita satoja, pääasiassa pk-yrityksiä.

Soile Ketolainen, asiakkuusasiantuntija, yrityspalvelut, Pohjois-Karjalan Osuuspankki. Pohjois-Karjalan rahoituslaitoksista Pohjois-Karjalan osuuspankki on yksi merkittävimmistä yritysrahoittajista. Pankin palveluksessa on noin 20 yritysrahoitukseen erikoistunutta asiantuntijaa. Soilen erityisosaamista ovat erityisesti pienten yritysten (toiminimet ja osakeyhtiöt) omistajanvaihdosten rahoitukseen liittyvät asiat.

Antti Pekkarinen, osakas, Joensuun Tilintarkastus Oy. Antti Pekkarinen toimii omistajana ja osakkaana joensuulaisessa tilintarkastusyhtiössä, joka tarjoaa myös konsultaatiopalveluita yritysten käyttöön. Antin erityisosaamista ovat yritysjärjestelyihin sekä rahoitukseen liittyvät kysymykset.

Seppo Turunen, seniorikonsultti, Profit-Visio Oy. Seppo Turunen on toiminut omistajanvaihdosten asiantuntijana erityisesti pk-yrityssektorilla yli 30 vuoden ajan ja ollut mukana järjestelemässä useiden satojen yritysten omistusta. Turusella on erittäin vahva käytännön osaaminen omistajanvaihdosten toteuttamisesta ja hän tarkastelee omistajanvaihdostilannetta hyvin monipuolisesti liikkeenjohdon näkökulmasta.

Janne Vara, asiakkuusjohtaja, yrityspalvelut, Pohjois-Karjalan Osuuspankki. Janne Vara toimii pankissa asiakkuusjohtajana ja vastaa avainasiakkaiden rahoituspalveluista. Omistajanvaihdosten osalta Jannella on vahva kokemus rahoituksen näkökulmasta erityisesti osakeyhtiöiden omistajanvaihdosten rahoituksesta.

Teemahaastattelun tulokset litteroitiin ja niiden sisältö on analysoitu jäsentelemällä, teemoittelemalla ja luokittelemalla vastauksia. Tavoitteena on analyysin avulla etsiä laajasta aineistosta sekä yhteneväisyyksiä ja eriäväisyyksiä, ja muodostaa näiden pohjalta lopulta tutkijan näkemys opinnäytetyön merkittävimmistä löydöksistä. Haastatteluiden perusteella tunnistettiin useita kymmeniä tärkeitä teemoja, joita omistajanvaihdoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa tulee huomioida.

5.2 Ensimmäisen Delfoi-paneelin tulosten esittely

Seuraavaksi on esitetty teemahaastatteluiden tulokset litteroidun aineiston pohjalta. Teemat käsitellään siinä järjestyksessä, kuin ne on haastatteluvaiheessa esitetty haastatelluille asiantuntijoille. Näkökulmana kaikissa teemoissa on se, että jos omistajanvaihdokseen valmistautumiseen on aikaa 3–5 vuotta, millä asioilla saadaan suurin vaikutus yrityksen arvон kehittymiseen.

5.2.1 Teema 1: Johtaminen ja operatiivinen toiminta

Tämän ensimmäisen teeman tavoitteena on selvittää yrityksen johtamiseen liittyviä asioita omistajanvaihdoksen näkökulmasta. Tavoitteena on löytää monipuolisia näkökulmia asiantuntijoilta erityisesti operatiivisen toiminnan johtamiseen ja yrityksen strategiseen johtamiseen. Teemahaastattelun kysymykseksi valikoitui: Mihin asioihin yrityksen/yrittäjän kannattaa sen johtamisessa ja operatiivisessa toiminnassa ryhtyä keskittymään? Ensimmäinen esille nousut, haastatteluaineistossa tunnistettu teema on nykytilanteen tilannekuvan muodostaminen talouslukujen ja toiminnan perusteella.

Seppo Turunen: Pitäisi on se tilannekuva selkeä, eli missä on ja historiaa ainakin pari vuotta taaksepäin katsoa, että miten on edennyt liiketoiminta tähän päivään. Joskus voi olla, että muuta kuukausikin riittää, mutta se riippuu toimialasta ja onko siellä tapahtunut joitakin heilahduksia – – niin että mitä siellä on tehty (investointeja) ja onko tuotanto, kalusto, kaikkienensa siinä kunnossa, että edes samanlaista tilannetta pystytään pitämään, sillä kuitenkin se ympäristö muuttuu, eli paljonko maksaa se nykytilan ylläpitäminen.

Esille nousi myös tärkeitä teemoja yrityksen talouden johtamisen ja kannattavuuden systemaattiseen kehittämiseen liittyen useassa haastattelussa. Haastattavat korostivat useaan otteeseen, että kestävään kannattavuuteen keskittyminen on tärkeää jokaisessa omistajanvaihdoksen valmistelussa.

Jan Kontiainen: Kun me hyvin tiedetään se lopputulema, mihin arvomäärittelyssä nojataan tai mihin tekijöihin, niin on oikeastaan kolme asiaa: yksi tärkeä on kassavirta, mitä yrityksessä on. Sitten on tuottoarvo eli kannattavuus. Ja puhutaan, jos mennään vähän tarkemminkin yksityiskohtiin, niin

käyttökate, se on hyvä mittari. Ja kolmas asia on substanssiarvo eli taseen sisältö. Eli nämä kolme asiaa tässä on ja niihin pitää mennä tosi syvälle – kannattavuus ja sitä pitää pyrkiä hilaamaan mahdollisimman ylös. Ja se vaatii sitten tuloslaskelman tarkastelun. Ja sieltä pitää lähteä riisumaan niitä rönsyjä, jotka tavallaan aiheuttavat kustannuksia, jotka ei ihan suoraan sitä jalostusarvoa bisneksessä lisää.

Antti Pekkarinen: Tässä tullaan monta kertaa siihen kannattavuuteen, joka on mielestäni se ykkösasia, josta kannattaa, jos mahdollista, pitää huolta. Mitkä ovat ne seikat siellä yhtiön operatiivisessa toiminnassa, miksei toki hallinnossa, että onko jotakin ”turhia” kuluja tai kulueriä, jotka esimerkiksi järkevästi kilpailuttamalla pystytään säästämään, vaikkapa liiketoiminnan muista kuluista vaikkapa 10 prosenttia.

Kannattavuutta voidaan haastatteluiden perusteella kehittää myös kannattavaan kasvuun, myyntityöhön ja uusasiakashankintaan panostamalla. Kasvu on usein hyvä vaihtoehto kannattavuuden parantamiseen yhdessä kulukohteiden tarkastelun kanssa.

Jan Kontiainen: 3–5 vuotta on sen verran pitkä aika, että välttämättä se yrityksen tulos ei ole kiinni siitä, että olisi tuhlatu rahaa, vaan että on myyty juuri sen verran, että mitä tarvitaan. Eli 3–5 vuodessa voi sitä myyntiäkin vielä rukata. Siinä on monia työvälaineitä, on se tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu ja sitten tuotekehitys ja uusien tuotteiden tuominen, niillä keinoillahan sitä kannattavuutta voi saavuttaa ja se kasvu on hyvä lääke siinä kannattavuuden parantamisessakin.

Taseen omaisuuserien kriittistä tarkastelua ja tarvittaessa tähän liittyvien toimenpiteiden toteuttamista korostettiin kaikissa haastatteluissa. Esille nousivat vaihtoehdoiksi omaisuuden myyminen tai eri toimintojen yhtiöittäminen ja ydinliiketoimintaan keskittyminen. Tämä lisää ostokohteen kiinnostavuutta ja toisaalta mahdollistaa yrittäjän oman varallisuuden hallinnan myös tulevaisuudessa.

Janne Vara: 3–5 vuotta ennen yrityksen omistajuuden siirtoa on hyvä miettiä mahdollisuuksia taserakenteen keventämiseen. Kiinteistöjen yhtiöittäminen omaksi kokonaisuudeksi liiketoiminnan ulkopuolelle voisi olla yksi harkittava kohde. Kiinteistöjen jäädessä myyjälle saadaan kauppahinta sekä rahoitustarve pienemmäksi, joka toisaalta edesauttaa kaupan toteutumista. Myyjälle jää kiinteistöomaisuutta tuleville vuosille, joko vuokrakohteena tai myöhemmin realisoitavaksi. Tilojen sijainti, liikenneyhteydet ja saavutettavuus ovat avainasemassa. Usein kaupan yhteydessä myytävä liiketoiminta sidotaan k.o. kiinteistöihin vuokrasopimuksella, turvaten kiinteistöön mahdollisesti kohdistuvan rahoituksen vaatiman kassavirran.

Antti Pekkarinen: Jos siinä yrityksessä on sellaisia omaisuuseriä, jotka ei välttämättä kuulu siihen ydinliiketoimintaan, että onko se sitten oma kiinteistöyhtiö tai jokin muu apuyhtiönsä. Ja ylipäänsä sen omaisuuden ja toiminnan kannalta, että jos vaikka tehdään muutamaa eri asiaa, niin keskityttäisiin siihen mikä osataan parhaiten ja ehkä siirretään niitä muita eli luovutaan kokonaan tai sitten siirretään omalle yhtiölle.

Jan Kontiainen: Mutta tietysti se yksi vaihtoehto on, että valmistautuu siihen jakautumiseen ja hoitaa sen siinä yrityskaupan yhteydessä, mikäli se vaatii sen. Mutta minun mielestäni arvonmääritys kannattaa aina tehdä niin, että on arvioitu se puhdas liiketoiminta ja kiinteistöt erikseen, ja sitten se kokonaispaketin arvo on ne laskettuna yhteen.

Muita tässä ensimmäisessä teemassa esille nousseita asioita olivat myös yrittäjän tai omistajan omien tehtävien kirjallinen kuvaaminen ja delegointi alaisille omistajanvaihdoksen helpottamiseksi. Tämä turvaa yrityksen toiminnan jatkuvuutta, jota korostettiin useassa muussakin teemassa haastatteluiden aikana.

Antti Pekkarinen: Pystyisi ne alaisten vastuut ja tehtävät ja muutenkin sen toiminnan järjestämään niin, että tämä aivovuoto olisi mahdollisimman minimaalinen elikkä se tietotaito olisi siirretty sille henkilöstölle mahdollisimman hyvissä ajoin. Ja se on tietysti sellainen asia, joita sen uuden yrittäjän, uuden omistajan arkea helpottaa siihen alkuun, mutta tekee siitä houkuttelevamman ostokohteen. Kun siellä on selkeästi roolitettu vastuutettu eri asiat, sen sijaan että kaikki vastuu, osaaminen ja tietotaito on sen yrittäjän varassa.

Seppo Turunen: Ja mahdollisimman paljon pitäisi delegoida niitä tekemisiä sinne organisaatioon. Jos on vaikka yksi henkilö, tai kaksi tai sata, niin jos sitä ei ole tehty niin siihen kannattaisi varata sitä aikaa, jossa esimerkiksi vuosi voi olla ihan mahdollinen. Mutta siis selvä aikataulu sen tiedon siirtämiseen.

Janne Vara: Rahoittajan näkövinkkelistä, jatkumo olisi hyvä olla turvattu. Jos se on omasta perheestä, niin silloin se on aika luonnollinen, että otettaisiin siitä omasta perheestä mukaan, jos ei ole aikaisemmin ollut. Eli ruvetaan koulimaan siihen, että vastuu on siirtymässä. Ja silloin sitä voisi ruveta, näin äkkiseltään mietittynä, vähän kerrassaan siirtää sitä omistusta, että tavallaan se vastuu kasvaisi siinä matkanvarrella ja samalla sitten suostuisi siihen se, joka tällä hetkellä omistaa, että hän vetäytyisi taaksepäin.

Kirjallisista kuvaamista korostettiin ja sen koettiin helpottavan paitsi yrityksen myyntiprosessia, myös uuden omistajan yrityksessä aloittamista. Selkeä suositus on dokumentoida mahdollisimman paljon yrityksen johtamiseen ja operatiiviseen toimintaan liittyvä asioita.

Antti Pekkarinen: Totta kai mitä enemmän tietoa on paperilla ja jos mahdollista tallaiset strategiat, tehtävät, vastualueet ovat myös siellä alaisten ja organisaation keskuudessa myös keskenään sovittu. Se ei ole vain sellainen, jonka se myyjäyrittäjä, myyjätahot ovat kirjoittaneet paperille, että hei, näin me ollaan se ajateltu, tee se noin. Vaan jos nämä asiat ovat selkeänä paperilla olemassa, sellaisia organisaation ohjenuoria.

Seppo Turunen: Dokumentointi on erittäin tärkeää, ihan sanoisin, että pakollista. Jos sitä itse pystyy mahdollisimman paljon valmistelevaan, ja tekemään vaikka ranskalaisilla viivoilla: henkilöstö, tuotanto, markkinat, hallinto... kaikki tämmöiset niin sanotut johtamisjärjestelmät: eli itse johtaminen, markkinointi, tuotanto, tuotekehitys ja hallinto.

Jatkuvuutta korostettiin haastatelluissa jopa niin tärkeänä seikkana, että ulkopuolisen rahoituksen näkökulmasta pankit voivat asettaa asiassa ehtoja lainan saamiseksi. Jatkuvuus teemana sisältää paljon toimenpiteitä, yhtenä sen, että myyjäyrittäjä jatkaa yrityksessä tietyn aikaa omistajanvaihdoksen jälkeenkin.

Janne Vara: Usein rahoittajalla on vaatimuksena, että se edellinen omistaja on mukana, sanotaan 2–3 vuotta sen yrityskaupan jälkeenkin. Ettei sieltä häviä sellainen hiljainen tieto, mahdolliset asiakassuhteet säilyvät ja osaaminen, ihan organisointi ja käytänteet on mahdollista säilyttää. Paras tilanne olisi varmaan se, että jos se on ulkopuolinen se ostaja, niin päästäisiin sopimukseen jo vaikka puolivuotta tai vuotta aikaisemmin, kuin se varsinainen kauppa on syntymässä ja tämä uusi omistaja olisi töissä siinä yrityksessä ja ottaisi jo työparina haltuun sitä yritystä.

Yksi haastateltava nosti esille teeman, joka liittyy sukupolvenvaihdoksen ja ulkopuoliselle myytävän yrityskaupan eroon yrityksen toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Tavoite voi olla osittain ristiriitainen arvonkehityksen näkökulmasta, sillä ymmärrettävästi perhepiirissä yritystä jatkavaa henkilö ei halua rasittaa taloudellisesti.

Janne Vara: Eli kaksi vaihtoehtoa oikeastaan eli jos se on perhepiiristä tuleva sukupolvenvaihdos, kannattaa miettiä sitä tehokkuutta. Tavallaan yrityksen toimintaa sillä tavalla, että se olisi sille ostajalle eli omille jälkeläisille mahdollisimman hyvä. Joko vähän kerrassaan ja tuoda se yrityksen arvo sille tasolle, vaarantamatta kannattavuutta ja liiketoimintaa, että se on myös ostettavissa. Sillä kun perhepiiristä tai lähipiiristä se uusi omistaja ottaa siinä vallan, tai omistuksesta enemmistö, niin yleensä siinä on heillä se henkilökohtainen rahoitus, jolla se toteutetaan. Sitten taas toisin päin pyritään siihen että, itse ajattelisin niin että käyttökateetta pyritään saamaan niin hyvään kuntoon, kuin mahdollista koska yrityskauppojen arvonnäkökulmaksi käytetään käyttökatekerrointa.

Kaikkiaan ensimmäisen teeman vastaukset olivat hyvin samankaltaisia ja nostivat esille sen tärkeänä näkökulman, että kaikki lähtee kestävästä kannattavuudesta ja tähtää sen systemaattiseen kehittämiseen omistajanvaihdoksen valmistelussa. Kannattavuus ratkaisee myös sen, onko yrityksessä mitään muuta myytävää, kuin taseen omaisuuserät.

5.2.2 Teema 2: Muutostoimenpiteisiin keskittyminen

Seuraavan teeman tärkein tavoite on pohtia sitä seikkaa, että jos aikaa on käytettävissä tämän opinnäytetyön tutkimusrajoituksen mukaisesti noin 3-5 vuotta, mihin kaikkeen yrityksessä voidaan keskittyä arvon kehittämisen näkökulmasta. Kysymyksenä oli: Mitkä seikat yrityksessä ehditään / kannattaa laittaa kuntoon tässä ajassa omistajanvaihdoksen näkökulmasta? Ensimmäisenä esille nousut asia on se, että myös osakeyhtiössä tulee varautua erilaisilla järjestelyillä siihen, että lopulta päädytään liiketoimintakauppaan.

Seppo Turunen: Rahoittaja sanoo yhä useammin tänä päivänä, että rahoitamme vain liiketoiminnan ostamista, me emme rahoita osakekauppaa. Tähän olen törmännyt viimeisen, sanotaan kymmenen vuoden aikana yhä useammin. Pitäisi valmistautua siihen, että se liiketoiminta myydään. Ja silloihin se ei haittaa, että siellä on niitä asunto-osakkeita ja muita, sinulla on niille sellainen suunnitelma että, sinä pidät niitä jonkun aikaa siellä vielä.

Seuraavaksi esille nousi yrityksen talouden osaamisen ja seurannan kehittämisen varsinkin tilanteissa, joissa yrityksessä on totuttu seuraamaan tuloslaskelmaa ja tasetta vain vuositasolla.

Seppo Turunen: Lähteä sieltä asiakkaista, jotka siitä liiketoiminnasta maksavat. Sieltähän se löytyy se, ja toivottavasti ne on valmiiksi kirjanpidossa eriytetty ja jos ei ole, niin nyt on viimeinen aika sitten eriyttää. Eli ohjeistaa, että minä haluan vain, että siitä liiketoiminnasta tulee raportti erikseen, vaikka muuten olisi kaikki mukana. Se on heti, että mitäs sieltä alkaakaan jäämään ja se voi olla yllätys tälle myyjällekin, että joka on myös toimitusjohtaja, että onko tämä tosiaan näin huonossa hapessa tämä minun yrityksen liiketoiminta.

Jan Kontiainen: Ensiksi ne perusasiat kuntoon eli se kannattavuus, katsoa se kulurakenne, karsia ylimääräiset pois eli se tase kuntoon, ylimääräiset ei muuta kuin torille myytäväksi eli taseen kevennys. Kolmantena on

kassavirtatarkastelu elikkä käydä läpi ensinnäkin vaihto-omaisuus, onko se normaalilla tasolla, voidaanko pienentää vai olisiko jopa syytä suurentaa, että yhtiö voisi myydä enemmän. Mutta vaihto-omaisuuden tarkastelu. Mutta sitten kassavirtaa tarkastellen niin kaikki maksuehdot niin myyntisaamisten, kuin ostolaskujen puolella. Ne olisi hyvä käydä läpi siinä mielessä ja verrata nimenomaan sitä sitoutunutta pääomaa siihen bisnekseen. Eli jos me ajatellaan sitä kauppahintaa, niin aina on edullisempaa, että se sitoutuva pääoma siinä bisneksessä on mahdollisimman pieni.

Janne Vara: Kaikki oikeastaan perustuu kassavirtaan, se on kaikista tärkein. Eli terminä käyttökate, eli se tulee olla riittävä. Eli käytännössä liikevoitto + poistot. Se on se raha, jota yrityksessä jää kassaan, ja sillä rahalla pystytään sitä, tai pitäisi pystyä hoitamaan investoinnit, jos kone menee rikki tai tarvitaan lisäkoneita tai tehdään laajennuksia tai palkataan lisää ihmisiä. Ja sitten rahoituskulut pitäisi pystyä kattamaan sillä. Ja nämä ovat ne, joita rahoittaja katsoo kaikista tarkimmin. Investointeja on pakko tehdä, että yritystoimintaa ylläpidetään ja sitten taas se, että me pystytään rahoittamaan niin perustuu, oletuksena on toki se, että sillä yrityksellä on mahdollisuus liiketoimintaa vaurantamatta maksaa se lainattu raha takaisin.

Moni vastaajista viittasi edellisen teeman vastauksiinsa ja vastauksissa korostettiin edellisen kysymyksen tavoin kannattavuutta tärkeimpänä elementtinä. Usein varsinkin pienemmän kokoluokan yrityksissä koetaan, että kannattavuuden ja talouden seurantaan kannattaa panostaa voimavaroja nykyistä enemmän.

5.2.3 Teema 3: Yrityksen johdon päätökset

Seuraavassa teemassa käsitellään johtamiselle todella tärkeää näkökulmaa eli päätöksentekoa. Usein yritystoiminnassa joudutaan tekemään valintoja erilaisen vaihtoehtojen joukosta. Samoin on tilanne omistajanvaihdokseen valmistuvassa yrityksessä ja päätöstenteolla ja valinnoilla voi olla merkitystä yrityksen omistajanvaihdosprosessiin sujuvuuteen. Kysymyksenä tässä teemassa oli: Millaisia päätöksiä yrityksen johdon tulee tehdä / valmistautua tekemään liiketoiminnan ja yrityksen kehittämisen näkökulmasta? Ensimmäinen esille nousut asia on viestintä ja sen tärkeys monessa eri prosessin vaiheessa.

Seppo Turunen: Viestintä on ensin eli ihan ensimmäisenä kannattaa, joka on eniten laiminlyöty näissä omistajanvaihdoksissa on se, että pitäisi sille henkilöstölle kertoa, että nyt on tilanne tällainen, että tässä omat resurssit, oma

motivaatio yrittäjänä on vähäsen hiipumassa, että alan valmistella omistajanvaihdosta – – niin ja mennä ajoissa kertomaan rahoittajille että tällöinen tilanne on ja saada ne tukemaan sitä vaihdosta – – ja materiaalitoimittajat, ketä siellä on tärkeimmät, että kyllä kannattaa niille kertoa. Luottamuksellisesti tietysti. Eli koko se ansaintalogiikkaan liittyvä ketju ja rahoittajiin liittyvä ketju, niin se pitäisi ottaa mieluummin aikaisin mukaan siihen.

Seuraavaksi esille nousi asia, joka on periaatteessa taseen tarkastelun ja liike-toimintasuunnittelun lopputuloksena laadittava suunnitelma yrityksen tulevien investointien toteuttamisesta niin, että yrityksen toiminta vähintään säilyy ennallaan ja mielellään jopa mahdollistaa kasvun uusien omistajien niin halutessa.

Jan Kontiainen: Kun puhutaan tuossa 3–5 vuotta aikaa ennen kauppaa, niin ne investointipäätökset ovat siellä tärkeitä. Jos nähdään, että sitä patoutumaa (investoinneissa) saattaa siellä 3–5 vuoden päästä olla hyvinkin, niin kyllä se investointipäätös pitäisi pystyä tekemään. Ja minun mielestäni yksi hyvinkin tärkeä asia, kun ostaja aina katsoo kohdetta niin, että se haluaa arvonnousun sen kaupanteon jälkeen, niin sen verran pitäisi olla kapasiteettia ja resurssia siellä taustalla, että siihen kasvuun riittää paukut ilman, että merkittäviä investointeja joudutaan tekemään eli tietyllä tavalla olisi luotu pohjaa ainakin kohtuulliselle kasvulle jo siinä kaupantekovaiheessa.

Janne Vara: Nehän investoinnit tavallaan rasittavat sitä yritystä, mutta jos olet myymässä sellaista yritystä, jossa konekanta on kuranttia ja viimeisen päälle, niin kyllä luulen, että ne ostajaehdokkaatkin ovat ihan eri moodilla, kuin että jos ostaisi sellaisen, jossa on ikivanhat koneet.

Kirjallisia sopimuksia pidettiin tärkeinä yrityksen jatkuvuuden kannalta, mutta toisaalta samalla todettiin, että jos niitä ei ole aiemmin tehty, niin niiden tekeminen voi osoittautua haastavaksi. Sopimukset kannattaa käydä läpi ja varmistua, löytyykö niistä rajoituksia omistajanvaihdoksen toteuttamiseen. Kirjalliseen dokumentaation kuitenkin kannattaa panostaa yrityksessä osana omistajanvaihdosprosessia.

Seppo Turunen: Se on sellainen, vähän vaikeampikin asiakas, että jos on totutut toimintatavat. Materiaalitoimittajien puolella se on, siellä se on aika helppokin, jos siellä on syntyneet käytännöt, niin jos mennään juridiselle puolelle, voidaan ne tulkita ihan sopimuksiksi – – ja monilla isommilla asiakkailla, ostajilla, siellä löytyy se sopimus, joka on tehty kymmenenvuotta sitten, ja se on toiminut, mutta siellä on pienellä koukerolla sitten, että yritystä ei saa myydä ilman heidän suostumustaan. Sieltä löytyy tallainen pykälä, ainakin jos ollaan kansainvälisellä puolella, niin sieltä löytyy hyvin takuuvarmasti, jos me olemme strategisesti tärkeitä tälle eli pitää myös katsoa ne olemassa olevat sopimukset.

Antti Pekkarinen: Sopimusasiat: asiakkaiden, työntekijöiden, tavarantoimittajien, siivoajan, jätehuollon ym. kanssa olisi hyvä olla muutoin, kuin suullisesti sovittu. Mutta että kaikki merkittävät asiat olisivat paperilla ja kirjallisena, että se olisi ainakin, jos omasta näkökulmasta arvioisin, niin ostettavaa kohdetta, niin riski, jos jonkin ison asiakkaan kanssa ei ole mitään paperilla tai vaikka jos työntekijöiden kanssa on vain suullisia sopimuksia.

Jan Kontiainen: Sopimuskantaan liittyvät asiat, mitä yrityksessä on niin ne pitäisi, ensinnäkin olla koottuna, katsottuna, tarkasteltuna ja kyllä sieltä pitää pystyä noukkimaan ne vastuut, sitoumukset hyvin tarkkaan, että kumpikin kaupan osapuoli ne tietävät. Nehän ovat jopa sellaisia asioita, jotka nousevat jopa kaupanteon jälkeen pöydälle, jos niitä alkaa tupsahdella jostakin pus-kista.

5.2.4 Teema 4: Tärkeimmät asiat omistajanvaihdosprosessissa

Seuraavan kysymyksen tavoitteena on jo osaltaan lähestyä kaupantekohetkeä ja pohtia sitä, mitkä ovat kunkin vastaajan mielestä kaikista tärkeimmät asiat, joita huomioidaan jokaisessa omistajavaihdoksessa sekä siihen valmistautu-essa, että varsinaista kauppaa tehdessä. Kysymyksenä tässä teemassa oli: Mitkä ovat TOP5 tärkeimmät asiat, jotka kannattaa ehdottomasti varmistaa jokaisessa omistajanvaihdostapauksessa? Tulokset eli keskiset teemat on ki-teytetty yhteen lauseeseen per asia ja ne esitetään kuviossa 5 alapuolella. Li-säksi esitellään seuraavalla muutamia seikkoja tarkemmin.

Seppo Turunen:

1. yrityksen liiketoiminnan jatkuvuuden näkökulma
2. henkilöstön näkökulman ja yrityskulttuurin näkökulma
3. ostajan ja myyjän välinen ymmärrys kaupan kohteesta
4. yrityksen taloudellinen kunto
5. kirjallinen aiesopimus ja luopumissuunnitelma

Antti Pekkarinen:

1. ostajan ja myyjän välinen ymmärrys kaupan kohteesta
2. kaupankohteen tarkastus
3. sopimusasiat kunnossa yrityksessä
4. ostajalla edellytykset jatkaa kannattavaa liiketoimintaa
5. ostajalla ja myyjällä ymmärrys kaupankohteen keskeisistä ehdoista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Janne Vara ja Soile Ketolainen:

1. riittävä maksukyky
2. ostajan riittävät vakuudet
3. yrityksen liiketoiminnan jatkuvuuden näkökulma
4. henkilöstön näkökulma ja säilyvyys
5. liiketoiminnan jatkuvuuden näkökulma: myyjän jatkaminen yrityksessä kaupan teon jälkeen.

Jan Kontiainen:

1. operatiivisen toiminnan kehittäminen
2. substanssiarvon kehittäminen
3. kassavirran kehittäminen
4. kirjalliset sopimukset
5. liiketoiminnan jatkuvuuden näkökulma: myyjän jatkaminen yrityksessä kaupan teon jälkeen.

Kuvio 5: Haastateltavien TOP5 listat.

Liiketoiminnan jatkuvuuden näkökulma korostui vastauksissa ja jokainen haastateltava nosti ne esille. Haastateltavien näkökulmasta tarkasteltuna on siis tärkeää varmistaa esimerkiksi, että valmistelevilla toimenpiteillä keskitytään parantamaan yrityksen kannattavuutta, toteutetaan tarvittavat investoinnit suunnitellusti ja omistajanvaihdoksen jälkeenkin myyjä sitoutuu jatkamaan yrityksessä. Joissain tapauksissa vaaditaan myös rahallista sitoutumista kaupanteon jälkeenkin.

Jan Kontiainen: Omistajan tai myyjän sitoutumiseen, että monissa kaupan kohteissa, voidaan jopa vaatia, että myyjä tekee pienen sijoituksen uuteen yhtiöön tai pitää pienen omistuksen, jos on kyseessä osakekauppa. Ja myöskin yksi elementti on, jota käytetään, että osa kauppahintaa jää selkeästi osamaksulla tai jopa jälkikauppahinnalla, joka on sidottu tulokseen. Eli kyllähän myyjän sitoutuminen monilla eri instrumenteilla on todella tärkeää ja siihen kyllä kannattaa varautua ja siihen sitoutumistarpeeseen voi vaikuttaa, kun riittävän hyvin valmistautuu.

Janne Vara: ja usein rahoittajalla on vaatimuksena, että se edellinen omistaja on mukana, sanotaan 2–3 vuotta sen yrityskaupan jälkeenkin, ettei sieltä häviä sellainen hiljainen tieto, mahdolliset asiakassuhteet säilyvät ja osaaminen, ihan organisointi ja käytänteet on mahdollista säilyttää. Paras tilanne olisi varmaan se, että jos se on ulkopuolinen se ostaja niin päästäisiin sopimukseen jo vaikka puolivuotta tai vuotta aikaisemmin, kuin se varsinainen kauppa on syntymässä ja tämä uusi omistaja olisi töissä siinä yrityksessä ja ottaisi jo työparina haltuun sitä yritystä.

Kun potentiaalisen ostajan kanssa on käyty neuvotteluita, on vastaajien mielestä tärkeää jossakin vaiheessa laittaa asioita paperille ja kuvata tarkkaan se, mistä ollaan tekemässä kauppaa. Myös mahdollisuus kaupankohteen tarkastukseen on huomioitava osana omistajanvaihdosprosessia.

Antti Pekkarinen: Myyjä tietää mitä hän myy ja ostaja tietää, mitä hän ostaa. Ostajan puolelta tähän tullaan myöhemmin, mutta että myös myyjä ymmärtää, että mitkä ne ovat ne aikaisemmin mainitut velvollisuudet, oikeudet mitä siinä siirtyy, mitä mahdollisia myyjän vastuita tähän kauppaan kuuluisi ja mitä ne ovat oikeasti ne omaisuuserät, mitä siinä mukana myydään, missä kunnossa ne oikeasti ovat. Ja tavallaan myös ostajan puolelta, että hän tietää mitä kaikkea hän ostaa, missä kunnossa se kalusto on, miten henkilöstöasiat on hoidettu, miten hallinto on hoidettu etc. Molemmilla osapuolilla se yhteinen ymmärrys, että millainen yritys, millainen liiketoiminta, millainen yritys tässä on vaihtamassa omistajaansa.

Seppo Turunen: Tullaan siihen liiketoiminnan jatkuvuuteen, näkymään ja siten, että sinulla on se mustaa valkoisella niistä asioista, mitä ollaan myymässä ja ostajalla on näkymä siitä, että mitä ollaan ostamassa – – mielellään esisopimuksella tai aiesopimuksella, kaksi termiä, jotka ovat hyvin lähellä toisiaan.

Antti Pekkarinen: Ostajalle on tarjottu mahdollisuutta tutustua siihen ostettavaan yritykseen. Välttämättä sellaista laajamittaista due diligence yritystarkastusta ei ole joka kerta kannattavaa tai mahdollista tehdä, mutta että ainakin niin että ostaja on sillä tasolla, että hänestä tuntuu saanut sellaisen hyvän ja riittävän kuvan siitä yrityksen toiminnasta.

5.2.5 Teema 5: Vältettäviä virheitä yrityskauppaan valmistautumisessa

Seuraavan teeman kautta on tarkoitus perehtyä haasteltavien kokemuksiin yrityksen arvonkehitykseen liittyvistä, vältettävistä virheistä omistajanvaihdostilanteessa. Kysymyksenä on, Mitkä ovat suurimmat virheet, joita yrityksen johto voi tehdä liikearvon kehityksen näkökulmasta? Ensimmäinen esille noussut teema on vääränlainen valmistautuminen eli käytännössä esimerkiksi vääristä asioista tehostaminen yrityskauppatilanteeseen valmistautuessa.

Seppo Turunen: Siellä on tehty sellaisia valmistautumisia tehty väärällä tavalla viiden vuoden aikana, esimerkiksi maksettu liian pientä palkkaa yrittäjälle itselleen.

Antti Pekkarinen: Ettei se ydintoiminta, se keskeinen vahvuus saa päästä unohtumaan. Se ei ostajaa niin kovin ilahduta, jos tässä on nyt kolme vuotta laitettu hallintoa ja tukitoimia kuntoon, niin sinä aikana ydinliiketoiminta on, jos ei nyt ihan rapautunut, mutta heikentynyt.

Janne Vara: Mutta jos se (tehostaminen) aiheuttaa ongelmia asiakassuhteissa ja siellä on isoja laatuongelmia, niin sehän laskee yrityksen arvoa – – mutta tuossa on varmaan vinha perä, että jos tavallaan sen murentaa sen asiakassuhteet ja laadun ja tulee reklamaatioita, vaikka kuinka paljon, niin kohta ne ei osta siitä yrityksestä yhtään mitään.

Seuraavana esille noussut teema liittyy edelliseen eli jos yrityksessä säästöjä haetaan investoinneista, se vaikuttaa suoraan yrityksen arvoon siinä vaiheessa, kun ostaja arvio yrityksestä maksettavaa kauppahintaa. Myös velkojen määrä on sellainen, joka vaikuttaa kauppahintaan.

Jan Kontiainen: Liittyy oikeastaan niihin investointeihin, eli jos huomataan, että siellä on tulossa välttämättömiä investointeja, sanotaanko viiden vuoden aikana kaupantekohetkestä paljon, niin käytännössä ne vähentävät tuota liikearvoa ihan euro eurosta. Ja yksi asia on tietysti ihan pitkäaikaisten velkojen määrä, että se on osa sitä kaupan rahoitusta. Sekin vaikuttaa lopulliseen kauppahintaan ihan euro eurosta.

Antti Pekkarinen: Investoinneista karsiminen tai tekemättä jättäminen voi olla virhe, koska niiden koneiden ja laitteiden tulee olla toimintakunnossa siinä myyntihetkellä. Ja toki jos ne ei ole niin se vaikuttaa siihen kauppahintaan.

Taseen omaisuuseriin liittyvää asiaa käsiteltiin jo aiemmissa kysymyksissä, mutta se nousi esille myös uudelleen vältettävien virheiden teemassa. Jos yrityksessä on edelleen kaupantekohetkellä liikaa ydinliiketoimintaan liittymätöntä omaisuutta, se voi muodostaa esteen yrityskaupan toteutukselle.

Jan Kontiainen: Suurimmat liittyy siihen taseeseen, että siellä on ihan turhaa tavaraa, jotka myyjä haluaa kuitenkin arvostaa aika korkealle. Ne pitäisi tavalla tai toisella siirtää sieltä pois, eli jos se myyjä niistä itse tykkää, niin jollakin tavalla ne omiin nimiin siirtää tai myydä sitten jollekin muulle. Jos se ei ole tuohon liiketoimintaan millään tavalla sidoksissa se omaisuuserä, niin todennäköisesti paljon paremman tuloksen saavutat, kun myyt ne erillisenä sitten.

5.2.6 Teema 6: Liikearvo toiminnan keskiöön

Kuudentena teemana on edellisten pohjalta vielä pohtia yhtä yksittäistä asiaa liikearvon näkökulmasta, joka voisi vaikuttaa kaikista eniten omistajanvaihdostilanteessa yrityksen arvoon. Kysymyksenä on Mistä yksittäisestä asiasta mielestäsi on yrityksen liikearvon näkökulmasta kaikista suurin merkitys? Tässäkin teemassa kannattavuus ja tulevaisuuden tuotto-odotukset korostuivat yksimielisesti vastauksissa.

Seppo Turunen: Kassavirta, joka toivon mukaan on positiivinen, niin että paljonko siitä positiivisesta kassavirrasta ollaan valmiita maksamaan. Ja se pitäisi myyjällä olla näkyvissä, että paljonko siitä pyydetään. Tähän niin kuin kulminoituu se tänä päivänä eli kassavirtapohjainen arvonmääritys pk-sektorilla.

Antti Pekkarinen: Yksittäisenä tekijänä ylipäättänsä liikearvon näkökulmasta niin on se kestäväällä tasolla oleva kannattavuus. Jälleen kerran, että yhtiö on kannattava ja se on niin sanotusti kestäväällä tasolla, että siellä ei ole tehty

mitään pikaliimauksia tai laastarikorjauksia, vaan se yhtiö on vuodesta toiseen, vuoden ajasta toiseen kannattavaa. Jos sitten mietitään siitä liikearvon näkökulmasta tuota kauppahintaa tai muuta, niin monet arvonmääritysmenetelmät kuitenkin sieltä kannattavuudesta ne lähtevät, vaikka tämmöiset tuototarvomenetelmät tai kassavirtamenetelmät.

Jan Kontiainen: Oikeastaan kaksi asiaa kuitenkin nostaisin eli kannattavuus ja käyttökate. Ja sitten vapaa kassavirta. Eli se kassanmuutos eli mitä se keskimäärin per tilikausi kasvaa, ja niistä kun tekee sen summalausekkeen viisi vuotta, niin siinähan se on se kauppahintakin. Eli käyttökate ja kassavirta, siinähan se on.

Janne Vara ja Soile Ketolainen: Käyttökate, kannattavuus, kassavirta. Niitähan me laskemme.

5.2.7 Teema 7: Yhtiömuodon muutoksella joustoa toimintaan

Tämän teeman tavoitteena on syventää aiemmissä kysymyksissäkin sivuttua asiaa eli yhtiömuodon muutos yhtenä työkaluna omistajanvaihdokseen valmistautuessa. Kysymyksenä on: Onko yhtiömuodolla väliä: Kannattaako toimintamme tai henkilöyhtiötä lähteä muuttamaan osakeyhtiöksi? Tämä vastaus jakoi vastaajien mielipiteitä, osan mielestä henkilöyhtiön muuttaminen kannattaa aina ja osan mielestä kyseessä on aina tapauskohtaisesti arvioitava asia.

Seppo Turunen: Joo, kyllä ilman muuta – – usein tulee täysin yllätyksenä se tilanne että jos minä lähdän sen liiketoiminnan toiminimellä myymään, niin että kun sinne on syntynyt niitä rasitteita, jotka näkyy oman pääoman miinuksena, se on se että siellä voi olla hyvinkin isoja summia, niin sanottua verovelkaa, piilovelkaa ja sitten kun siihen päälle vielä täytytetään se liiketoiminnan myynti, joka menee henkilökohtaiseksi tuloksi, niin sieltä tulee ne vanhat rästit ja sitten uutena vielä tämä, jos siitä joku maksaa niin parhaassa tapauksessa se verottaja voi viedä 60–70 prosenttia siitä, se ottaa ne entiset pois ja sitten vielä uudet – – elikkä ilman muuta osakeyhtiöksi ja sen jälkeen sinä voit myydä sen osakekannan, liiketoiminnan ja sinulta ei mene kuin se osakeyhtiölain säätämä elikkä 20 prosenttia.

Antti Pekkarinen: Jos tehdään liiketoimintakauppa, niin silloin mielestäni sillä yhtiömuodolla ei ole väliä. Mutta toki siinä voi olla tämän myyjäosapuolen verotuksessa tällaisia joitakin eroja, mutta jos mietitään puhtaasti yrityskaupprosessin sujuvuuden, helppouden kannalta niin silloin, jos ostaja ostaa liiketoiminnan niin hän on perustanut jokin valitsemansa yritysmuodon, yleensä osakeyhtiön.

Jan Kontiainen: Kaikki riippuu siitä kauppahinnasta. Jos se kauppahinta pysyy siinä määrin kohtuullisena, että nythän toiminimen ja henkilöyhtiön kauppa käsitellään aina sillä tapaa, ensinnäkin se on liiketoimintakauppa, kun se tehdään, tai sitten irtainta omaisuutta tai muuta. Jos siinä se liikearvo muodostuu isoksi, niin se on siinä mielessä ikävää, että ansiotuloverokannallahan sitä verotetaan, tosin verottaja antaa siihen mahdollisuuden näissä kauppatilanteissa, että se jaksotetaan kolmelle vuodelle se liikearvo.

Soile Ketolainen: Ei tähänkään ole sellaista vastausta, että milloin se kannatta. Jotkut, esimerkiksi apteekkarit toimivat ja niillä on isot liikevaihdot, niin ne toimivat toiminimellä ja se toimii heille. Kun taas jotkut haluavat sen osakeyhtiöksi.

5.2.8 Teema 8: Toimialan vaikutus omistajanvaihdosprosessiin

Kahdeksannen teeman tavoitteena on vielä kerätä tietoa toimialakohtaisista erityispiirteistä omistajanvaihdokseen valmistautumisessa. Tähän teemaa liittyviä tutkimuskysymyksiä oli kaksi: 1) Jos ajatellaan teollisuuden toimialalla toimivaa b-to-b yritystä, tuleeko jotain muuta mieleesi aiheeseen? ja 2) Entä palvelusektorilla toimivaa b-to-c yritystä, onko jotain muuta huomioitavaa? Yksi esille nousut asia erityisesti b-to-b toimialojen yrityskaupoissa on holdingyhtiön käyttäminen.

Seppo Turunen: Monta kertaahan se ostaja joutuu perustamaan tähän tällaisen holdingyhtiön tai tällaisen väliyhtiön, kun sillä ei ole henkilökohtaisesti niin paljon rahavaroja, että se pystyisi ostamaan jonkin osakekannan tai liiketoiminnan. Ja liiketoiminnan ostoa vartenhan se tarvitsee monta kertaa perustaa sen yhtiön, joka ostaa sen Niin sen väliyhtiön perustaminen, ja sitten sulauttaminen – – tällaiset suunnitelmat voi etukäteen miettiä. Ja vaikka se voi myyjästä tuntua, että eihän tämä minun asiani ole, niin se on hyvä miettiä, että todennäköisesti tulee sellainen ostaja, joka joutuu tekemään näitä. Itsellä on tiedossa mahdollisimman paljon siitä todennäköisestä kauppaprosessista.

Toinen esille noussut asia on asiakaskunnan laajentamiseen tähtäävä kasvusuunnitelma, jolla vähetään yrityksen liiketoimintaan liittyviä riskejä erityisesti valmistavan teollisuuden toimialalla.

Antti Pekkarinen: Asiakaskunnan laajentuminen. Pyrittäisiin eroon mahdollisuuksien mukaan, tuossa 2–5 vuodessa pystyttäisiin jokin verran liikeitä tekemäänkin sen suhteen. Keskittynyt asiakaskunta usein nähdäänkin riskinä, jos on tosi voimakkaita riippuvuuksia yhdestä asiakkaasta – – elikkä yksittäisistä

asiakkaista, yksittäisistä tavarantoimittajista, niiden riippuvuuksien pienentäminen.

Hieman samaa asiaa sivuttiin myös vastauksessa, joka käsitteli sopimuskantaa ja sen merkitystä omistajanvaihdostilanteessa. Asiaa käsiteltiin myös aiemmissa vastauksissa.

Janne Vara: Sopimusasiat on aika isossa roolissa. Tämäkin liittyy siihen jatkuvuuteen, ei ehkä erikseen mainittu, mutta että miten pitkiä sopimuksia, toimitussopimuksia tai alihankintasopimuksia on olemassa. Jos kaikki sopimukset loppuvat siihen hetkeen tai vuoden päästä yrityskauppa on tehty, niin aika hankala meidän on miettiä sitä rahoitusta sitten.

Kuluttajaliiketoiminnassa esille nousseita, muita huomioitavia asioita ovat ainakin liiketoimintasuunnitelman päivittäminen sekä kilpailutilanteen ja trendien jatkuva seuraaminen.

Seppo Turunen: Oli sitten vaikka ravintola, kauppa tai kioski tai mikä se mahtaa ollakaan, vaikka sitten kuljetusyritys. Jos sinä palvelet vain yksittäisiä asiakkaita, niin siellähän se kilpailutilanne on äärimmäisen tärkeä, että mitä tulossa

Antti Pekkarinen: Miten on huomioitu kuluttajatrendit, kuluttajakäyttäytymisen muutokset? Onko niitä? Ja tietysti tähän liittyen, että onko selkeästi tunnistettu kohderyhmä?

Janne Vara: Ehkä tuollaisessa yritykseltä kuluttajalle tyypisessä bisnessessä niin trendit, että millaisia vaikkapa vaatteita tai kenkiä pidetään tai ostetaanko sähköpotkulautoja vai käytetäänkö sinisellä värjättyjä silmälasia vai kirkkaita, siis tällaisia asioita. Ja kuluttajatottumukset toki, ne pitäisi tietää sitten.

Soile Ketolainen: Kuluttajanäkökulmasta tulee kestävyysasiat mieleen, että ihmiset ovat ehkä ekologisempia ja muutakin kestävyyttä pitää olla, että ehkä huomioida.

5.3 Tulosten välianalysointi ja toinen Delfoi-paneeli kyselylomakkeella

Toista Delfoi-paneelia varten teemahaastatteluiden tulokset litteroitiin ja samalla toteutettiin alustavaa sisältöanalyysia luokittelemalla vastausaineistoa. Vastauksista etsittiin yhteisiä, toistuvia teemoja ja niiden perusteella laadittiin tekijän

ensimmäinen versio potentiaalisesta lopputuloksesta eli checklist-työkalusta. Kaikkiaan teemahaastatteluiden ja muun lähdeaineiston perusteella tunnistettiin 21 pääteemaa, jotka voivat vaikuttaa yrityksen arvon kehitykseen omistajanvaihdokseen valmistautuessa.

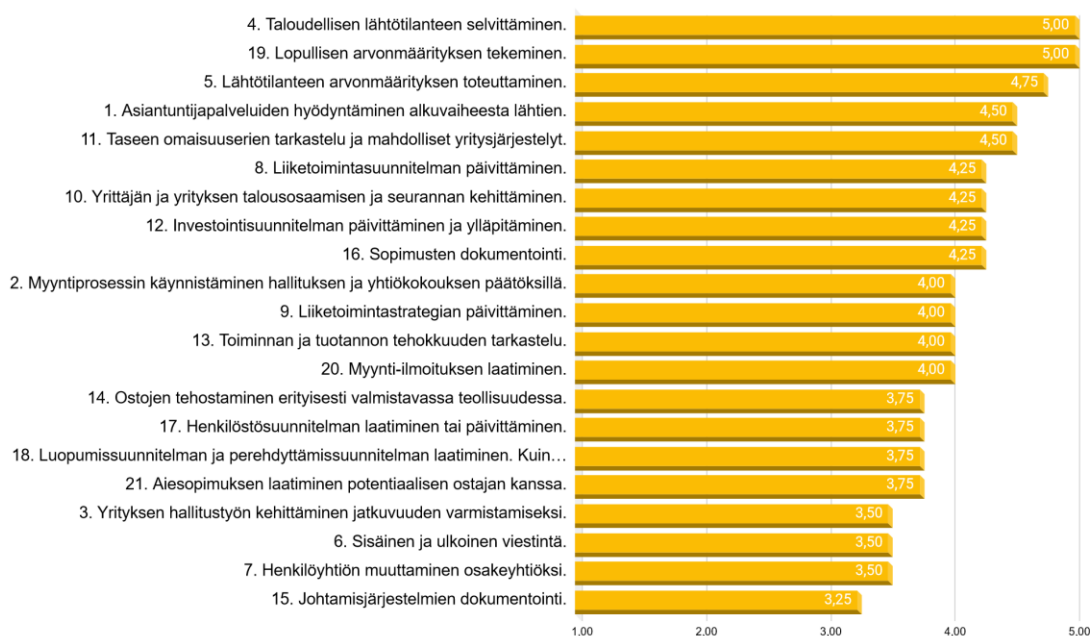
Seuraavaksi laadittiin yksinkertainen kyselylomake näiden 21 tunnistetun teeman ympärille. Tämä lomake on tutkimuksen liitteenä 2. Tavoitteena tällä lomakkeella oli vahvistaa näkemystä valittujen teemojen tärkeydestä ja nostaa esille vielä näiden joukosta kaikista tärkeimmät yksittäiset teemat. Tästä syystä kyselylomakkeen arviointi kysymyksiksi valittiin viisiportainen likert-asteikko ja sen avulla Delfoi-panelisteja pyydettiin arvioimaan sitä, koetaanko valittu tema tärkeänä vai vähemmän tärkeänä.

Kyselylomake laadittiin käyttäen Google Sheets ja Google Forms sovelluksia ja kyseisiä työkaluja hyödyntäen pystyttiin toteuttamaan myös aineiston analyysi ja visualisointi. Lopulliseen kyselylomakkeeseen tehtiin 21 kappaletta likert-asteikkokysymystä, kaksi avointa kysymystä ja lisäksi pyydettiin vastaajan taustatiedot. Lomake lähetettiin edellisen kierroksen Delfoi-panelisteille marraskuun alussa ja vastausaikaa annettiin viikko. Määräaikaan mennessä saatiin neljä vastausta viidestä, joten vastausprosentiksi muodostui 80 %.

Saatujen vastauksen perusteella laadittiin analyysi, jossa jokaisen kysymyksen vastauksen arvosanoista laadittiin keskiarvolaskelma. Tämän jälkeen arvosanat luokiteltiin suurimmasta pienimpään tavoitteena tarkastella ja vertailla saatuja vastauksia. Seuraavaksi esitellään tärkeimmät tulokset.

Kuten kuviosta 6 seuraavalla sivulla voidaan huomata, kaikkia kahtakymmentä yhtä kyselylomakkeelle kehitettyä teemaa pidettiin tärkeinä, sillä niiden vastaukset Likert-asteikolla yhdestä viiteen saivat kaikki arvosanan kolme tai paremman. Kahta teemaa pidettiin muuta tärkeämpinä ja niille kaikki vastaajat antoivat arvosanaksi 5,00 eli keskiarvokin oli paras mahdollinen. Nämä teemat ovat: taloudellisen lähtötilanteen selvittäminen ja lopullisen arvonmäärityksen toteuttaminen. Seuraavaksi parhaimpien joukkoon nousi yksi tema keskiarvolla 4,75 eli lähtötilanteen arvonmäärityksen toteuttaminen. Kolmanneksi tärkeimmiksi

arvioitiin keskiarvolla 4,50 kaksi teemaa, jotka ovat asiantuntijapalveluiden hyödyntäminen ja taseen omaisuuserien tarkastelu. Neljänneksi tärkeimpien teemojen joukkoon nousivat keskiarvolla 4,25 pääsivät vielä liiketoimintasuunnitelman päivittäminen, yrityksen talousosaamisen kehittäminen, investointisuunnitelman laatiminen sekä sopimusten dokumentointi.



Kuvio 6. Toisen Delfoi-paneelin tulokset visualisoituna. Numero 1: ei tärkeä, numero 5: erittäin tärkeä. Vastausmäärä 4.

Muita toisen vaiheen kyselyssä esille nousseita asioita on vähän. Avoimiin kysymyksiin saatiin neljä vastausta, joiden tärkeimpänä havaintoja tämän tutkimuksen kannalta olivat ne, että tunnistettuja teemoja pidettiin tärkeinä, yrityksen jatkuvuuteen kannattaa panostaa valmistelutyössä ja se, että toiminimen muuttaminen osakeyhtiöksi on aina harkittava tapauskohtaisesti.

Saadut vastaukset tukevat sitä johtopäätöstä, että laadittu kyselylomake ja sen kautta johdettuun checklist-työkaluun valitut teemat ovat tärkeitä ja niiden avulla voidaan lähteä suunnittelemaan yrityksen omistajanvaihdosta arvonkehityksen näkökulmasta. Seuraavassa luvussa syvennyttään näihin teemoihin.

6 Pk-yrityksen valmistautuminen omistajanvaihdokseen kestävää kannattavuutta tavoitellen

Tässä luvussa analysoidaan syvällisesti lähdeaineiston ja haastatteluiden perusteella sekä tutkimuksen tavoitteen mukaisesti käsiteltävää teemaa. Tavoitteena on muodostaa johtopäätökset siitä, millaisiin asioihin yrityksessä kannattaa panostaa, jos aikaa on omistajanvaihdoksen toteuttamiseen käytettävissä tästä hetkestä noin 3–5 vuotta. Toisaalta tämän luvun tarkoituksena on luoda lukijalle käsitys siitä, mitkä strategiset ja operatiiviset toimenpiteet vaikuttavat positiivisesti yrityksen arvon kehitykseen yrityskauppatilanteessa ja näin myös mahdollistavat mahdollisimman hyvän tuoton yrittäjän omalle elämäntyölle omistajanvaihdoshetkellä.

Analyysi ja pohdinta on muodostettu teoria-aineiston ja teemahaastatteluiden perusteella ja johtopäätökset on luokiteltu yrityksen johtamiseen liittyvien alakäsitteiden alle, ja nämä muodostavat myös tämän luvun alaotsikot, jotka etenevät siinä järjestyksessä kuin ne esimerkiksi voisi toteuttaa oikeassa yrityskauppaan valmistautumisen tilanteessa, aikajänteenä tuo 3–5 vuotta ennen kauppatilannetta.

Johtopäätökset on myös opinnäytetyön tavoitteiden mukaisesti esitetty liitteessä 3 checklist-tyylisessä muodossa, joka tämän yhdessä tämän opinnäytetyön esipuheen ja tämän luvun tekstin kanssa tullaan julkaisemaan opinnäytetyön toimeksiantajan, eli Kontionloikka Oy:n kustantamana myös erillisenä työkirjana. Tätä työkirjaa voivat hyödyntää kaikki aiheesta kiinnostuneet tahot vapaasti omassa omistajanvaihdosprosessissaan.

Checklist-työkaluun on tunnistettu kaikkiaan 21 pääteemaa, joista jokainen koostuu useasta toimenpiteestä. Seuraavissa alaotsikoissa esitellään checklist-työkalun pääteemat ja samalla kuvataan hyvin tarkalla tasolla niitä asioita, joita tämän opinnäytetyön lähdeaineiston, haastatteluiden ja pisteytetyn kyselylomakkeen perusteella yrityksissä kannattaa lähteä kehittämään osana yrityksen

omistajanvaihdokseen valmistautumista. Pääasiassa seuraavissa alaluvuissa käsitellään teemaa osakeyhtiön johtamisen näkökulmasta.

6.1 Asiantuntijapalveluiden hyödyntäminen alkuvaiheesta lähtien

Ensimmäisenä tärkeä lähtökohta omistajanvaihdoksen toteuttamiseen on oman asiantuntemuksen riittävyys. Useassa tapauksessa omistajanvaihdos, oli se sitten sukupolvenvaihdos tai myynti ulkopuoliselle ostajalle, on yrittäjälle ainutkertainen tilanne. Tästä syystä on tärkeää hyvin aikaisessa vaiheessa tunnistaa tarve mahdolliselle ulkopuoliselle asiantuntijalle, joka voi toimia yrityksen sparrauskumppanina, suositella etenemiseen sopivia askelmerkkejä ja muuten tukea yrittäjää ja yrityksen henkilöstöä omistajanvaihdosprosessin aikana.

Suositukseni on, että mahdollisimman aikaisessa vaiheessa yrittäjä tai pk-yrityksen toimivan johto käynnistäisi tunnustelut sopivan omistajanvaihdoksen asiantuntijan löytämiseksi prosessiin. Hyvä lähtökohta omalla alueellamme Pohjois-Karjalassa on olla yhteydessä yrityksen kotikunnan kehittämissyhtiöön tai kunnan elinkeinotoimeen. Usein juuri tätä kautta yrittäjä saa viimeisimmän tiedon omistajavaihdoksen toteuttamisesta. Kehitysyhtiö tuntee myös muut verkostot, jotka avustavat omistajavaihdoksen toteutuksessa. Esimerkiksi tällä hetkellä Pohjois-Karjalan Yrittäjät ja sen vetämä Jatkis-hanke auttaa yrityksiä omistajanvaihdosten toteuttamisessa koko Pohjois-Karjalan alueella.

6.2 Myyntiprosessin käynnistäminen hallituksen ja yhtiökokouksen päätöksillä

Osakeyhtiölaki ja yhtiösäännöt luovat pohjan osakeyhtiön toiminnalle. Varsinkin niissä tilanteissa, joissa yhtiöllä on useampia omistajia, tulee yhtiön hallituksen ja toimivan johdon tasapuolisesti saada kaikkien osakkaiden kanta selville merkittävissä yhtiötä koskevissa asioissa, joihin liiketoiminnan muutokset osaltaan kuuluvat. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna on tärkeää, että yrityksen hallitus ja toimiva johto yhdessä omistajien kanssa selvittävät yhtiöjärjestyksen,

mahdollisten osakassopimusten ja osakeyhtiönlain kirjaukset ja toimivat näiden mukaisesti yrityksen muutostilanteessa eli tässä tapauksessa omistajanvaihdosprosessin käynnistämisessä.

Ensivaiheessa kutsutaan koolle hallituksen kokous päättämään yhtiön omistajanvaihdosprosessin käynnistämisestä. Riippuen edellä mainittujen asiakirjojen määräyksistä, hallitus kutsuu tarvittaessa yhtiökokouksen koolle päättämään asiasta hallituksen puolesta. Ellei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä, yleistoimivaltansa puitteissa yhtiön hallitus voi toki päättää asiasta itsenäisestikin varsinkin tilanteissa, jossa yhtiön kaikki omistajat ovat hallituksen jäseniä. Jokaisessa kokouksessa täytyy huomioida se seikka, että kokousten laillisuus ja päätösvaltaisuus on yhtiöjärjestyksen ja osakeyhtiönlain mukaisesti todettu. Kokousten sisältö, päätökset ja huomiot dokumentoidaan tarvittaviin pöytäkirjoihin.

Vaikka yhtiökokous ja hallitus valtuuttaisivatkin toimitusjohtajan tai operatiivisen johdon hoitamaan omistajanvaihdosta eteenpäin, myös myöhemmässä vaiheessa omistajanvaihdosprosessia toimivan johdon tulee siirtää tarvittavat päätökset hallituksen ja/tai yhtiökokouksen päätettäväksi. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi merkittävät investoinnit ja toiminnan kehittämiseen tähtäävät toimenpiteet omistajanvaihdosta valmistellessa tai lopullisen kauppasumman päättäminen omistajanvaihdosprosessin loppumetreillä.

Samalla, kun yrityksen omistajien ja hallituksen keskuudessa mietitään omistajanvaihdokseen liittyviä seikkoja, kannattaa pohtia samalla tavoitteet omistajanvaihdokselle: onko tavoite ulkopuolisen jatkajan löytäminen vai onko kyseessä perheen sisäinen sukupolvenvaihdos. Nämä valinnat määrittelevät myös sitä, miten yrityksen taloudellista arvoa lähdetään tulevaisuudessa kehittämään. Ulkopuoliselle myynnissä tavoite on saada mahdollisimman hyvä kauppahinta. Sukupolvenvaihdoksessa taas tavoitteena on ennemminkin löytää tasapaino kauppahinnan ja jatkajien tarvitseman, mahdollisesti ulkopuolisen rahoituksen välillä niin, että sukupolvenvaihdos ylipäätään on mahdollinen.

Kannattaa myös selvittää sukupolvenvaihdoksen valmistelussa yhdessä rahoittajan kanssa mahdollinen jatkajan ulkopuolisen rahoituksen tarve, käytettävät vakuudet ja muut seikat hyvissä ajoin. Osakeyhtiössä vaiheittainen sukupolvenvaihdos ja sen toteuttaminen on järkevää selvittää jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Hyödynnettäviä keinoja ovat esimerkiksi vaiheittainen osakekauppa, lahjanluonteinen kauppa tai osakkeiden lahjoittaminen jatkajille vaiheittain.

6.3 Yrityksen hallitustyön kehittäminen jatkuvuuden varmistamiseksi

Seuraava teema on selkeästi jatkumoa edelliselle, sillä useassa pk-yrityksessä tilanne on se, että yrittäjä tai yrittäjät itse pyörittävät yritystä ja ovat samalla myös omistajia ja hallituksen jäseniä. Tästä huolimatta on tärkeää jatkuvuuden kannalta tarkastella sitä, että onko hallitustyö yrityksessä tällä hetkellä ammatti- maista ja osakeyhtiölain mukaista. Tärkeää on pohtia myös sitä kysymystä, voisiko hallitustyötä kehittämällä luoda edellytyksiä yrityksen jatkuvuudelle omistajanvaihdoksen jälkeen. Omistajat voivat pohtia myös sitä, että sitoutuvatko he myyjinä jatkamaan yrityksessä omistajanvaihdoksen jälkeen esimerkiksi hallituksen jäsenenä muutaman vuoden ajan. Tämä voi olla edellytys ostajan rahoituksen saamiselle, joten keskustelu tästä asiasta kannattaa myyjien taholta käydä hyvin aikaisessa vaiheessa ja dokumentoida tämä myös hallituksen kokosten päätöksiin.

Pk-yrityksen hallitustyön systemaattinen kehittäminen kannattaa aloittaa viimeistään osana omistajanvaihdokseen valmistautumista. Esimerkkejä tästä on löydettävissä lukuisista hallitustyön organisointia koskevista kirjoista, mutta pääsääntönä voidaan pitää sitä, että hallituksen kokoukset ja tehdyt päätökset dokumentoidaan hyvin. Lisäksi laaditaan yhteiset pelisäännöt yrityksen talouden seurannalle sekä hallituksen sisäiselle toiminnalle, esimerkiksi kokousaikatauluille, raportoinnille ja kokosten asioiden valmistelulle. Tämän lisäksi laaditaan mittarit tulevien, omistajanvaihdoksen valmistelussa tunnistettujen kehityskohdeiden toimenpiteiden toteutuksen seurannalle.

Jossain tapauksissa omistajanvaihdoksen valmistelu vaatii uutta asiantunte-
musta myös pk-yrityksen sisälle. Tämä on myös suositeltavaa yritystoiminnan
jatkuvuuden kannalta myös siinä tapauksessa, jos yrityksen omistajanvaihdosta
valmistellessa on tarkoitus siirtyä kasvu-uralle tai toteuttaa merkittäviä liiketoi-
mintaan liittyviä kehittämistoimenpiteitä tai investointeja. Yrityksessä kannattaa-
kin pohtia, voisiko joku ulkopuolinen henkilö tuoda tätä osaamista hallitukseen
hallituksen jäsenenä jo tässä vaiheessa, kun omistajanvaihdosta valmistellaan
ja tähtäimessä on toteuttaa kauppa 3–5 vuoden päästä. Tarvittaessa hallitus-
työn kehittämiseen saa vinkkejä ympäri Suomen järjestettäviltä Kauppakama-
rien Hyväksytyt hallituksen jäsen eli HHJ-kursseilta.

6.4 Taloudellisen lähtötilanteen selvittäminen

Kaikki toiminta omistajanvaihdoksessa ja siihen valmistautuessa pohjaa lopulta
arvonmääritykseen. Heti prosessin alkuvaiheessa kannattaakin käyttää aikaa
nykytilan toteutukseen ja selvittää yrityksen taloudellisen kehityksen historiaa ti-
linpäättösten perusteella. Selvityksessä tutkitaan, millainen yrityksen taloudelli-
nen tilanne on juuri nyt ja millainen on ollut liikevaihdon kehitys viimeisen 1–3
vuoden aikana.

Kun tätä analyysia varten hyödynnetään asiantuntijoita, esimerkiksi kehitysyh-
tiön ammattilaisia tai tilitoimistoa, saadaan laadittua sellaiset laskelmat, joiden
avulla päästään pureutumaan yrityksen ydinliiketoimintaan. Tarvittavat ta-
lousanalyysit laaditaan käyttäen rahoittajien yleisesti hyväksymiä asiakirjamal-
leja ja apuna voi käyttää esimerkiksi maksuttomia Yritystulkin YT22-lomakkeita.
Talousanalyysit ovat pohjana myös seuraavassa vaiheessa toteutettavalle ar-
vonmääritykselle ja kassavirran ennustamiselle.

6.5 Lähtötilanteen arvonmäärityksen toteuttaminen

Arvonmääritys toimii pohjana paitsi lopullisen kauppasumman määrittelylle,
myös tässä omistajanvaihdoksen valmisteluvaiheessa sille, millaisiin

kehitystoimenpiteisiin yrityksessä kannattaa keskittyä. Suositukseni on, että arvonmääritys kannattaa toteuttaa luotettavalla toimijalla heti, kun yrityksessä on tehty päätös omistajanvaihdokseen ryhtymisestä. Tämä voi tapahtua tässä vaiheessa eli jopa 3–5 vuotta ennen omistajanvaihdosta.

Yrityksen arvonmääritykseen on olemassa useita tapoja, esimerkiksi tuottoarvomenetelmä, substanssiarvo, kassavirtamenetelmä ja käyttökatemenetelmä tai näiden yhdistelmät. Hyvä tapa arvioida yrityksen nykyarvoa ja mahdollista kauppasummaa ennen tehtäviä toimenpiteitä on toteuttaa sekä substanssiarvonmääritys että käyttökateeseen perustuva arvonmääritys, ja ottaa puolet näistä molemmista saaduista arvoista ja laskea ne yhteen.

Tässä omistajavaihdosta valmisteleivassa vaiheessa toteutettavassa arvonmäärityksessä ja tehtävässä yritysanalyysissä on hyvä huomioida yrityksen toimintaa laajemmin kuin pelkästään laskea mahdollinen kauppasumma. Samalla voidaan tarkastella esimerkiksi seuraavat yrityksen osa-alueet kriittisesti läpi arvonmäärityksen näkökulmasta: tuotteet ja palvelut, asiakkaat, asiakaskohderyhmät, henkilökunta, kilpailutilanne, yrityksen visio ja strategia, toimitilakysymykset, koneiden ja kalusto nykytila ja investoinnit. Laadittavan analyysin ja arvonmääritysraportin perusteella saadaan konkreettiset tiedot yrityksen nykyarvosta ja toimenpide-ehdotukset arvon parantamiseksi.

Arvonmäärityksen toteuttamisessa kannattaa hyödyntää ulkopuolisia asiantuntijapalveluita, esimerkiksi oman kehitysyhtiön kautta omistajanvaihdospalveluita tai ELY-keskuksen yrityskehityspalveluita. Laadittu arvonmääritysraportti ja toimenpide-ehdotukset kannattaa käsitellä yrityksen hallituksessa ja saattaa myös tietoon omistajille. Usein ensimmäinen arvonmääritys voi olla silmiä avaava ja yllätyksellinen. Usein pk-yrityksen liiketoiminnan arvo voi olla merkittävästi pienempi, kuin omistajat ovat kuvitelleet ennakkoon. Tästäkin syystä keskusteluun ja systemaattiseen, arvon kehittämiseen tähtäävään toimintaan kannattaa varata aikaa. Usein yritys on yrittäjän ainoa merkittävä omaisuus ja niin sanottu yrittäjän eläkekassa, eli monessa tapauksessa ainoa varallisuus, jota yrittäjällä on.

6.6 Sisäinen ja ulkoinen viestintä

Yrityksen jatkuvuuden kannalta on tärkeää viestiä henkilöstölle ja tärkeimmille sidosryhmille mahdollisimman aikaisessa vaiheessa omistajanvaihdoksen valmistelusta. Pk-yrityksessä henkilöstölle voidaan kertoa omistajanvaihdoksen valmistelun käynnistymisestä esimerkiksi viikkopalaverin yhteydessä tai henkilökohtaisesti jokaiselle työntekijälle.

Lisäksi kannattaa tiedottaa luottamuksellisesti tärkeimpiä asiakkaita, tavarantoi-
mittajia, rahoittajia ja muita yhteistyökumppaneita valmistelun käynnistämisestä. Joissakin tapauksissa potentiaalinen ostaja voi löytyä yrityksen lähipiiristä, joten aikaisen vaiheen tiedottaminen voi johtaa konkreettisesti yrityskauppoihin myöhemmin.

Tiedottamisella ja viestinnällä vähennetään myös huhuja, joita yrityksen muutostilanteissa aina syntyy. Avoin viestintä ja tiedottaminen on tärkeää myös yrityksen jatkuvuuden kannalta, sillä esimerkiksi osaavan henkilöstön sitoutuminen yritykseen myös omistajanvaihdoksen jälkeen on yksi tärkeimmistä asioista, joita omistajanvaihdokseen valmistautuessa tulee huomioida.

6.7 Henkilöyhtiön muuttaminen osakeyhtiöksi tarvittaessa

Tässä opinnäytetyössä on tarkasteltu lähtökohtaa, jossa on käytettävissä aikaa omistajanvaihdoksen valmisteluun. Näin ollen henkilöyhtiössä (toiminimi, kommandiittiyhtiö ja avoinyhtiö) yrittäjän/yrittäjien kannattaa harkita yhtiömuodon muuttamista osakeyhtiöksi, varsinkin sellaisissa tapauksissa, joissa alustavan arvonmäärityksen perusteella kauppasummaksi tai luovutusvoitoksi on muodostumassa useita satoja tuhansia euroja. Suositeltavaa on tarkastella henkilöyhtiön muuttamista osakeyhtiöksi ainakin yrityksen jatkuvuuden, yrittäjän oman varallisuuden hoidon ja omistajanvaihdoksen verotuksen näkökulmista.

Perusteita tähän yritysmuodon muutokseen ryhtymiselle on useita. Osakeyhtiön myymisessä on useampia vaihtoehtoja (liiketoimintakauppa, osittainen

liiketoimintakauppa, vaiheittainen osakekauppa ja osakekauppa) kuin henkilöyhtiöllä. Näin ollen osakeyhtiöksi muuttaminen tarjoaa monipuolisen mahdollisuuden yrityksen jatkuvuuden turvaamiselle, luopuvan yrittäjän oman tulevaisuuden ja varallisuuden hoidon suunnittelulle sekä lisäksi myös jatkajien sitouttamiselle ja perehdyttämiselle yhtiön toimintaan. Toisinaan luopuva yrittäjä tarvitsee myös jatkossa yritystä esimerkiksi sellaisessa tapauksessa, jossa ostaja ei ole kiinnostunut vaikkapa yhtiön tuotannolliseen käyttöön rakennetuista toimitiloista. Tällöin on hyvä, jos toimitilat ovat valmiiksi osakeyhtiön omistuksessa, jolloin voidaan toteuttaa muusta toiminnasta liiketoimintakauppa ja toimitilat jäävät edelleen luopuvan yrittäjän omistukseen ja ostajan kanssa laaditaan mahdollisesti pitkä vuokrasopimus, jolla yrittäjä saa tuloja vuokraamistaan tiloista.

Lisäksi henkilöyhtiön mahdollinen oman pääoman negatiivisuus yhdistettynä taseen koviin poistoihin, tästä aiheutuvaan tasearvon pienuuteen ja mahdollisesti henkilöverotuksen kautta tuloutettavaan kauppasummaan aiheuttaa usein sen, että veroseuraamukset ovat todella suuret henkilöyhtiön liiketoimintakaupassa. Toki esimerkiksi toiminimen omistajanvaihdoksessakin luovutusvoitto voidaan verottajan nykyohjeiden mukaisesti jaksottaa jopa kolmelle vuodelle, mutta josakin vaiheessa progressiivisesta verotuksesta johtuen verojen määrä kasvaa melkoisen suureksi. Varsinkin verrattuna tilanteeseen, jossa osinkoverotuksen kautta maksettava pääomatulovero on luokkaa 30–34 prosenttia ja osinkoverotus vielä tätäkin edullisempaa. Esimerkiksi pääomatulo-osingossa, jos osinkojen määrä on enintään 150 000 euroa, siitä 25 prosenttia on veronalaista pääomatuloa ja 75 prosenttia on verotonta tuloa (Vero.fi 2021).

Jos henkilöyhtiön muuttamiseen osakeyhtiöksi päädytään, tästä seuraa jonkin verran paperityötä ja esimerkiksi toiminimen osalta y-tunnus vaihtuu uuteen. Käytännössä useassa tapauksessa perustetaan uusi osakeyhtiö, johon henkilöyhtiön omaisuus siirretään apporttiomaisuutena ja liiketoiminta jatkuu sellaisenaan uudessa yhtiössä. Yleensä muutoksesta ei ole välittömiä veroseuraamuksia toiminnan jatkuessa ennallaan. Yrittäjän kannattaa hyödyntää tilitoimistoa ja omistajanvaihdoksen asiantuntijoita muutoksen toteuttamisessa. Jos perustettavalle osakeyhtiölle tulee useampia omistajia, kannattaa laatia

osakassopimukset ja edunvalvontavaltuutukset muiden yrityksen perustamisasiakirjojen liitteeksi turvaamaan osakkaiden keskinäistä oikeusturvaa.

6.8 Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen

Liiketoiminnan suunnittelu ja johtaminen on tärkeä osa menestyvän yrityksen toimintaa. Monella pk-yrityksellä liiketoimintasuunnitelma voi olla vanhentunut, tai sitä ei ole ollenkaan. Omistajanvaihdokseen valmistautuvan pk-yrityksen kannattaa käyttää aikaa puuttuvan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen tai olemassa olevan päivittämiseen.

Toimivan yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa keskitytään erityisesti yrityksen asiakkuuksien tunnistamiseen ja strategisen kilpailuedun pohtimiseen, esimerkiksi miksi asiakkaat ostavat juuri meiltä ja kuinka me olemme parempia, kuin kilpailijamme. Samalla toteutetaan tarkka ja tarpeeksi kattava kilpailija-analyysi, jossa selvittään yrityksen toimintaan liittyvä kilpailutilanne toimialalla, paikkakunnalla, markkina-alueella, kohdemaassa tai globaalisti, jos yritys on osa kansainvälistä liiketoimintaa.

Samalla liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa kannattaa pohtia yrityksen kannattavuutta. Taloustietoja tarkastelemalla voidaan tutkia, onko yritys nykyisen hinnoittelun osalta kilpailukykyinen verrattuna kilpailijoihin tai kohtaavatko asiakkaiden laatuvaatimukset yrityksessä paremmin kuin kilpailijoilla. Näistä seikoista voi muodostua yritykselle kilpailuetu, kun ne tunnistetaan prosessin tässä vaiheessa.

Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa kannattaa myös tutkia liiketoiminnan trendejä. Erityisesti kuluttajaliiketoiminnassa oleville yrityksille trendien seuranta on avainasemassa menestymisessä kilpailussa. Keskitytään erityisesti siihen, miltä toimialan tulevaisuus näyttää eli ollaanko yrityksessä mukana kasvavalla toimialalla, ja miltä tämän toimialan kuluttajatrendit näyttävät. Liiketoimintasuunnitelmassa kannattaa pohtia myös seuraavia tärkeitä, tulevaisuuteen

suuntautuvia seikkoja, esimerkiksi mistä tulevaisuuden kasvu tulee tulevaisuudessa ja mihin toimintaan yrityksessä jatkossa keskitytään.

Osana liiketoimintasuunnitelmaa laaditaan myös suunnitelma uusasiakashankinnalle. Varsinkin b-to-b liiketoiminnassa, esimerkiksi valmistavassa teollisuudessa, keskittynyt asiakaskunta nähdään riskinä omistajanvaihdostilanteessa. Nyt on siis hyvää aikaa lähteä seuraavien vuosien aikana laajentamaan asiakaskuntaa. Tavoite ja mittari voi olla esimerkiksi, että tulevaisuudessa 3–5 vuoden päästä yksikään asiakas ei tuo yli kahtakymmentä prosenttia liikevaihdosta.

Apuna suunnittelussa voi käyttää esimerkiksi maksuttomia Yritystulkin toimivan yrityksen liiketoiminta suunnitelma -asiakirjoja tai Business Model Canvas -työkalua. Päivitetty liiketoimintasuunnitelma tuodaan valmistuttuaan yhtiön hallituksen hyväksyttäväksi ja se dokumentoidaan osaksi omistajanvaihdoksen valmisteluaineistoa. Salassapitosopimusta vastaan liiketoimintasuunnitelma voidaan myöhemmässä vaiheessa toimittaa myös potentiaaliselle ostajalle.

6.9 Liiketoimintastrategian päivittäminen

Liiketoimintasuunnitelman osana, tai erillisenä asiana, yrityksen hallituksen ja omistajien kannattaa tarkastella strategiaan liittyviä asioita. Kun yrityksen omistajanvaihdos on suunnitteilla, mutta toteutus tulossa mahdollisesti vasta 3–5 vuoden päästä, aikaa on jopa merkittäville liiketoimintaan liittyville muutoksille. Tärkeimpänä on kuitenkin kuvata yrityksen strategian nykytila, sisältäen toiminnan tarkoituksen, vision ja mission sekä tulevien vuosien tärkeimmät kehitysprojektit. Mikäli mahdollista, varsinkin kokonaan uuden tai yritykselle ensimmäisen strategian laadinnassa kannattaa hyödyntää skenaariotyöskentelyä, joka pohjautuu yleisten megatrendien, heikkojen signaalien ja muiden tulevaisuuden tutkimuksen tietouden pohjalle ja yhdistää tämä vankkaan, toimialakohtaiseen osaamiseen.

Yhtiön toimivan johdon kannattaa pohtia yhdessä hallituksen ja omistajien kanssa myös seuraavia teemoja: kuinka toteutetaan kannattavaa kasvua lähi-vuosina, aloitetaanko uusi tuote- tai palvelukehitysprojekti, millaisia merkittäviä uusia markkina-avauksia aloitetaan, ehditäänkö kansainvälistyä tai tavoitella merkittävää, kannattavaa kasvua muulla tavoin. Lisäksi voidaan tarkastella liike-toiminnan laajentamista eli hakea kasvua yritysostoin esimerkiksi ostamalla kil-pailijan liiketoiminta samalta toimialalta.

Tässä vaiheessa, kun omistajanvaihdosprosessi on jo päätetty käynnistää, kan-nattaa kuitenkin huomioida se, että liiallinen riskinotto voi myös vaarantaa kan-nattavuuden. Erilaisiin projekteihin ryhtyminen tulee perustella hyvin hallituksen kokouksen päätöksissä, jos omistajanvaihdosprosessi on jo tähtäimessä tai käynnistynyt. Toki kannattava laajentuminen ja kasvu on avainasemassa myös kannattavuuden parantumisessa, joten liian varovaiseksi ei kannata ryhtyä täs-säkään vaiheessa yrityksen toimintaa.

Strategian laadintaan kannattaa panostaa aikaa ja resursseja. Usein strategia laaditaan hallituksen ja yrityksen toimivan johdon yhteistyönä. Sen tekemiseen voidaan hyödyntää ulkopuolisia asiantuntijoita ja edellä kuvatun skenaariotyös-kentelyn pohjana voi käyttää vaikkapa Sitran Megatrendejä tai esimerkiksi joen-suulaisen Priole Palvelut Oy:n kaupallista työpajatyöskentelyyn pohjaavaa spar-rauspalvelua. Laadittu liiketoimintastrategia yhdessä tulevien vuosien toimenpi-teiden kanssa voidaan sisällyttää liiketoimintasuunnitelmaan tai hyväksyä erilli-senä asiakirjana yrityksen hallituksessa.

6.10 Yrittäjän ja yrityksen talousosaamisen ja seurannan kehittäminen

Omistajanvaihdosprosessin aikana keskitytään kassavirran ja kannattavuuden hallitsemiseen ja niiden parantamiseen tähtääviin toimenpiteisiin. Tämä teema on yksi tärkeimmistä tunnistetuista kehityskohdista tämän opinnäytetyön tutki-musosion perusteella.

Omistajanvaihdostilanteessa arvonmäärityksen menetelmät perustuvat aina osin historiaan, osin nykyhetkeen ja osin tulevaisuuden ennustamiseen. Pk-yrityksessä tulee siis pyrkiä parantamaan yrityksen tuloksetekokykyä ja käyttökatetta mahdollisimman nopeasti, koska tällä on suuri merkitys lopullisen arvonmäärityksen yhteydessä. Jos aikaa on valmistautua vaikkapa tässä opinnäytetyössä kuvatut 3–5 vuotta, niin tässä ajassa ehditään tekemään isoja muutoksia, jotka lopulta vaikuttavat yrityksestä saatavaan arvoon.

Yritykselle laaditaan talousennusteet, sisältäen tuloslaskelma, taseen, rahoituslaskelma ja kassavirtalaskelma tuleville toimintavuosille. Keskitytään erityisesti rahoitus- ja kassavirtalaskelmaan, sillä sen tuotoilla mahdollinen uusi omistaja tulee rahoittamaan yrityskauppansa lainanlyhennykset. Pohditaan samalla vastauksia, siihen millaista taloudellista arvoa yhtiö tuottaa tulevaisuudessa ja mikä on tähän pohjautuen yrityksen arvo nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi lasketaan, paljonko pääomaa on sitoutunut liiketoiminnan pyörittämiseen ja saadaanko sitoutuneen pääoman määrää pienennettyä tulevaisuudessa ostajan kokonaisrahoitustarpeen keventämiseksi. Löytämällä vastaukset näihin teemoihin ollaan arvonmäärityksen kannalta tekemisessä kriittisten kehityskohteiden kanssa.

Osana yrityksen ja yrittäjän talousymmärryksen kehittämistä tutkitaan yrityksen nykyisen liiketoiminnan ja erityisesti yrityksen pitkän tuloslaskelman kulupuoli hyvin tarkkaan läpi; löydetäänkö säästöjä, tunnistetaanko turhia hankintoja, ovatko palveluiden ostosopimukset ajan tasalla ja ovatko yrityksen maksamat rahoituskulut balanssissa.

Lisäksi tutustutaan erilaisiin taseen omaisuuseriin, ja etsitään tietoa yrityksen vaihto-omaisuuden tilanteesta. Tutkitaan myös sitä, onko varasto normaalilla tasolla ja kaikki kirjanpidossa oleva omaisuus kuranttia. Lisäksi voidaan pohtia sitä, onko varastoa syytä pienentää tai suurentaa tulevaisuudessa.

Samalla selvitetään se, mistä tuotteista ja palveluista, miltä asiakkailta ja miltä markkinoilta yrityksen kassavirta saadaan. Tarkastellaan sitä, millaiset maksuehdot asiakkaille on annettu ja kiertääkö raha kassassa sujuvasti. Lisäksi pohditaan, että onko mahdollisuutta lyhentää maksuehtoja neuvottelemalla

asiakkaiden kanssa uudet sopimukset. Kassanhallintaan liittyvä pääsääntö on, että ostolaskuille kannattaa neuvotella mahdollisimman pitkät maksuajat ja vastaavasti myyntilaskuille mahdollisimman lyhyet. Eräissä tapauksissa, jos esimerkiksi toimialasta johtuen myyntilaskujen maksuehdot ovat pitkät, voidaan selvittää yksittäisten myyntilaskujen myynnin tai factoringin mahdollisuudet ja kulut.

Osana syvällistä talousymmärryksen kehittämistä kannattaa selvittää tuote/palvelukohtainen kannattavuus. Syvennetään tietoutta asiakaskohtaisen kannattavuuden selvittämisellä ainakin suurimpien asiakkaiden osalta. Tavoitteena on tunnistaa yrityksen kannattavuuden ja kassavirran kannalta kriittiset asiakkuudet, tuotteet ja palvelut ja laatia näille omat kehityssuunnitelmat tuleville vuosille.

Mallina raportoinnissa voidaan käyttää esimerkiksi tuote- ja markkinamatriisia. Lisäksi voidaan pyytää tilitoimistoa jakamaan tilinpäätös erilaisiin kustannuspaikkoihin seurannan helpottamiseksi.

Tämän lisäksi valmistellaan ja valitaan sopivat mittarit, joilla yrityksen kassavirtaa ja kannattavuutta voidaan seurata reaaliajassa. Esimerkiksi seuraavia mittareita voi käyttää talouden seurantaan:

1. omavaraisuusaste (tavoite 40–50 %)
2. käyttökate (teollisuus 3–5 % ja palvelut/ohjelmistokehitys 10–20 %)
3. kassavirran aktiivinen seuranta
4. nettovelkojen suhde käyttökatteeseen (tavoitearvo on alle 3,5)
5. omapääoma verrattuna taseen loppusummaan (30–50 % toimialasta riippuen)
6. lisäksi voidaan asettaa mittareita ja tavoitteita esimerkiksi myynti- ja ostolaskujen kiertoajoille, lähetettyjen myyntitarjousten euromäärille tai varastonarvolle

Suosittelen kuitenkin pitämään mielessä kannattavan kasvun vaatimuksen: liiallinen tehostaminen ja vääristä kuluista karsiminen esimerkiksi laadun kustannuksella voi aiheuttaa ydinliiketoimintaan vakaviakin häiriöitä.

Yrityksen kannattaa hyödyntää esimerkiksi tilitoimiston osaamista tuote- ja asiakaskohtaisen seurannan kehittämisen ja tuloslaskelman syvällisemmän raportoinnin laatimisessa yrityksen seurannan ja päätöksenteon tueksi. Useissa tapauksissa seurannan kehittäminen vaatii tilikartan uudelleen järjestelyä tai vähintään sähköisen kirjanpito-ohjelmiston käyttöönottoa yrityksessä. Osana toimenpiteitä järjestetään yrityksen kirjanpito kustannuspaikkoihin niin, että esimerkiksi varsinainen liiketoiminta ja sen tulos saadaan helposti näkyville budjetoinnissa ja tilinpäätöksen liitetiedoissa.

Valitut mittarit ja syvälinen näkemys, joka talouden tarkastelusta syntyy, kannattaa laatia raportiksi. Tämä esitellään yrityksen hallitukselle sekä omistajille sopivassa tilaisuudessa, esimerkiksi hallituksen kokouksessa. Seuranta ja mittareita kehitetään jatkuvasti omistajanvaihdosprosessin edetessä.

6.11 Taseen omaisuuserien tarkastelu ja mahdolliset yritysjärjestelyt

Yhä useammin osakeyhtiössäkin päädytään omistajanvaihdostilanteessa liiketoimintakauppaan. Tällöin myyjälle jää osakeyhtiön ja omistus sen osakkaisiin edelleen, ja ostaja ostaa tietyn, kauppakirjassa rajatun liiketoiminnan ja esimerkiksi siihen liittyvät koneet ja laitteet sekä henkilöstön. Myyjän on tästä näkökulmasta tärkeätä tähän järjestelyyn valmistautua ja ryhtyä kehittämään sekä järjestelemään yhtiötä jo ennakolta niin, että varsinaisesta ydinliiketoiminnasta ja sen kannattavuudesta saadaan mahdollisimman hyvä käsitys. Osittain asiaa on käsitelty myös edellisessä kappaleessa.

Tässä analyysissä tarkastellaan yrityksen nykyisen taseen omaisuuseriä ja karsitaan pois sellaiset kohteet, jotka eivät liity yrityksen liiketoimintaan. Avainkysymys on tunnistaa ja löytää ne taseen erät, joita tarvitaan tuotannon tai palveluiden tuottamiseen, ja josta asiakkaat maksavat. Kaikki loput myydään pois joko ulkopuolelle tai siirretään myyjän omistukseen, esimerkiksi perustettavaan uuteen kiinteistöyhtiöön tai apuyhtiöön.

Toimenpiteiden aikana käydään läpi taseen käyttöomaisuus ja myydään pois tarpeettomat tai vanhentuneet koneet ja laitteet. Lisäksi hävitetään epäkurantti käyttöomaisuus pois taseesta, esimerkiksi vanhentuneet varastot sekä yrittäjän omassa käytössä olevat koneet ja laitteet. Lisäksi systemaattisesti käydään läpi yrityksen omistamien kiinteistöiden ja varastojen omaisuus, onko toimitavuosien aikana kertynyt sellaista omaisuutta, joka on jo taseesta kokonaan poistettu, esimerkiksi vanhoja tuotannon koneita tai ajoneuvoja. Jos tällaisia löydetään, tulee ne toimittaa romuttamolle tai myydä pikaisesti pois.

Tarkastellaan kriittisesti myös yrityksen sijainteja, jos yrityksellä on toimintaa useassa paikassa tai paikkakunnalla. Saadaanko niiden yhdistämisellä tai lopettamisella aikaan säästöjä ydintoimintojen muutoin kärsimättä. Osana omistajanvaihdosjärjestelyitä valmistaudutaan ydinliiketoiminnan ulkopuolella olevien toimintojen ja toimipisteiden myymiseen tai sulkemiseen

Tarvittaessa yhtiöitetään omistajanvaihdosprosessin aikana yrityksen omistamat toimitilat ja muut kiinteistöt omaksi yhtiöksi. Tai ainakin varaudutaan näin tekemään, jos potentiaalinen ostaja on kiinnostunut vain ydinliiketoiminnasta.

Jos vuosien varrella yhtiöön on ydinliiketoiminnan lisäksi tullut muita osa-alueita, voidaan yhtiö jakaa kahdeksi tai useammaksi eri liiketoimintayhtiöksi. Tällainen yrityksen pilkkominen voi monessa suhteessa olla kannattavin vaihtoehto, sillä silloin myyjän edelleen omistamista kiinteistöistä saadaan vuokratuottoa jatkossa, ydinliiketoimintaan liittyvä yhtiö saadaan helpommin kaupaksi ilman siihen liittymättömiä muita toimintoja ja mahdollisesti muuta liiketoimintaa harjoittava yhtiö voi edelleen jäädä myyjän omistukseen tai sillekin voidaan löytää toinen ostaja.

Tehtävät järjestelyt ovat sellaisia, että ne vaativat syvällistä näkemystä myös ostajan mahdollisista kiinnostuksen kohteista. Hallitus ja yhtiön omistajat tekevät liiketoiminnan jakautumiseen, kiinteistöyhtiöiden perustamiseen ja mahdollisiin toimipisteiden sulkemisiin liittyvät päätökset.

6.12 Investointisuunnitelman päivittäminen ja ylläpitäminen

Seuravaksi syvennetään näkemystä edellisen kappaleen tehostamisesta uusinvestointeihin ja korvausinvestointeihin liittyen. Käydään kriittisesti läpi yrityksen taseen omaisuuserät, ja keskitytään erityisesti toimitiloihin ja tuotannon koneisiin sekä laitteisiin. Laaditaan suunnitelma siihen, millaisten investointien avulla yrityksen nykytila tuotannossa tai palveluiden tuottamisessa vähintään säilytetään tulevaisuudessa seuraavien 3–5 viiden vuoden aikana.

Mielellään investointisuunnitelmassa varataan mahdollisuus kasvulle omistajanvaihdoksen jälkeen, eli tällöin tarkastelujakso voi olla jopa kymmenen vuotta tästä hetkestä eteenpäin. Samalla siis laaditaan myös suunnitelma tulevista investoinneista mahdollisen kaupan teon jälkeiselle ajalle: mitä investoidaan nyt, mitä tulevina vuosina ja mitä omistajanvaihdoshetken jälkeen, niin että yrityksen kasvu ja kannattavuus mahdollistuu myös uuden omistajan johdolla.

Lähtökohta on, että investointivajetta ei saa syntyä yrityksen omistajanvaihdosta valmistellessa ja yrityksen toiminnan tulee jatkua samalla tavalla keskeytyksettä omistajanvaihdoksen jälkeen. Tästä johtuen, jos tunnistetaan jo laiminlyötyjä investointeja muutamilta viime vuosilta, nämä korjaus- tai uusinvestoinnit tulee tehdä välittömästi seuraavien vuosien aikana.

Laaditaan varsinaisen investointisuunnitelman lisäksi rahoitussuunnitelma investointien toteuttamiseksi ja selvitetään esimerkiksi yhdessä kehittämissyhtiön yritysasiantuntijan kanssa mahdollisten investointitukien saatavuus uusinvestoinneille. Päätetään investointiohjelman hyväksymisestä yhtiön hallituksessa.

6.13 Toiminnan ja tuotannon tehokkuuden tarkastelu

Tämän kappaleen asiat liittyvät osittain tuotannollisten yritysten toimintaan, mutta ovat sovellettavissa myös palveluyrityksiin. Tärkeimpänä tavoitteena on tunnistaa se, onko tuotannossa tai palveluissa pullonkauloja, jotka aiheuttavat prosesseihin tehottomuutta ja vaikuttavat sitä kautta yrityksen kannattavuuteen.

Keskitytään yrityksen kannattavuuteen vaikuttaviin toimenpiteisiin. Osana tätä käydään läpi kaikki yrityksen ydinprosessit ja laaditaan suunnitelma niiden tehostamiseen. Saadaanko esimerkiksi automatisoimalla tuotantoa vähennettyä kiinteitä kuluja, nopeutettua prosessia ja tätä kautta lisättyä kapasiteettia tuleville vuosille. Voidaan pohtia esimerkiksi sitä, pystytäänkö konekantaa uusimalla nopeuttamaan tuotantoa tai parantamaan laatutasoa nykyisestä. Tässä kappaleessa tunnistetut pullonkaulat yhdistetään toteutettavaan investointisuunnitelmaan.

Lisäksi tarkastellaan yrityksen tavarahankintojen ja ulkopuolisten palveluiden hintalaatutaso ja kilpailutetaan tarvittaessa suurimmat toimittajat. Neuvotellaan maksuehdot tarvittaessa uusiksi ja pyritään pidentämään ostolaskujen maksuaikaa. Lisäksi kilpailutetaan ja vertaillaan muiden liiketoiminnan kulujen osalta suurimmat kuluerät, esimerkiksi sähköyhtiö, kirjanpito, markkinointi, ajoneuvokulut ja vakuutukset.

Tarvittaessa hyödynnetään tämänkin kohdan toteutukseen ulkopuolisia asiantuntijoita, esimerkiksi kirjanpitäjää tai tilintarkastajaa asian systemaattiseen läpikäyntiin.

6.14 Ostojen tehostaminen erityisesti valmistavassa teollisuudessa

Edellisen kappaleen asioiden lisäksi valmistavan, raaka-aine-intensiivisen, teollisuuden osalta tutkitaan myös tärkeimpien tavarantoimittajien ja materiaalitoimittajien ostojen määrät ja tutkitaan, onko keskittymiä havaittavissa. Jos on, niin kilpailutetaan nämä hankinnat mahdollisuuksien mukaan tai ainakin selvitetään vaihtoehtoiset hankintaväylät.

Valmistavan teollisuuden toimialalle on tyypillistä, että materiaalien ja varsinkin raaka-aineiden hinnat voivat vaihdella merkittävästi suhdanteiden ja vuodeaikojen mukaan. Keskitytään varastonhallintaan liittyviin toimenpiteisiin ja

selvitetään esimerkiksi pankkien tarjoamat suojausmekanismit raaka-aineiden hintojen vaihteluille.

Energia-intensiivisessä teollisuudessa myös sähkön hintojen kausivaihtelut voivat vaikuttaa kannattavuuteen, joten erilaisten hintakiinnitysten ja muiden suojausten käyttäminen voi olla järkevää ainakin selvittää yhdessä oman sähköyhtiön kanssa.

6.15 Johtamisjärjestelmien dokumentointi

Yrityksen johtaminen kannattaa viimeistään omistajanvaihdokseen valmistautuessa ottaa kaiken toiminnan keskiöön. Yrittäjän tai yrityksen omistajien tulee pystyä kuvaamaan potentiaaliselle ostajalle paljon yrityksen päivittäiseen operatiiviseen johtamiseen liittyviä seikkoja. Lisäksi esimerkiksi osakeyhtiössä valmistauttava myös strategisella tasolla (yhtiökokousten päätökset, hallitustyö) omistajanvaihdoksen toteuttamiseen, kuten tämän luvun alkupuolella todettiin.

Tässä vaiheessa keskitytään yrityksen operatiiviseen johtamiseen ja laaditaan kirjalliset kuvaukset yrityksen tärkeimmistä johtamisjärjestelmistä aloittaen esimerkiksi seuraavista: operatiivinen johtaminen, henkilöstö, markkinointi, tuotanto, tuotekehitys, hallinto, it-järjestelmät, talous (sis. kirjanpito, tilintarkastus), riskien hallinta ja sopimukset. Jos tällaista kirjallista dokumentaatiota ei ole valmiina, tämän kappaleen asioiden toteuttamiseen on hyvä varata riittävästi aikaa. Lähtökohta on kuitenkin se, että kirjallinen johtamisjärjestelmien dokumentointi tässä vaiheessa säästää aikaa viimeistään uuden omistajan perehdyttämisvaiheessa ja toisaalta luo yrityksestä houkuttelevamman kaupankohteen.

Lisäksi, jos yrityksellä ei ole systemaattista tapaa kerätä asiakastietoa, tämä kannattaa järjestää kuntoon tässä vaiheessa. Yrityksessä voidaan ryhtyä keräämään mahdollisimman tarkkaa asiakasrekisteriä. Sekä b-to-b liiketoiminnassa, että b-to-c eli kuluttajaliiketoiminnassa asiakastuntemus ja asiakasrekisterin hyödyntäminen on tärkeää ja ajan tasalla oleva asiakasrekisteri on rahanarvoinen osa liiketoimintakauppaa omistajanvaihdostilanteessa. Kun asiakasrekisteri

on perustettu, sitä voidaan systemaattisesti hyödyntää kaupallisesti esimerkiksi jälkimarkkinoinnissa ja uudelleen kampanjoinnissa sekä muutoin yrityksen asiakasymmärryksen kehittämisessä esimerkiksi asiakaspalautetta keräämällä.

6.16 Sopimusten dokumentointi

Yhtenä tärkeimmistä yrityksen jatkuvuuteen liittyvistä seikoista ovat sopimukset. Myyjän kannattaa välittömästi aloittaa yrityksen tärkeimpiin sopimuksiin perehtyminen ja pohtia sitä, mistä sopimuksista yrityksen liikevaihto muodostuu. Tutkitaan myös se, että ovatko sopimukset suullisia vai kirjallisia ja ovatko ne voimassa myös omistajanvaihdoksen jälkeen. Lisäksi tarkastellaan, löytyykö sopimuksista muita yrityskauppoja rajoittavia kirjauksia.

Kaikilla toimialoilla ei kirjallisia sopimuksia ei ole perinteisesti tehty. Tässä vaiheessa jatkuvuuden turvaamiseksi on kuitenkin tärkeää neuvotella kirjalliset sopimukset ainakin tärkeimpien asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa.

Sopimusoikeuden periaatteiden mukaisesti myös suullinen sopimus tai vakiintunut käytäntö on pätevä sopimus. Jos kirjallista sopimusta on mahdotonta saada, kannattaa yrityksessä panostaa muun dokumentaation keräämiseen. Esimerkiksi noudatettavia käytänteitä ovat sähköpostivahvistusten lähettäminen asiakkaan kanssa sovitusta asioista palaverien tai kauppaneuvotteluiden päätteeksi. Näihin tilausvahvistuksiin voidaan myöhemmin palata, jos syntyy epäselvyyksiä jonkin sopimussuhteen olemassaolosta.

Lisäksi tarkastellaan sitä, onko henkilöstön kanssa olemassa kirjalliset työsopimukset. Jos ei, niin ne kannattaa tehdä heti kuntoon, sillä yrityksen jatkuvuuden ja riskienhallinnan kannalta on tärkeää, että henkilöstön sopimusasiat ovat kunnossa ja ajan tasalla. Lisäksi kannattaa perehtyä ostosopimukseen ja laatia myös ne kirjalliseen muotoon ainakin pääyhteistyökumppanien osalta.

Sopimusten dokumentointiin ja sopimushallintaan on olemassa erilaisia ohjelmistoja, esimerkiksi joensuulainen Cloudia Oy on kehittänyt tähän soveltuvia

järjestelmiä. Tarvittaessa voidaan hyödyntää myös asiantuntija-apua sopimusten laatimisessa ja tulkinnassa, esimerkiksi lakitoimistopalveluita.

6.17 Henkilöstösuunnitelman laatiminen tai päivittäminen

Henkilöstösuunnitelma on pakollinen asiakirja yli 20 henkilöä työllistäville yrityksille, mutta myös pienemmille yrityksille sen laatimisesta on hyötyä. Omistajanvaihdostilanteeseen valmistautuessa henkilöstö on hyvä ottaa tarkasteluun riittävän aikaisessa vaiheessa prosessia. Toisaalta myös henkilöstöä kannattaa informoida ajoissa yrityksessä suunniteltavista muutoksista, kuten kohdassa viestintä edellä todettiin.

Henkilöstösuunnitelmaan laadittaessa tarkastellaan henkilöstöä voimavarana, mutta myös yrityksen resurssina. Kannattaa pohtia esimerkiksi sitä, onko yrityksessä tarpeellista toteuttaa muutoksia henkilöstön työnkuviin tai tehtäviin. Josakin tapauksissa on yrityksessä käytävä yt-neuvotteluita muutosten toteuttamiseksi.

Henkilöstösuunnitelmaan kannattaa pohtia ja kuvata esimerkiksi seuraavia seikkoja:

- vaatiiko yrityksen jatkuvuus omistajanvaihdostilanteessa uusia rekrytointeja, esimerkiksi työnjohtajaa tai hallintohenkilöstöä, jolle voidaan siirtää osa yrittäjän työtehtävistä
- tarvitseeko yrityksen kasvu ja tulevaisuuden kehitys uusia rekrytointeja.
- onko tulevaisuudessa eläköityviä henkilöitä, jos niin milloin ja kuinka paljon
- ketkä ovat yrityksen avainhenkilöitä ja kuinka näiden säilyminen yrityksen palveluksessa varmistetaan myös omistajanvaihdoksen jälkeen
- millainen on työnantajan imago ja mielikuva, saadaanko rekrytoitua helposti uusia työntekijöitä, jos tuotantoa päätetään laajentaa
- kuinka osaamisen ylläpito ja henkilöstön kehittyminen on hoidettu: onko osaaminen ajan tasalla, vaaditaanko kursseja ja koulutuksia lähitulevaisuudessa

- voidaanko muutostilannetta helpottaa ja työntekijöitä sitouttaa yritykseen esimerkiksi henkilöstöetujen, ryhmäeläkevakuutuksien tai muiden vakuutusten ja etujen avulla
- onko yrityksen palkkaus ja muut työehdot ajan tasalla
- maksaaako yrittäjä myös itselleen normaalia palkkaa

Jos yrityksessä on viime aikoina tingitty esimerkiksi omistajayrittäjien omasta palkanmaksusta, tulisi seuraaville vuosille luoda selkeä suunnitelma palkanmaksun jatkamisesta. Muussa tapauksessa valveutunut ostaja tulee oikaisemaan tämän lopullisen kauppasumman määrittelyn yhteydessä.

Henkilöstösuunnitelman osana voidaan tarkastella myös omistajayrittäjien omia työnkuvia ja niiden muutoksia tulevina vuosina. Näitä asioita voidaan myös tämentää omistajanvaihdossuunnitelmassa. Henkilöstösuunnitelma hyväksytään hallituksessa.

6.18 Luopumissuunnitelman ja perehdyttämissuunnitelman laatiminen

Tähän mennessä kehittämisen painopiste on ollut vahvasti yrityksen nykyhetkessä ja tulevaisuudessa ennen omistajanvaihdosta. Edellä mainittujen asioiden tarkastelun ja suunnittelun yhteydessä on hyvä myös pohtia omistajavaihdosprosessia kaupan teon aikana ja varsinkin sen jälkeen. Pohdittavia asioita voivat olla esimerkiksi, se mitä ollaan myymässä ja mistä ostaja on kiinnostunut juuri tässä yrityksessä. Tarkastelua voi syventää kaupanteon jälkeiseen aikaan ja miettiä sitä, kun kaupat syntyvät, mitä sen jälkeen tapahtuu yrityksessä ja milloin itse yrittäjä tai omistaja on valmis luopumaan toiminnasta lopullisesti.

Tärkeänä osana varsinkin yrittäjävetoisen pk-yrityksen omistajanvaihdosta on huolellisesti suunnitella tehtävien jakamiseen ja mahdollisen ostajan löytyessä tämän perehdyttämiseen liittyvät seikat huolella. Tavoitteena on mahdollisimman nopeasti tehdä yrittäjän itsensä työpanos tarpeettomaksi yrityksessä niin, että henkilöstö ja tuleva omistaja tai tämän palkkaama ammattijohtaja saa

yrittäjän toiminnan mahdollisimman helposti jatkumaan ilman entisen omistajan työpanosta.

Tavoitteena tällä luopumissuunnitelman ja perehdyttämissuunnitelman laatimisella on lyhentää aikaa, joka kuluu kaupantekohetkestä uuden omistajan täysimääräiseen yrityksen toiminnan tuntemiseen. Tässä suunnitelmassa keskitytään erityisesti seuraaviin asioihin:

- yrittäjän omien työtehtävien kirjaaminen
- edellä kuvattujen tehtävien delegointi henkilöstölle ajoissa.
- perehdytysuunnitelman laatiminen uudelle omistajalle.
- omistajan jatkon suunnittelu kauppatilanteen jälkeen: olenko valmis työskentelemään yhdessä uuden omistajan kanssa yrityksessä tai olemaan mukana hallituksessa.

Jos ostaja tarvitsee ulkopuolista rahoitusta kauppaan, rahoittaja voi vaatia, että entinen omistaja on mukana yrityksen toiminnassa esimerkiksi 2–3 vuotta kaupanteon jälkeenkin. Tästä syystä on tärkeää hyvin aikaisessa vaiheessa pohtia sitä, milloin myyjä on valmis luopumaan lopullisesti yrityksestä täysimääräisesti kaupanteon jälkeen.

Jos kauppaan tarvitaan ulkopuolista rahoitusta, voi pankki tai muu rahoittaja vaatia yhtiön oman pääoman vahvistamista. Tämä tapahtuu esimerkiksi siten, että myyjä jättää osan maksettavasta kauppasummasta kaupanteon jälkeen yhtiöön muutamaksi vuodeksi. Toinen vaihtoehto on, että myyjä lainaa osan kauppasummasta yhtiölle. Kolmas mahdollisuus on se, että osa kauppasummasta maksetaan tulevien vuosien tuotoista.

Jos kyseessä on perheen sisäinen omistajanvaihdos eli sukupolvenvaihdos, kannattaa myös tästä sopia aikaisessa vaiheessa. Kannattaa pohtia sitä, kuinka jatkaja otetaan mukaan yhtiön operatiiviseen toimintaan. Missä vaiheessa osakekauppoja lähdetään tekemään ja kuinka paljon kerralla. Milloin päätösvalta siirtyy uusille omistajille pääosin tai kokonaan. Esimerkiksi lahja tai

lahjanluonteiden kauppa tulee kyseeseen sukupolvenvaihdoksissa ja niillä voidaan alentaa jatkajan tarvitseman ulkopuolisen rahoituksen määrää

Tässä kappaleessa kuvattujen tehtävien, varsinkin myyjän omien tehtävien delegointi kannattaa aikatauluttaa hyvissä ajoin lähitulevaisuuteen esim. seuraavan vuoden ajalle. Jos omistajia yrityksessä on jo lähtökohtaisesti useampia, jokaiselle kannattaa laatia oma luopumissuunnitelma. Kannattaa myös tutkia osakassopimusten määräykset ja tarvittaessa päivittää niitä ajan tasalle tässä yhteydessä. Osana omistajanvaihdosprosessia luopumissuunnitelma on hyvä käsitellä osakkaiden kesken avoimesti yhteisen näkemyksen ja jatkuvuuden varmistamiseksi.

6.19 Lopullisen arvonmäärityksen tekeminen

Tässä vaiheessa kannattavaa kasvua hakevan pk-yrityksen omistajanvaihdosprosessi on kestänyt jo useita vuosia, ja tämän luvun mukaisia asioita on systemaattisesti kehitetty sekä valmisteltu yrityksessä yhdessä operatiivisen johdon, hallituksen ja omistajien kanssa.

Tässä vaiheessa toteutetaan saman tyyppinen arvonmääritys uudelleen, kuin tehtiin omistajanvaihdosprosessin alussa. Tavoitteena tällä arvonmäärityksellä on todeta tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta kauppasummaan. Toisena tavoitteena on luoda selkeä käsitys yrityksen tämänhetkisestä arvosta tulevien kauppaneuvotteluiden tueksi.

Arvonmäärityksessä verrataan yrityksen arvoa aiemmin toteutettuun arvonmääritykseen, ja tarkastellaan sitä, kuinka arvo on kehittynyt tehtyjen toimenpiteiden ansiosta. Samalla voidaan tarkastella osana arvonmääritystä myös eri vaihtoehtojen toteuttaminen eli osakeyhtiössä verrataan osakekauppaa liiketoiminta-kauppaan. Pyydetään arvio myös eri vaihtoehtojen veroseuraamuksista.

Analysoidaan tässä vaiheessa yrityksen arvoa ja potentiaalista kauppasummaa myös ostajan näkökulmasta. Tarkastellaan erityisesti sitä, onko kauppasummaa

mahdollista maksaa takaisin pankkilainalla + omarahoituksella, jos lainan takaisinmaksuaika on esimerkiksi 3–5 vuotta.

Arvonmääritys toimii myyntineuvotteluissa myyjän tukena, mutta lopullinen kauppasumma selviää aina potentiaalisen ostajan kanssa käytyjen neuvotteluiden aikana. Myyjän kannattaa varautua siihen, että joissakin tapauksissa ostajan ensimmäinen tarjous poikkeaa merkittävästi arvonmäärityksen summasta.

Arvonmäärityksen tulos hyväksytään hallituksessa ja/tai yhtiökokouksessa ja tältä pohjalta annetaan esimerkiksi toimitusjohtajalle mandaatti käynnistää yrityksen myyntiin tähtäävät toimet ja kauppahinnan neuvotteluita varten päätehtään tarvittavat kauppasummat.

6.20 Myynti-ilmoituksen laatiminen

Yrityksen myynti-ilmoitus laaditaan aiemmin tässä luvussa kuvattujen asiakirjojen (esim. viimeisin tuloslaskelma ja tase, liiketoimintasuunnitelma, strategia) pohjalta, ja useita valmisteltuja asiakirjoja tarvitaan viimeistään potentiaalisen ostajan löydyttyä.

Myynti-ilmoituksen laatimisessa hyödynnetään alueellisia ja valtakunnallisia nettisivustoja, joissa voidaan ilmoittaa myytävistä tai ostettavista yrityksistä. Ilmoituksen voi jättää myös nimettömästi, mutta viimeistään tässä vaiheessa asia tulee julkiseksi, sillä harvoin myynti-ilmoitusta voidaan laatia niin anonyymiksi, ettei ainakin valveutunut kilpailija löytäisi yhteneväisyyksiä yrityksen toimintaan. Monella myyntisivustoilla on myös ostoilmoituksia, joten niiden selailukin kannattaa, joskus ostaja voi löytyä sieltä.

Tarkemmat tiedot yrityksestä (esim. yrityksen nimi, viimeisin tilinpäätös) toimitetaan aina vain salassapitosopimuksen tehneelle potentiaaliselle ostajalle. Tästäkin vaiheesta voi hyödyntää oman alueen kehitysyrityksen palveluita esim. myynti-ilmoituksen laatimiseen.

6.21 Aiesopimuksen laatiminen potentiaalisen ostajan kanssa

Myynti-ilmoituksen tai muun tahon kautta löytyy ostajaehdokkaita, ja näiden joukosta lopulta potentiaalinen ostaja, joka on kiinnostunut aloittamaan neuvottelut yrityskaupasta. Kun kauppaneuvottelut ovat käynnistyneet, myyjän ja ostajan kannattaa hyvin aikaisessa vaiheessa sopia ainakin seuraavista, keskeisistä sopimusehdoista asioista yrityskaupan edistämiseksi: alustava kauppahinta, kauppahinnan maksuehdot, myyjän mukana olo kaupanteon jälkeen ja mahdolliset myyjän kilpailukieltorajoitukset.

Tarvittaessa laaditaan aiesopimus tai esisopimus potentiaalisen ostajan kanssa, jossa sovitaan yhteisestä tahtotilasta yrityskaupan edistämiseksi. Kuvataan hyvin tarkasti jo tässä vaiheessa se, mistä ollaan tekemässä kauppaa: osakkeista vai liiketoiminnasta: mitä liiketoiminnan osa-alueita tai mitä taseen omaisuuseriä ollaan myymässä ja kääntäen myös se, mitkä mahdollisesti eivät kuulu kaupan-tekokohteisiin.

Salassapitoasiat kannattaa huomioida myös tässä esisopimuksessa. Ostaja saa paljon tietoa ostettavasta kohteesta ja kohdeyrityksen liiketoiminnasta viimeistään osana due diligence -prosessia eli suunnitellun yrityskaupan osapuolen suorittamaa yrityskaupan kohteen tarkastusta.

Kannattaa pohtia myös sitä, tulisiko uusi, potentiaalinen ostaja tässä vaiheessa yritykseen jo töihin yrittäjän työpariksi perehtymään näin yhtiön toimintaan. Tämä helpottaa yrityskulttuurin säilymistä, hiljaisen tiedon siirtämistä ja yrityksen omistajanvaihdosta. Aiesopimus hyväksytään yhtiön hallituksessa ja omistajien puolelta esimerkiksi ylimääräisessä yhtiökokouksessa.

Aiesopimuksen jälkeiset vaiheet yrityskaupprosessissa saattavat kestää helposti puoli vuotta tai vuoden. Myyjän on hyvä tiedostaa tämä seikka ja myyntiprosessiin kannattaa varata myös tässä vaiheessa prosessia.

6.22 Seuraavia yrityskaupan vaihteita

Kun neuvottelut potentiaalisen ostajan kanssa etenevät suotuisasti, seuraavaksi siirrytään yrityskaupan toteuttamisesta jo varsinaiseen kauppaprosessiin. Tämän opinnäytetyön rajaus on yrityskauppaa valmistelemissa toimituksissa, joten jätämme tämän, yrityskaupan tekniseen toteutukseen keskittyvän tarkastelun myöhempien tutkimusten aiheeksi.

Mikäli asiat sujuvat suunnitellusti, seuraavat vaiheet ovat esimerkiksi edellä mainittu due diligence -tarkastus ja tämän pohjalta jatkettavat neuvottelut ja lopulta laadittava lopullinen kauppakirja sekä sen allekirjoittaminen. Tämän jälkeen tai osana tätä suoritetaan kauppasumma ja omistus siirtyy sovitusti myyjältä ostajalle kauppakirjan ehtojen mukaisesti. Kuten edellä kuvattua, myyjän vastuut ja velvoitteet eivät välttämättä pääty tähän, vaan hän jatkaa yrityksessä sovitun ajan esimerkiksi hallituksen jäsenenä tai myyjän neuvonantajana.

6.23 Yhteenveto tuloksista

Edellä tässä luvussa kirjoittajan pohdinnan tuloksena käsiteltiin yhteensä kahtakymmentäyhtä suoraan omistajanvaihdoksen ennakkointiin tunnistettua teemaa. Jokaisen näistä teemoista voidaan opinnäytetyön teoriaosion ja tutkimuksen perusteella arvioida vaikuttavan yrityksen arvoon positiivisesti, mikäli niiden toteutukseen yrityksessä kiinnitetään huomiota omistajanvaihdokseen valmistautuessa. Lisäksi kahdeskymmenestoinen teema liittyy seuraaviin prosessin vaiheisiin, eli varsinaisen yrityskaupan toteutukseen.

Kuten voidaan edellä pohdintaosion havaita, teemat ovat laajoja ja vaativat monessa tapauksessa monipuolista johtamisen ja yrityksen toiminnan kehittämistä. Kuviossa 7 seuraavalla sivulla on esitetty havainnekuvana vielä kootusti tämän opinnäytetyön tuloksena tunnistetut teemat prosessikaaviona. Samat teemat ovat myös liitteen checklist-työkirjan pääotsikot. Kuten aiemmin todettua, nämä teemat etenevät eräänlaisessa aikajärjestyksessä niin, että ylhäällä

olevat otsikot ovat ensiksi tehtäviä asioita ja alempana lähempänä tulevaa yrittyskauppaa tapahtuvia vaiheita.



Kuvio 7. Opinnäytetyön tulokset visualisoituna.

Kun tämä pohdintaosio ja sen aikana laadittu checklist-työkirja saatiin valmiiksi, annettiin haastatetuille Delfoi-panelisteille mahdollisuus kommentoida vielä kertaalleen koko opinnäytetyön sisältöä ja jokaisen omia haastatteluvastauksia. Aikaa tälle kommenttikierrokselle varattiin kaksi viikkoa. Määräaikaan mennessä saatiin kolme kommenttia, joiden perusteella tehtiin pieniä muutoksia muutamiin suoriin lainauksiin. Kommenttikierroksen tärkein anti oli kuitenkin se, että panelistit totesivat kehitetyn checklist-työkirjan sisällöltään hyväksi ja tärkeäksi.

7 Johtopäätökset ja loppusanat

Tämän opinnäytetyön tulokset ovat hyvin samankaltaiset, kuin Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaiseman tuoreen valtakunnallisen omistajanvaihdosbarometrin johtopäätökset ovat. Tuossa tutkimuksessa ja sen lopputuloksissa nostettiin esille neljätoista tunnistettua teemaa, joista erityisesti seuraavat seitsemän liittyvät tämän opinnäytetyön tutkimusasetelmaan ja tukevat tutkimustulosta:

- 1) omistajanvaihdokset onnistuvat
- 2) kehittämiseen panostamisen väheneminen ennakoi huonoa omistajanvaihdosnäkyymiin
- 3) yrittäjän pitää tehdä päätös, mitä hän haluaa yrityksensä jatkuvuudesta ja toimia sen mukaan
- 4) yritysvälittäjiä ja omistajanvaihdosasiantuntijoita kannattaa hyödyntää vielä enemmän
- 5) huomio yrityksen myyntikuntoon edistää yrityksen arvonmäärittystä
- 6) kasvun avaimia ovat uuden kehittämiseen panostaminen, strateginen suunnittelu ja aktiivinen hallitus- ja johtoryhmätyöskentely
- 7) panostaminen strategiseen suunnitteluun auttaa näkemään myös yllättävien tilanteiden yli ja lisää yrityksen resilienssiä (Varamäki ym. 2021, 115–121.)

7.1 Toteutuksen luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyön toteutuksen lähtökohtana oli seurata tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia ja käyttää siihen kuuluvia menetelmiä. Tavoitteessa onnistuttiin hyvin. Kehittämistyön prosessi oli alkuvaiheesta saakka systemaattinen ja suunnitelmallinen, toki aikataulut muuttuivat hieman toteutuksen aikana alkuperäisestä.

Teoriapohjaksi saatiin koottua kattava aineisto omistajanvaihdoksen ja yrityksen johtamiseen liittyvää lähdeaineistoa. Tutkimusrajaus piti huolen siitä, että myös teoria-aineiston keräämisessä keskityttiin olennaisen tiedon keräämiseen.

Haasteltavien eli Delfoi-panelistien valinnassa onnistuttiin hyvin ja heidän monipuolisen ja pitkäaikaisen asiantuntemuksensa ansiosta tutkimusosiossa saatiin kerättyä luotettavaa tietoa johtopäätösten tueksi. Johtopäätösten ja kehittämistyön lopputuloksen voidaan arvioida myös onnistuneen hyvin, ja tätä tukee myös Delfoi-panelistien mielipide checklist-työkaluun kerättyjen teemojen tärkeydestä.

Tämän opinnäytetyön teoria- ja lähdeaineiston perustella on selvää, että tutkitun asian ja kehitetyn lopputuloksen, eli toiminnallisen työkirjan uutuusarvo on merkittävä jopa Suomen tasolla tarkasteltuna erityisesti yritysjohtamisen näkökulmasta. Muutamit kirjalliset lähteet ovat käsitelleet asiaa aiemmin, kuitenkin pääpainon ollessa omistajanvaihdoksen teknisessä toteutuksessa. Lähin konkreettinen sovellus tai työkalu, jonka olen onnistunut löytämään, on Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:n kehittämä Myyntikunto-sivusto, jonka tosin yksinkertaisen kyselylomakkeen avulla yritys saa palautetta omasta toiminnastaan yrityksen myyntikunnon näkökulmasta. (Myyntikunto 2021.)

Pääpaino on tässä opinnäytetyössä ollut yrityskauppa, mutta myös sukupolvenvaihdokseen liittyviä teemoja on teoriaosiossa, haastatteluissa ja tuloksissa sivuttu. Kehitetty checklist-työkirja soveltuu erityisesti yrityskaupan valmisteluun, mutta sitä voidaan soveltuvin osin hyödyntää myös sukupolvenvaihdokseen valmistautuessa. Tällöin ei kannata keskittyä kauppahinnan maksimointiin, vaan tärkeintä on löytää sopiva balanssi myyjän saaman kauppahinnan ja jatkajien tarvitsevan ulkopuolisen rahoituksen välillä.

Opinnäytetyön lopputuloksena kehitetty checklist-työkirja on kattava, mutta ei varmastikaan täydellinen. Sen avulla voidaan pk-yrityksen liiketoimintaa ja johtamista kehittää monessa tilanteessa. Kehitetty työkirja soveltuu myyjäyrityksen lisäksi myös ostajan käyttöön. Ihannetilanteessa ostaja ja myyjä kauppaprosessin aikana voivat yhdessä hyödyntää työkirjaa. Ostaja voi myyjän täyttämästä

työkirjasta arvioida sitä, mitä yrityksessä on tehty omistajanvaihdosta valmisteltaessa. Kenties työkirjasta löytyy vastauksia ja perusteluita yrityksen kasvaneelle goodwill-arvolle. Kehitetty työkirja palvelee myös esimerkiksi omistajanvaihdosta konsultoivaa asiantuntijaa omassa työssään.

7.2 Tutkimuksen eettisyyden arviointi

Opinnäytetyön tutkimusosio toteutettiin osin teemahaastatteluita hyödyntäen. Jokaiselta haastatteluun valitulta henkilöltä pyydettiin ja saatiin suostumus tämän opinnäytetyön tutkimusosioon osallistumiseen. Jokaiselle haasteltavalle toimitettiin ennakkoon kirjallisesti teemahaastattelun kysymykset nähtäväksi.

Ennen haastattelutilannetta jokaiselle haastateltavalle henkilölle kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, tutkimuksen julkaiseminen, toimeksiantaja ja opintokokonaisuus, johon opinnäytetyö liittyy. Lisäksi varmistettiin ennen haastattelun aloittamista, että keskustelut voidaan nauhoittaa ja niitä käsitellä luottamuksellisesti. Jokainen haastateltava antoi myös suostumuksensa siihen, että heidän nimensä voidaan julkaista tämän opinnäytetyön yhteydessä. Jokaisella haastateltavalla oli myös mahdollisuus kommentoida tätä työtä ennen sen julkaisua.

Haastatteluiden jälkeen toteutettu toisen vaiheen tutkimus eli kyselylomake ja sen vastaukset on analysoitu ja esitelty anonymisti käyttäen vain keskiarvolaskentaa ja sitä kautta johdettuja tuloksia. Tämä tuo anonymiteettiä vastauksien esittämiseen laadullisten kysymysten osalta.

Opinnäytetyön kaikki tutkimuksiin ja vastaajiin liittyvä aineisto, esimerkiksi haastattelunauhoitukset ja litteroidut tekstitiedostot tullaan poistamaan kaikista laitteista, joilla niitä on käsitelty. Näin varmistetaan tietosuojan toteutuminen.

7.3 Tekijän ideat seuraavien tutkimusten aiheiksi

Tämän opinnäytetyön aikana tutkittiin laajasti yritysten johtamiseen ja omistajanvaihdosten valmisteluun liittyviä teemoja. Jatkotutkimuksissa olisi hyvin mielenkiintoista seurata esimerkiksi tämän opinnäytetyön lopputuloksena kehitetyn checklist-työkirjan käytön vaikutuksia yrityksen omistaja-arvon kehitykseen. Tutkimusasetelma voisi olla tapaustutkimus, jossa haasteltaisiin työkirjaa käyttäneitä yrityksiä ja verrattaisiin niiden arvon kehitystä prosessin alkuvaiheessa ja loppuvaiheessa. Näin voitaisiin havainnoida sitä, saadaanko työkirjan avulla merkittävää arvonnousua aikaiseksi, kuten tavoite on.

Toinen herännyt jatkotutkimuksen aihe liittyy yritysten goodwill-arvonmääritykseen yrityskauppatilanteessa. Joissakin arvonnääritysraporteissa on erikseen eritelty yrityksen laskennallinen goodwill-arvo, mutta harvemmin se, mistä osatekijöistä tuo arvo koostuu. Voisi olla mielenkiintoista laatia kattava tutkimus aiheesta, sillä tämän opinnäytetyön aikana kehitetyn checklist-työkirjan moni asia vaikuttaa yrityksen arvon kehitykseen.

7.4 Tekijän TOP5 asiat, jotka kannattaa laittaa kuntoon kaikissa omistajanvaihdoksissa

Kuten tämän opinnäytetyön analyysin ja pohdintaosion perusteella voi huomata, käsiteltävä aihe on todella laaja ja se sisältää kymmeniä huomioitavia seikkoja. Koska ei liene tarkoituksenmukaista laittaa kaikkia asioita kuntoon kaikissa yrityksissä, olen tähän kappaleeseen koonnut tutkimus- ja teoria-aineiston pohjalta omat näkemykseni TOP5 listaksi eli viideksi tärkeimmäksi seikaksi, jotka kannattaa varmistaa jokaisessa omistajanvaihdostilanteessa yrityksen kokoon, toimialaan tai liiketoimintaa katsomatta.

Mielestäni jokaisessa yrityksessä kannattaisi laittaa kuntoon nämä viisi tärkeintä, tutkimuksessa esille nousutta asiaa:

1. Laaditaan kattava arvonmääritys heti alkuvaiheessa yhdessä sopivan asiantuntijan kanssa. Keskitytään yrityksen jatkuvuuden näkökulmaan eli kuinka yrityksen toiminta voi jatkua mahdollisimman tehokkaasti myös omistajanvaihdoksen jälkeen.
2. Yritystoiminnan jatkuvuuden huomioimien. Poistetaan yrittäjän henkilöitymisestä aiheutuvat riskit delegoimalla omat työtehtävät muille. Sovitaan mahdollisten muiden osakkaiden kanssa jatkuvuudesta omistajanvaihdoksen jälkeen.
3. Toteutetaan kestäväään kannattavuuteen eli kassavirran ja käyttökatteen parantamiseen tähtääviä toimenpiteitä tulevien vuosien aikana.
4. Kartoitetaan tarpeet investoinneille, laaditaan investointisuunnitelma seuraaville 5–10 vuodelle ja toteutetaan investointeja systemaattisesti aina omistajanvaihdokseen saakka.
5. Tiedotetaan ja viestitään omistajanvaihdosprosessin käynnistämisestä luottamuksellisesti henkilöstölle ja tärkeimmille sidosryhmille ajoissa.

7.5 Loppusanat

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda uutta näkökulmaa omistajanvaihdoksen systemaattiseen edistämiseen panostamalla yrityksen johtamiseen ja tätä kautta vaikuttaa yrityksen arvoon kauppatilanteessa. Konkreettisenä tavoitteena oli kehittää checklist-työkirja, jonka avulla pk-yritys voi lähteä valmistautumaan omistajanvaihdoksen toteuttamiseen, kun aikaa on käytettävissä 3–5 vuotta ennen omistajanvaihdoksen toteuttamista. Tässä tavoitteessa onnistuttiin ja valitun tutkimusmenetelmän avulla on saatu toteutettua toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tuloksia voidaan hyödyntää laajemminkin ja jonka tulokset vaikuttavat olevan yleistettävissä omistajanvaihdosten toteuttamisen osalta koko pk-yrityssektoriin kotimaassa.

Haluan kiittää kaikkia tämän opinnäytetyön valmistumiseen vaikuttaneita tahoja ja henkilöitä. Ohjaajani liiketoiminnan yliopettaja Mika Pasasta haluan kiittää ensinnä herättelystä johtamisen monipuolisten työkalujen käyttöön opintojakson Management Tools and Techniques -aikana, sekä sparrauksesta tämän opinnäytetyönprosessin aikana. Työnantajalleni Kontionloikka Oy:lle ja sen tiimille

kiitokset siitä, että olen saanut käyttää osittain työaikaani tämän ylemmän korkeakoulututkinnon suorittamiseen. Erityinen kiitos Annu Räsäselle tutkimusrajan pohtimisesta sekä sparrauksesta sekä Krista Asikaiselle työkirjan taittamisesta ja visuaalisen ilmeen luomisesta tällekin teokselle. Kaikille tässä opinnäytetyössä haastatelluille henkilölle isot kiitokset, ilman teitä tämä tutkimus olisi jäänyt hyvin pinnalliseksi. Erityiskiitos seniorikonsultti Seppo Turuselle vuosia jatkuneesta yhteistyöstä aiheen tiimoilta. Perheelleni kiitokset tuesta tämän prosessin läpiviennistä ja joustamisesta erityisesti viimeisen kuukauden aikana.

Loppusanoiksi valitsen otteen valtakunnallisesta omistajanvaihdoskonferenssissa marraskuulta 2021, jossa todettiin seuraavaa: *vain sellaiset yritykset menevät kaupaksi, joita kehitetään omistajanvaihdoksen toteuttamiseen saakka* (Varamäki 2021).

Tähän lauseeseen on hyvä vetää yhteen myös tämän opinnäytetyön johtopäätökset ja summata tutkimani teema niin, että toivottavasti mahdollisimman moni yrittäjä ja yritysjohtaja hyödyntää tämän opinnäytetyön avulla kehitettyä checklist-työkirjaa kehitystyön tukena. Vain yrityksen kokonaisvaltaista johtamista kehittämällä voidaan tähdätä pk-yrityksessä kannattavaan kasvuun ja näin parantaa yrityksen arvoa omistajanvaihdostilanteessa.

Lähteet

Kirjalliset lähteet:

- Andoms Lakiasiat. 2021. Yrityksen arvonmääritys. Saatavilla: <https://andoms.fi/yrityskaupat/yrityksen-arvonmaaritys> Viitattu 15.7.2021.
- Delfoilla tulevaisuuteen. Kylmäkoski, M & Rainò, P. 2021. Humanistinen ammattikorkeakoulu.
- Finnvera. 2021. Omistajanvaihdokset. Saatavilla: <https://www.finnvera.fi/finnvera/uutishuone/tiedotteet/tutkimus-vahvistaa-omistajanvaihdosta-suunnittelevat-eparoivat-rahoituksen-saatavuutta-yrityskaupan> Viitattu 8.11.2021.
- Grime, M.M & Wright, G. Delphi-Method. Saatavilla: https://www.researchgate.net/publication/305909817_Delphi_Method Viitattu 20.11.2021.
- ELY-keskus. Yrityksen kehittämisavustus. Saatavilla: <https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/56685/Kainuu+yrityksen+kehittamisavustus.pdf/fc67036c-2c59-4035-855c-c3a0c4fd9a19> Viitattu 15.9.2021.
- Erma, J. Rasila, T. ja Virtanen, O. 2019. Hyvä Hallitustyö. Helsingin Seudun Kauppakamari / Helsingin Kamari.
- Haapio, H. & Järvinen, M. 2014. Yritysten sopimus- ja vastuuketjut: sopimusten hallinta käytännössä. Tietosanoma.
- Havukainen, I. Kuittinen, V. Matveinen, M. Mononen, M. Peiponen, J. & Tykkyläinen, S. 2014. Yhteistä hyvää yrittämällä: kestävä ja läpinäkyvä liiketoimintaa. Karelia Ammattikorkeakoulun julkaisuita.
- Huotari, J. 2021. Hyvä rahoitussuunnitelma antaa pohjan investointisuunnitelman toteutukselle. Saatavilla: <https://www.advanceteam.fi/hyva-rahoitussuunnitelma-antaa-pohjan-investointisuunnitelman-toteutukselle/> Viitattu 15.9.2021
- Koivula, A. 2020. Henkilöstösuunnitelma. Saatavilla: <https://www.priimalaskenta.fi/laskenta-blog/henkilostosuunnitelma-yhteistoimintalaki> Viitattu 15.9.2021.
- Kotro, M. 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus. Aloittavan ja pk-yrityksen näkökulma. Edita Publishing Oy.
- Lahdenkauppi, 2018. Taloudellinen analyysi kahdessa minuutissa. Saatavilla: <https://tilisanomat.fi/kirjanpito/taloudellinen-analyysi-kahdessa-minuutissa> Viitattu 15.9.2021
- Lakari, T. 2014. Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolvenvaihdos Hansaprint Direct Oy.
- Lindland. 2021. Liiketoimintasiirto. Saatavilla: <https://lindblad.fi/liiketoimintasiirto> Viitattu 21.5.2021.
- Liimatainen, A. & Lähteenmaa, L. 2020. Kasvuun Yritystostolla. Onnistu Yrityskaupassa. Alma Talent.
- Luukkonen, H. 2021. Osakevaihto vai liiketoimintasiirto – Konsernirakenteen muodostaminen. Tilitoimisto Rantalaisen artikkelit. Saatavilla: <https://www.rantalainen.fi/julkaisut/artikkelit/osakevaihto-vai-liiketoimintasiirto-konsernirakenteen-muodostaminen/> Viitattu 21.5.2021.
- Manninen, P. 2001. Yritys vaihtaa omistajaa. WSOY Kustannus.
- Minilex. 2021. Avoimen yhtiön osuuden luovutus. Saatavilla: <https://www.minilex.fi/a/avoimen-yhti%C3%B6n-osuuden-luovutus> Viitattu 7.9.2021.

- Myyntikunto.fi. Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy. 2021. Myyntikunto. Testaa yrityksesi [myynti]kunto! Viitattu 4.11.2021. Saatavilla: <https://myyntikunto.fi/>
- Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy.
- Paavola, U. Torppa, P. & Lumijärvi, O-P. 1997. Miten lisätä yrityksen arvoa. Menetelmiä omistajien tuotto-odotusten toteuttamiseksi. WSOY Kirjapainoyksikkö.
- Parantainen, J. 2010. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Talentum.
- Porter, M., Kim, W, C. & Mauborgnen, R. Harvard Business Review. 2008. HBR's Musts reads on Strategy. Viitattu 14.9.2021
- Pääomasijoittajat. 2018. Näin haet pääomasijoitusta - opas yrittäjälle. Saatavilla: <https://paaomasijoittajat.fi/wp-content/uploads/2018/02/Nainhaet-paaomasijoitusta-opas-yrittajalle.pdf> Viitattu 15.9.2021
- Rantalainen. 2021. Yrityksen myyminen – Yrityskauppaan valmistautujan muistilista. Saatavilla: <https://www.rantalainen.fi/julkaisut/artikkelit/yrityskauppaan-valmistautujan-muistilista> Viitattu 21.5.2021.
- Rantanen, J. Korpela, R. Engblom, A. Haavisto, M. & Haanpää, J. 2019. Arvo kas Yritys. Näin pidät yrityksesi myyntikunnossa. Suomen Yrityskaupat / Euraprint Oy.
- Rekola-Nieminen, L. 2019. Toiminimen ABC. Saatavilla: <https://tilisanomat.fi/palkka-ja-henkilostohallinto/toiminimen-abc> Viitattu 7.9.2021.
- Suomen Yrittäjät. 2019. Yritystoiminnan ABC. Saatavilla: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta> Viitattu 7.9.2021
- Suomen Yrittäjät. 2020. Kauppatavat. Saatavilla: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/omistajanvaihdos/kauppatavat-317419> Viitattu 7.9.2021
- Suomen Yrityskaupat. 2021. Sukupolvenvaihdos. Saatavilla: <https://www.yrityskaupat.net/fi/ohjeita-yrityskauppaan/sukupolvenvaihdos/sukupolvenvaihdos/> Viitattu 20.11.2021.
- Tietosuoja-asetus. 2021. EU:n uusi tietosuoja-asetus koskettaa lähes jokaista yritystä ja yhdistystä. Saatavilla: <https://www.tietosuoja-asetus.org/> Viitattu 15.9.2021
- Tieto-Akseli. 2021. Miten yrityksen arvo määritellään. Saatavilla: <https://www.tietoakseli.fi/blogi/liiketoiminnan-kehittaminen/miten-yrityksen-arvo-maaritellaan/> Viitattu 15.7.2021
- Tikkanen, H & Vassinen, A. 2010. Strateginen markkinointiosaaminen. Helsinki: Talentum
- Tsupari, P., Nissinen, T. & Urrila, P. 2003. Kohti strategisia yritysverkostoja. Saatavilla: <https://docplayer.fi/16347056-Kohti-strategisia-yritysverkostoja-osaraportti-ii-lisaarvoa-luovat-verkostot.html> Viitattu 14.9.2021.
- Ukkola, O ja Vilppula, T. 2004. Yrityksen omistus muutoksessa. Edita Prima Oy.
- Varamäki, E. Tall, J. Joensuu-Salo, S. Viljamaa, A. & Katajavirta, M. 2021. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2021. Viitattu 2.11.2021 Saatavilla: <https://ov-foorumi.fi/info/tutkimukset/>
- Vero.fi. 2021. Osakeyhtiön sukupolvenvaihdos verotuksessa. Saatavilla <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/60519/osa-keyhti%C3%B6n-sukupolvenvaihdos-verotuksessa/> Viitattu 18.5.2021.

- Vero.fi. 2021 Osingot listaamattomasta yhtiöstä. Saatavilla: <https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/omaisuus/sijoitukset/osingot/osingot-listaamattomasta-yhtiosta/> Viitattu 1.11.2021
- Villanen, J. 2020. Kehitä tai Kuihdu. Käsikirja muutoksessa pärjäämiseen. Basambooks Oy / Otavan Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2001. Liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2004. Menestyvä Yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita
- Visma. 2021. Liikearvo - Mitä tarkoittaa liikearvo? Saatavilla: <https://www.visma.fi/epasseli/kirjanpidon-sanakirja/liikearvo/> Viitattu 20.11.2021
- Väisänen, K. Jääskeläinen, J. & Korteso, K. 2020. Exit-opas yrittäjälle. Näin trimmaat firmasi myyntikuntoon. Alma Talent.
- Yritystulkki. 2021. Investointisuunnitelma. Saatavilla: <https://www.yritystulkki.fi/> Viitattu 15.9.2021
- Yritystulkki. 2021. Liiketoiminnan suunnittelu. Saatavilla <https://www.yritystulkki.fi/fi/alue/kontiolahti/aloittava-yrittaja/suunnittelu/> Viitattu 16.9.2021
- YTY - Yksityisalojen Esimiehet ja Asiantuntijat. 2021. Tietopankki työsuhteesta: Keksinnöt ja tekijänoikeudet. Saatavilla: <https://www.yty.fi/tietopankki-tyosuhteesta-2/keksinnot-ja-tekijanoikeudet> Viitattu 20.5.2021

Teemahaastattelut:

- Ketolainen, Soile. Asiakkuusasiantuntija. Pohjois-Karjalan Osuuspankki, yrityspalvelut. Nauhoitettu haastattelu 12.10.2021
- Kontiainen, Jan. Projektipäällikkö. Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry. Jatkis-hanke. Nauhoitettu haastattelu 14.10.2021
- Pekkarinen, Antti. Osakas. Joensuun Tilintarkastus Oy. Nauhoitettu haastattelu 12.10.2021
- Turunen, Seppo. Yrittäjä, seniorikonsultti. Profit-Visio Oy. Nauhoitettu haastattelu 12.10.2021
- Vara, Janne. Asiakkuusjohtaja. Pohjois-Karjalan Osuuspankki, yrityspalvelut. Nauhoitettu haastattelu 14.10.2021

Muut lähteet:

- Varamäki, E. 2021. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2021 julkistus. Tilaisuuden esitys Youtube-streemissa. Ei tallennetta. Viitattu 2.11.2021.
- Pasanen, M. 2021. Oppimateriaali kurssilla: Management Tools and Techniques. Karelia University of Applied Sciences. Ei-julkinen lähde. Viitattu 20.5.2021.

KYSYMYKSIÄ DELFOI-PANEELIN TEEMAHAASTATTELU

Jos ajatellaan pk-yrityksen omistajanvaihdosta prosessina, jonka alkupiste on nyt ja tavoite toteuttaa omistajanvaihdos 3-5 vuoden päästä:

Mihin asioihin yrityksen/yrittäjän kannattaa sen johtamisessa ja operatiivisessa toiminnassa ryhtyä keskittymään?

Mitkä seikat yrityksessä ehditään / kannattaa laittaa kuntoon tässä ajassa omistajanvaihdoksen näkökulmasta?

Millaisia päätöksiä yrityksen johdon tulee tehdä / valmistautua tekemään liiketoiminnan ja yrityksen kehittämisen näkökulmasta?

Mitkä ovat TOP5 tärkeimmät asiat, jotka kannattaa ehdottomasti varmistaa jokaisessa omistajanvaihdostapauksessa?

Mitkä ovat suurimmat virheet, joita yrityksen johto voi tehdä liikearvon kehityksen näkökulmasta?

Mistä yksittäisestä asiasta mielestäsi on yrityksen liikearvon näkökulmasta kaikista suurin merkitys?

Toimialan ja toiminnan vaikutus prosessiin:

Onko yhtiömuodolla väliä: Kannattaako toiminimeä tai henkilöyhtiötä lähteä muuttamaan osakeyhtiöksi?

Jos ajatellaan teollisuuden toimialalla toimivaa b-to-b yritystä, tulee jotain muuta mieleesi aiheeseen?

Entä palvelusektorilla toimivaa b-to-c yritystä, onko jotain muuta huomioitavaa?

TOISEN DELFOI-PANEELIN KYSYMYSLOMAKE

Kyselytutkimus: Omistajanvaihdoksen ennakointi

Tämän kyselylomakkeen tarkoituksena on kerätä tietoa tekijän opinnäytetyötä varten. Opinnäytetyön tutkimusrajauksena on pk-yritysten omistajanvaihdosten ennakointi siitä näkökulmasta, voidaanko systemaattisella johtamisella kehittää yrityksestä myyntihetkellä saatavaa arvoa / kauppasummaa, jos aikaa valmisteluihin on käytettävissä 3-5 vuotta ennen omistajanvaihdoksen toteuttamista.

Kyselylomake koostuu 21 kappaleesta likert-asteikon arviointikysymyksiä sekä kahdesta avoimesta kysymyksestä. Aikaa vastaamiseen on hyvä varata noin 10-15 minuuttia.

Vastausohjeet:

1. Kysymykset/teemat lomakkeella on jaettu aikajärjestykseen niin, että ensimmäiset kysymykset ovat heti omistajanvaihdosprosessin alussa tehtäviä asioita ja viimeisimmät jo lähellä kauppapahtumaa tapahtuvia asioita.
2. Tarkastele kysymyksiä erityisesti pienen- ja keskisuuren yrityksen näkökulmasta.
3. Kyselyssä oletetaan, että omistajanvaihdoksen valmisteluun on yrityksessä käytettävissä aikaa 3-5 vuotta eli kyseessä ei ole tilanne, jossa yritys täytyisi saada kaupaksi heti.
4. Vastaa kysymyksiin oman kokemuksen perusteella.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kontiolahden kunnan kehittämisyhtiö Kontionloikka Oy. Tavoitteena on opinnäytetyön avulla kehittää check-list -tyyppinen työkirja, jonka avulla pk-yritys voi systemaattisesti kehittää yrityksen arvoa ennen omistajanvaihdosta.

Opinnäytetyö toteutetaan osana Karelia ammattikorkeakoulun liiketalouden ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen.

Lisätietoja: Jarkko Peiponen, vt.toimitusjohtaja, Kontionloikka Oy. p. 050 472 41 44 tai jarkko.peiponen@kontiolahti.fi

5. Lähtötilanteen arvonmäärityksen toteuttaminen. Kuinka tärkeänä pidät tätä asiaa omistajanvaihdoksen näkökulmasta? *

Arvonmääritys toimii pohjana paitsi lopullisen kauppasumman määrittelylle, myös tässä omistajanvaihdoksen valmisteluvaiheessa sille, millaisiin kehitystoimenpiteisiin yrityksessä kannattaa keskittyä arvon ja toiminnan kehittämiseksi. Jos aikaa on käytettävissä, ensimmäinen arvonmääritys voidaan tehdä jopa 3-5 vuotta ennen yrityskauppaa. Laadittavan analyysin ja arvonmääritysraportin perusteella saadaan konkreettiset tiedot yrityksen nykyarvosta ja toimenpide-ehdotukset arvon parantamiseksi.

	1	2	3	4	5	
ei tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	erittäin tärkeä

6. Sisäinen ja ulkoinen viestintä. Kuinka tärkeänä pidät tätä asiaa omistajanvaihdoksen näkökulmasta? *

Viestinnän suunnittelu osana omistajanvaihdosprosessin käynnistämistä. Henkilöstölle, yhteistyökumppaneille ja tärkeimmille sidosryhmille voidaan viestiä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa omistajanvaihdoksen valmistelusta luottamuksellisesti.

	1	2	3	4	5	
ei tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	erittäin tärkeä

7. Henkilöyhtiön muuttaminen osakeyhtiöksi. Kuinka tärkeänä pidät tätä asiaa omistajanvaihdoksen näkökulmasta? *

Henkilöyhtiön muuttamista osakeyhtiöksi voidaan tarkastella ainakin yrityksen jatkuvuuden, yrittäjän oman varallisuuden hoidon ja omistajanvaihdoksen verotuksen näkökulmista. Osana omistajanvaihdosprosessia voidaan selvittää ja toteuttaa henkilöyhtiön muuttaminen osakeyhtiöksi. Tämä myös lisää yrityskauppaan käytettävissä olevia vaihtoehtoja (liiketoimintakauppa, osittainen liiketoimintakauppa, vaiheittainen osakekauppa ja osakekauppa) henkilöyhtiöön verrattuna.

	1	2	3	4	5	
ei tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	erittäin tärkeä

8. Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen. Kuinka tärkeänä pidät tätä asiaa omistajanvaihdoksen näkökulmasta? *

Usealla pk-yrityksellä liiketoimintasuunnitelma voi olla vanhentunut, tai sitä ei ole ollenkaan. Omistajanvaihdokseen valmistautuvan yrityksessä voidaan käyttää aikaa puuttuvan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen tai olemassa olevan päivittämiseen. Toimivan yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa keskitytään erityisesti yrityksen asiakkuuksien tunnistamiseen ja strategisen kilpailuedun pohtimiseen. Miksi asiakkaat ostavat juuri meiltä ja kuinka me olemme parempia, kuin kilpailijamme? Samalla toteutetaan tarkka ja tarpeeksi kattava kilpailija-analyysi, jossa selvittää yrityksen toimintaan liittyvä kilpailutilanne.

	1	2	3	4	5	
ei tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	erittäin tärkeä

21. Aiesopimuksen laatiminen potentiaalisen ostajan kanssa. Kuinka tärkeänä pidät tätä asiaa omistajanvaihdon näkökulmasta? *

Myynti-ilmoituksen tai muun tahon kautta löytyy ostajaehdokkaita, ja näiden joukosta lopulta potentiaalinen ostaja, joka on kiinnostunut aloittamaan neuvottelut yrityskaupasta. Kun kauppaneuvottelut ovat käynnistyneet, myyjän ja ostajan kannattaa hyvin aikaisessa vaiheessa sopia ainakin seuraavista, keskeisistä sopimusehdoista asioista yrityskaupan edistämiseksi: alustava kauppahinta, kauppahinnan maksuehdot, myyjän mukana olo kaupanteon jälkeen ja mahdolliset myyjän kilpailukieltorajoitukset. Tarvittaessa laaditaan aiesopimus tai esisopimus potentiaalisen ostajan kanssa, jossa sovitaan yhteisestä tahtotilasta yrityskaupan edistämiseksi.

	1	2	3	4	5	
ei tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	erittäin tärkeä

22. Seuraavat yrityskaupan vaiheet. Kerro alla, tuleeko mieleesi tärkeitä huomioita kauppaneuvotteluihin liittyen, joilla on merkitystä yrityksen arvoon?

Kun neuvottelut potentiaalisen ostajan kanssa etenevät suotuisasti, seuraavaksi siirrytään yrityskaupan toteuttamisesta jo varsinaiseen kauppaprosessiin. Tämän opinnäytetyön rajausta on yrityskauppaa valmistelevissa toimituksissa, joten jätämme tämän, yrityskaupan tekniseen toteutukseen keskittyvän tarkastelun myöhempien tutkimusten aiheeksi. Seuraavia vaiheita prosessissa ovat ainakin due diligence -tarkastus ja tämän pohjalta jatkettavat neuvottelut ja lopulta laadittava lopullinen kauppakirja sekä sen allekirjoittaminen. Tämän jälkeen tai osana kauppatilannetta suoritetaan kauppasumma ja omistus siirtyy sovitusti myyjältä ostajalle kauppakirjan ehtojen mukaisesti. Myyjä voi jatkaa yrityksessä myös kaupanteon jälkeen sovitusti.

Pitkä vastausteksti



23. Avoin kysymys: tuleeko muuta huomioitavaa mieleesi?

Pitkä vastausteksti

Vastaajan taustatiedot



Pyydämme vastausten laadun varmistamiseksi perustiedot vastaajista. Vastaukset käsitellään ja julkaistaan anonyymisti ilman nimiä tai organisaatioita. Voit jättää yhteystietosi, jos haluat lisätietoja aiheesta ja tutustua julkaistavaan opinnäytetyöhön ja check-list työkirjaan sen valmistuttua.

Nimesi *

Lyhyt vastausteksti

Ammattinimike *

Lyhyt vastausteksti

Työnantaja / edustamasi yritys. *

Lyhyt vastausteksti

Sähköpostiosoite



Lyhyt vastausteksti

Työkirja

Jarkko Peiponen

Valhe	Tavoite	Toimenpide/ mitä tehdään	Tuotos/lopputulokset
1. Asiantuntijapalveluiden hyödyntäminen alkuvaiheesta lähtien.	Yrityksessä tunnustetaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tarve ulkopuoliselle asiantuntijalle, joka voi toimia yrityksen sparrauskumppanina, suositella eteenpäin sopivia askelmerkkejä sekä muuten tukea yrittäjää ja yrityksen henkilöstöä omistajanvaihdosprosessin aikana	<input type="checkbox"/> 1. Yhteys oman paikkakunnan kehittämissyhtiön tai muuhun tahoon omistajanvaihdon aloittamiseksi <input type="checkbox"/> 2. Valitaan sopiva asiantuntija omistajanvaihdosprosessin tueksi <input type="checkbox"/> 3. Käynnistetään omistajanvaihdon suunnittelu yhdessä asiantuntijan kanssa.	Tuotos/lopputulokset Vallittu asiantuntija perehtyy yhdessä yrityksen kanssa seuraaviin vaiheisiin omistajanvaihdon edistämiseksi. Käytettävät työkalut Tämä suunnittelu-työkalu/check-list opastaa omistajanvaihdon valmistelussa Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Kehittämissyhtiön yritysneuvoja Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 1 kk
2. Myyntiprosessin käynnistäminen ja yhtiökokouksen päätöksillä.	Osakeyhtiölaki ja yhtiösäännöt luovat pohjan osakeyhtiön toiminnalle. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna yrityksen toimiva johto yhdessä omistajien kanssa selvittää yhtiöjärjestyksen, mahdollisten osakassopimusten ja osakeyhtiölain kirjatukset ja toimii näiden asiakirjojen mukaisesti yrityksen muutostilanteessa.	<input type="checkbox"/> 1. Selvitetään yhtiöjärjestyksen, osakassopimusten ja muiden mahdollisten perustamisasiakirjojen vaatimukset yrityksen muutostilanteesta päättämiseksi. <input type="checkbox"/> 2. Pidetään hallituksen kokous, jossa päätetään omistajanvaihdosprosessin käynnistämisestä <input type="checkbox"/> 3. Kutsutaan omistajat yhtiökokoukseen päättämään omistajanvaihdosprosessin käynnistämisestä.	Tuotos/lopputulokset Hallituksen ja yhtiökokouksen päätökset Käytettävät työkalut Hallituksen ja yhtiökokouksen pöytäkirjapohjat (saatavilla esim. Yritystulkista) Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Kehittämissyhtiön yritysneuvoja Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 1 kk

Vaihe	Tavoite	Toimenpide/ mitä tehdään	Tuotos/oppitulos
3.	Yrityksen hallitus-työn kehittäminen jatkuvuuden varmistamiseksi.	<p>Pk-yrityksen hallitustyötä kehittämällä voidaan luoda edellytyksiä yrityksen jatkuvuudelle omistajanvaihdon jälkeen. Osana omistajanvaihdosprosessia voidaan pohtia esimerkiksi ulkopuolisen hallituksen jäsenen ottamista yrityksen hallitukseen. Lisäksi voidaan sopia etukäteen myyjäyrittäjien jatkosta hallituksessa omistajanvaihdon jälkeen.</p>	<p>Tuotos/oppitulos Yhtiökokouksen päätökset. Nykyisten omistajien keskinäinen sopimus omistajanvaihdon jälkeisestä panostuksesta yrityksen toimintaan.</p> <p>Käytettävät työkalut Yhtiökokouksen pöytäkirjat, Sopimusasiakirjat.</p> <p>Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Kehittämisyhtiön yritysneuvoja. Lakitoimisto. HHJ-kurssi.</p> <p>Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 2 kk</p>
4.	Taloudellisen lähtötilanteen selvittäminen.	<p>Omistajanvaihdosprosessin alkuvaiheessa todetaan yrityksen nykytila ja taloudelliset lähtötilanteet. Tavoitteena on selvittää, millainen yrityksen taloudellinen tilanne on juuri nyt ja millainen on ollut liikevaihdon kehitys viimeisen 1–3 vuoden aikana.</p>	<p>Tuotos/oppitulos Talouslaskelmat ja historiatieto siirrettynä YT22-pohjille.</p> <p>Käytettävät työkalut YT22-lomakkeet Yritystulkista</p> <p>Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Kehittämisyhtiön yritysneuvoja. Tilitoimisto.</p> <p>Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 1 kk</p>

3

Vaihe	Tavoite	Toimenpide/ mitä tehdään	Tuotos/oppitulos
5.	Lähtötilanteen arvonmäärityksen toteuttaminen.	<p>Arvonmääritys toimii pohjana paitsi lopullisen kauppasumman määrittelylle, myös tässä omistajanvaihdon valmisteluvaiheessa sille, millaisiin kehitystoimenpiteisiin yrityksessä kannattaa keskittyä arvon ja toiminnan kehittämiseksi. Jos aikaa on käytettävissä, ensimmäinen arvonmääritys voidaan tehdä jopa 3–5 vuotta ennen yrityskauppaa. Laadittavan analyysin ja arvonmääritysraportin perusteella saadaan konkreettiset tiedot yrityksen nykyarvosta ja toimenpide-ehdotukset arvon parantamiseksi.</p>	<p>Tuotos/oppitulos Ensimmäisen vaiheen arvonmääritysraportti.</p> <p>Käytettävät työkalut Tämä työkirja arvonmääritysraportin ohella.</p> <p>Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat ELY-yrityskelvyyspalvelut, kehittämisyhtiön palvelusetelituottajat, muut arvonmäärityksen ammattilaiset.</p> <p>Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 1–2 kk</p>
6.	Sisäinen ja ulkoinen viestintä.	<p>Viestinnän suunnittelu osana omistajanvaihdosprosessin käynnistämistä. Henkilöstölle, yhteistyökumppaneille ja tärkeimmille sidosryhmille voidaan viestiä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa omistajanvaihdon valmistelusta luottamuksellisesti.</p>	<p>Tuotos/oppitulos Valmis viestintäsuunnitelma</p> <p>Käytettävät työkalut Viestintäsuunnitelmapohjat</p> <p>Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Omistajanvaihdon asiantuntija, viestintätoimisto.</p> <p>Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 1 kk</p>

4

Valhe	Tavoite	Toimenpide/ mitä tehdään	Tuotos/opputus	
7.	Henkilöyhtiön muuttaminen osakeyhtiöksi tarvi- tessa.	Henkilöyhtiön muuttamista osakeyhtiöksi voidaan tarkastella ainakin yrityksen jatkuvuuden, yrittäjän oman varallisuuden hoidon ja omistajanvaihdon verotuksen näkökulmista. Osana omistajanvaihdosprosessia voidaan selvittää ja toteuttaa henkilöyhtiön muuttaminen osakeyhtiöksi. Tämä myös lisää yrityskaupan käytettävissä olevia vaihtoehtoja (liiketoimintakauppa, osittainen liiketoimintakauppa, vaiheittainen osakekauppa ja osakekauppa) henkilöyhtiön verrattuna.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1. Selvitetään alustavan arvonmäärityksen pohjalta yrityskaupan eri vaihtoehtojen veroseuraamukset <input type="checkbox"/> 2. Selvitetään osakeyhtiöksi muutoksen kustannukset ja vaikutukset <input type="checkbox"/> 3. Tehdään päätös muutoksen toteuttamisesta <input type="checkbox"/> 4. Laaditaan tarvittavat perustamisasiakirjat (myös osakassopimus) osakeyhtiön perustamiseksi. <input type="checkbox"/> 5. Hyödynnetään asiantuntijapalveluita muutoksessa. 	<p>Tuotos/opputus Perustettu osakeyhtiö toiminnassa</p> <p>Käytettävät työkalut Yritystulkki osakeyhtiön perustamisasiakirjat. PRH:n sähköinen asiointipalvelu.</p> <p>Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Omistajanvaihdon asiantuntija, tilitoimisto, lakitoimisto.</p> <p>Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 3 kk-2 v</p>
8.	Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen.	Usealla pk-yrityksellä liiketoimintasuunnitelma voi olla vanhentunut, tai sitä ei ole ollenkaan. Omistajanvaihdokseen valmistautuvan yrityksessä voidaan käyttää aikaa puuttuvan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen tai olemassa olevan päivittämiseen. Toimivan yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa keskitytään erityisesti yrityksen asiakkaiden tunnistamiseen ja strategisen kilpailuedun pohtimiseen. Miksi asiakkaat ostavat juuri meiltä ja kuinka me olemme parempia, kuin kilpailijamme? Samalla toteutetaan tarkka ja tarpeeksi kattava kilpailija-analyysi, jossa selvitetään yrityksen toimintaan liittyvä kilpailutilanne.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1. Käynnistetään liiketoimintasuunnitelman päivittäminen <input type="checkbox"/> 2. Osallistetaan yhtiön hallitusta ja henkilökuntaa mukaan erityisesti tulevaisuuden pohtimiseen <input type="checkbox"/> 3. Hyväksytään valmis liiketoimintasuunnitelma yhtiön hallituksessa. 	<p>Tuotos/opputus Valmis toimivan yrityksen liiketoimintasuunnitelma</p> <p>Käytettävät työkalut Yritystulkki toimivan yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Business Model Canvas.</p> <p>Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Kehittämissyhtiön yritysneuvoja</p> <p>Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 2-3 kk</p>

5

Valhe	Tavoite	Toimenpide/ mitä tehdään	Tuotos/opputus	
9.	Liiketoimintastrategian päivittäminen.	Yrityksen hallituksen ja omistajien vastuulla yrityksessä on tarkastella strategiaan liittyviä asioita. Jos aikaa omistajanvaihdoksen valmisteluun on 3-5 vuotta, yrityksessä voidaan tehdä merkittäviä liiketoimintaan liittyviä muutoksia tai kasvuun liittyviä päätöksiä. Strategiatyön aikana kuvataan yrityksen strategian nykytila, sisältäen toiminnan tarkoituksen, vision ja mission sekä tulevien vuosien tärkeimmät kehitysprojektit.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1. Hallitus käynnistää strategian laatimisen <input type="checkbox"/> 2. Hyödynnetään esimerkiksi megatrendejä ja skenaariotyöskentelyä strategiatyön tukena <input type="checkbox"/> 3. Osallistetaan asiakkaita, henkilökuntaa ja tärkeitä sidosryhmiä mukaan strategian laatimiseen <input type="checkbox"/> 4. Hyväksytään valmis strategia hallituksessa. 	<p>Tuotos/opputus Valmis strategia</p> <p>Käytettävät työkalut Sitra Megatredit, Priole strategiatyöpajat.</p> <p>Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Kehittämissyhtiön yritysneuvoja, liikkeenjohdon konsultti</p> <p>Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 2-3 kk</p>
10.	Yrittäjän ja yrityksen talousosaamisen ja seurannan kehittämisen.	Omistajanvaihdosprosessin aikana keskitytään kassavirran ja kannattavuuden hallittamiseen ja niiden parantamiseen tähtääviin toimenpiteisiin. Yritykselle laaditaan talousennusteet, sisältäen tuloslaskelmaa, taseen, rahoituslaskelmaa ja kassavirtalaskelmaa tuleville toimintavuosille. Keskitytään erityisesti rahoitus- ja kassavirtalaskelmaan, sillä sen tuotoilla mahdollinen uusi omistaja tulee rahoittamaan yrityskaupansa lainanlyhennykset.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1. Uuden strategian ja liiketoimintasuunnitelman pohjalta yritykselle laaditaan talousennusteet, sisältäen tuloslaskelmaa, taseen, rahoituslaskelmaa ja kassavirtalaskelmaa tuleville toimintavuosille. <input type="checkbox"/> 2. Selvitetään tuote-/palvelukohtainen kannattavuus. <input type="checkbox"/> 3. Syvennetään tietoutta asiakaskohtaisen kannattavuuden selvittämisellä ainakin suurimpien asiakkaiden osalta. <input type="checkbox"/> 4. Valitaan mittarit kannattavuuden ja kassavirran seurantaan esimerkiksi: kassavirta, omavaraisuusaste, käyttökate, nettovelkojen suhde käyttökatteeseen ja omapääoma verrattuna taseen loppusummaan. <input type="checkbox"/> 5. Esitellään valitut mittarit ja laaditut analyysit yhtiön hallitukselle ja omistajille. 	<p>Tuotos/opputus Valmiit laskelmat YT22-pohjille.</p> <p>Käytettävät työkalut YT22-laskentapohjat. Tuote- ja markkinamatriisi.</p> <p>Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Kehittämissyhtiön yritysneuvoja, omistajanvaihdosten asiantuntija, tilitoimisto</p> <p>Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 3-6 kk</p>

6

 Kestävää kasvua tavoittelevan pk-yrityksen omistajanvaihdon työkirja			
Valhe	Tavoite	Toimenpide/ mitä tehdään	
11	Taseen omaisuuserien tarkastelu ja mahdolliset yritysjärjestelyt	Tarkastellaan yrityksen nykyisen taseen omaisuuseriä ja karsitaan pois sellaiset kohteet, jotka eivät liity yrityksen ydinliiketoimintaan. Toimenpiteiden aikana käydään läpi taseen käyttöomaisuus ja myydään pois tarpeettomat tai vanhentuneet koneet ja laitteet. Tarvittaessa yhtiöitetään omistajanvaihdosprosessin aikana yrityksen omistamat toimitilat ja muut kiinteistöt omaksi yhtiöksi.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1. Taseen ja yrityksen muun omaisuuden tarkastelu. <input type="checkbox"/> 2. Myyntisuunnitelman laatiminen <input type="checkbox"/> 3. Tarvittaessa kiinteistöjen tai muun liiketoiminnan yhtiöittäminen. <input type="checkbox"/> 4. Hallituksen ja yhtiökokouksen päätökset yhtiöittämisestä.
		<p>Tuotos/oppulutus Valmis ylimääräisen taseomaisuuden myyntisuunnitelma. Erillinen kiinteistöyhtiö yms. toiminnassa.</p> <p>Käytettävät työkalut Yritystulkki asiakirjapohjat</p> <p>Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Kehittämisyhtiön yritysneuvoja, omistajanvaihdosten asiantuntija, tilitoimisto</p> <p>Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 3-6 kk</p>	
12.	Investointisuunnitelman päivittäminen ja ylläpitäminen.	Taseen ja yrityksen toiminnan perusteella laaditaan suunnitelma siihen, millaisten investointien avulla yrityksen nykytila tuotannossa tai palveluiden tuottamisessa vähintään säilytetään tulevaisuudessa seuraavien 3-5 vuoden aikana. Lähtökohdaksi on, että investointivajeita ei saa syntyä yrityksen omistajanvaihdosta valmistelussa ja yrityksen toiminnan tulee jatkua samalla tavalla keskeytyksellä omistajanvaihdoksen jälkeen.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1. Taseen ja toiminnan tarkastelu tuottavuuden näkökulmasta <input type="checkbox"/> 2. Investointisuunnitelman laatiminen. <input type="checkbox"/> 3. Mahdollisten investointitukien selvittäminen <input type="checkbox"/> 4. Rahoitusneuvottelut (pankki ja ELY-keskus) suunnitelman toteuttamiseksi <input type="checkbox"/> 5. Investointiohjelman hyväksyminen hallituksessa ja toteutuksen aloittaminen.
		<p>Tuotos/oppulutus Investointisuunnitelma ja rahoitussuunnitelma YT22-lomakkeille.</p> <p>Käytettävät työkalut YT22-lomakkeet Yritystulkista</p> <p>Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Kehittämisyhtiön yritysneuvoja, omistajanvaihdosten asiantuntija, rahoitusasiantuntija, tilitoimisto</p> <p>Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 3-6 kk</p>	

7

 Kestävää kasvua tavoittelevan pk-yrityksen omistajanvaihdon työkirja			
Valhe	Tavoite	Toimenpide/ mitä tehdään	
13.	Toiminnan ja tuotannon tehokkuuden tarkastelu.	Tavoitteena on tunnistaa se, onko tuotannossa tai palveluissa pullonkauloja, jotka aiheuttavat prosesseihin tehottomuutta ja vaikuttavat sitä kautta yrityksen kannattavuuteen. Osana tätä tarkastelua käydään läpi kaikki yrityksen ydinprosessit ja laaditaan suunnitelma niiden tehostamiseen. Esimerkiksi tuotannollisessa yrityksessä, automatisoimalla tuotantoa saadaan yleensä vähennettyä kiinteitä kuluja, nopeutettua prosessia ja tätä kautta lisättyä kapasiteettia tuleville vuosille.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1. Tuotannon/palveluiden ja yrityksen toiminnan tarkastelu. <input type="checkbox"/> 2. Ydinprosessien läpikäynti ja dokumentointi <input type="checkbox"/> 3. Tavarahankintojen ja ulkopuolisten palveluiden ostojen tarkastelu <input type="checkbox"/> 4. Maksuehtojen tarkastelu <input type="checkbox"/> 5. Tehostamissuunnitelman laatiminen ja toteuttaminen.
		<p>Tuotos/oppulutus Toiminnan tehostamissuunnitelma</p> <p>Käytettävät työkalut Tuotannon suunnittelun työkalut. Palvelumotoilun työkalut</p> <p>Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Tuotannonkehityksen asiantuntijat, palvelukehityksen asiantuntijat.</p> <p>Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 3-6 kk</p>	
14.	Ostojen tehostaminen erityisesti valmista- vassa teollisuudessa.	Raaka-aineintensiivisen valmistavan teollisuuden osalta tutkitaan myös tärkeimpien tavarantoimittajien ja materiaali-toimittajien ostojen määrät: onko keskittyviä havaittavissa? Jos on, niin kilpailutetaan nämä hankinnat mahdollisuuksien mukaan. Energia-intensiivisessä teollisuudessa myös sähkönhintojen kausivaihtelut voivat vaikuttaa kannattavuuteen, joten erilaisten hintakiinnitysten ja muiden suojausten käyttäminen voidaan selvittää osana tehostamista.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1. Raaka-ainehankintojen tarkastelu ja kilpailuttaminen <input type="checkbox"/> 2. Muiden materiaali-toimittajien tarkastelu ja kilpailuttaminen <input type="checkbox"/> 3. Sähköenergian kilpailuttaminen ja mahdolliset hintakiinnitykset.
		<p>Tuotos/oppulutus Ostojen tehostamissuunnitelma</p> <p>Käytettävät työkalut Tarjouspyyntöasiakirjat Yritystulkista.</p> <p>Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Kehittämisyhtiön yritysneuvoja, tilitoimisto.</p> <p>Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 2-3 kk</p>	

8

 Kestävää kasvua tavoittelevan pk-yrityksen omistajanvaihdon työkirja				
Valhe	Tavoite	Toimenpide/ mitä tehdään		
15.	Johtamisjärjestelmien dokumentointi.	Yrittäjän ja yrityksen johdon on pystyttävä kuvaamaan potentiaaliselle ostajalle paljon yrityksen päivittäiseen operatiiviseen johtamiseen liittyviä selkkoja. Laaditaan kirjalliset kuvaukset yrityksen tärkeimmistä johtamisjärjestelmistä. Lisäksi, jos yrityksellä ei ole systemaattista tapaa kerätä asiakastietoa, tämä tulee järjestää kuntoon tässä vaiheessa eli ryhdytään keräämään mahdollisimman tarkkaa asiakasrekisteriä	<input type="checkbox"/> 1. Nykytilanteen selvittäminen <input type="checkbox"/> 2. Kirjallisten kuvausten laatiminen: operatiivinen johtaminen, henkilöstö, markkinointi, tuotanto, tuotekehitys, hallinto, it-järjestelmät, talous (sis. kirjanpito, tilintarkastus), riskien hallinta ja sopimukset. <input type="checkbox"/> 3. Asiakasrekisterin perustaminen, jos ei jo ole.	Tuotos/oppulutus Dokumentoidut johtamisjärjestelmät, Asiakasrekisteri käytössä. Käytettävät työkalut Netvisor, Procountor ja muut vastaavat kirjanpito/CRM-ohjelmit. Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Kehittämissyhtiön yritysneuvoja, tilitoimisto. Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 6-12 kk
16.	Sopimusten dokumentointi.	Yrityksen tärkeimpien sopimuksien läpikäynti: Mistä sopimuksista yrityksen liikevaihto muodostuu? Ovatko sopimukset suullisia vai kirjallisia? Ovatko ne voimassa myös omistajanvaihdon jälkeen? Onko niissä yrityskauppoja rajoittavia pykäläitä? Onko henkilöstön kanssa kirjalliset työsopimukset? Jos kirjallisia sopimuksia ei ole, jatkuvuuden turvaamiseksi voidaan pyrkiä neuvottelemaan kirjalliset sopimukset ainakin tärkeimpien asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa. Lisäksi henkilöstölle tulee laatia kirjalliset työsopimukset viimeistään tässä vaiheessa.	<input type="checkbox"/> 1. Myyntisopimusten läpikäynti. <input type="checkbox"/> 2. Ostosopimusten läpikäynti. <input type="checkbox"/> 3. Henkilöstön työsopimusten läpikäynti. <input type="checkbox"/> 4. Edellämainittujen kirjalliseksi saattaminen. <input type="checkbox"/> 5. Tilausvahvistusten lähettäminen suullisista sopimuksista.	Tuotos/oppulutus Dokumentoidut sopimukset. Käytettävät työkalut Yritystulkki sopimusohjat. Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Kehittämissyhtiön yritysneuvoja, omistajanvaihdosten asiantuntija, henkilöstöasioiden asiantuntija, lakitoimisto. Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 3-6 kk

9

 Kestävää kasvua tavoittelevan pk-yrityksen omistajanvaihdon työkirja				
Valhe	Tavoite	Toimenpide/ mitä tehdään		
17.	Henkilöstösuunnitelman laatiminen tai päivittäminen.	Henkilöstösuunnitelma on pakollinen asiakirja yli 20 henkilöä työllistävälle yritykselle, mutta myös pienemmille yrityksille sen laatimisesta on hyötystä. Henkilöstösuunnitelmassa voidaan tarkastella esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittämistä, eläköityvien henkilöiden määrää ja korvaamista, rekrytointisuunnitelmia tuleville vuosille sekä henkilöstön palkkausta ja muita henkilöstöetuja osana yrityksen sitouttamista. Henkilöstösuunnitelman osana voidaan tarkastella myös omistajayrittäjien omia työkuvia ja niiden muutoksia tulevana vuosina, tähtäimenä omistajanvaihdokseen valmistautuminen.	<input type="checkbox"/> 1. Henkilöstösuunnitelman laatiminen. <input type="checkbox"/> 2. Työkuvien selkeyttäminen. <input type="checkbox"/> 3. Mahdolliset työn uudelleen organisoinnit ja YT-neuvottelut hallituksen päätöksellä <input type="checkbox"/> 4. Omistajayrittäjien omien työkuviin tarkastelu.	Tuotos/oppulutus Valmis henkilöstösuunnitelma Käytettävät työkalut Yritystulkki asiakirjamallit. Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Kehittämissyhtiön yritysneuvoja, omistajanvaihdosten asiantuntija, henkilöstöasioiden asiantuntija, lakitoimisto. Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 3-6 kk
18.	Luopumissuunnitelman ja perehdyttämissuunnitelman laatiminen.	Luopumissuunnitelman ja perehdyttämissuunnitelman tavoitteena on kuvata yrittäjien omien tehtävien jakamiseen ja mahdollisen ostajan löytyessä tämän perehdyttämiseen liittyvät seikat huolella. Tavoitteena on mahdollisimman nopeasti tehdä yrittäjän itsensä työpanos tarpeettomaksi yrityksessä niin, että henkilöstö ja tuleva omistaja tai tämän palkkaama ammattijohtaja saa yrityksen toiminnan mahdollisimman helposti jatkumaan ilman entisen omistajan työpanosta.	<input type="checkbox"/> 1. Laaditaan suunnitelma yrittäjän omien tehtävien delegointiin henkilöstölle ja tulevalle omistajalle. <input type="checkbox"/> 2. Laaditaan suunnitelma uuden omistajan perehdyttämiseksi yhtiön toimintaan. <input type="checkbox"/> 3. Omistajien jatkosta sopiminen: sitoudutaan-ko toimimaan yrityksessä esim. hallituksen jäsenenä tai myyjän asiantuntijoina kaupan jälkeen. <input type="checkbox"/> 4. Omistajat hyväksyvät luopumissuunnitelman. <input type="checkbox"/> 5. Toteutetaan tehtävien delegointia seuraavien kuukausien – vuoden aikana.	Tuotos/oppulutus Valmis luopumis- ja perehdyttämissuunnitelma. Käytettävät työkalut Yritystulkki asiakirjamallit. Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Kehittämissyhtiön yritysneuvoja, omistajanvaihdosten asiantuntija. Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 6-12 kk

10

 Kestävää kasvua tavoittelevan pk-yrityksen omistajanvaihdon työkirja		
Valhe	Tavoite	Toimenpide/ mitä tehdään
19.	Lopullisen arvonmäärityksen tekeminen.	<p>Tässä vaiheessa kannattavaa kasvua hakevan pk-yrityksen omistajanvaihdosprosessi on kestänyt j useita vuosia, ja tämän kyselyn mukaisia asioita on systemaattisesti kehitetty ja valmisteltu yritykseen yhdessä operatiivisen johdon, hallituksen ja omistajien kanssa. Tässä vaiheessa toteutetaan saman tyyppinen arvonmääritys uudelleen, kuin tehtiin omistajanvaihdosprosessin alussa. Tavoitteena tällä arvonmäärityksellä on toteuta tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta yrityksen arvoon ja kauppasummaan. Toisena tavoitteena on luoda selkeä käsitys yrityksen tämänhetkisestä arvosta tulevien kauppaneuvotteluiden tueksi.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1. Toteutetaan arvonmääritys yrityksen nykytilasta. <input type="checkbox"/> 2. Verrataan tulosta ensimmäisen vaiheen arvonmääritykseen, onko kehitystä tapahtunut <input type="checkbox"/> 3. Laaditaan selvitys veroseuraamusten määrästä eri yrityskauppavaihtoehdoille (osakekauppa, vaiheittainen osakekauppa, liikevoiminta-kauppa, osittainen liikevoiminta-kauppa) <input type="checkbox"/> 4. Päätetään hallituksessa / omistajien toimesta hintavaihtoehdot eri kauppatilanteille.
		<p>Tuotos/loputulos Arvonmääritysraportti</p> <p>Käytettävät työkalut Arvonmääritysraportti</p> <p>Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Kehittämissihtöön yritysneuvoja, omistajanvaihdosten asiantuntija, tilitoimisto.</p> <p>Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 1-2 kk</p>
20.	Myynti-ilmoituksen laatiminen.	<p>Yrityksen myynti-ilmoitus laaditaan erillaisen asiakirjojen (esim. viimeisin tuloslaskelma ja tase, liiketoimintasuunnitelma, strategia) pohjalta, ja useita omistajanvaihdosprosessin aikana valmistettuja asiakirjoja tarvitaan viimeistään potentiaalisen ostajan löydyttyä. Myynti-ilmoituksen laatimisessa hyödynnetään alueellisia ja valtakunnallisia nettisivustoja, joissa voidaan ilmoittaa myytävistä tai ostettavista yrityksistä. Tarkemmat tiedot yrityksestä (esim. yrityksen nimi, viimeisin tilinpäätös) toimitetaan aina vain salassapitosopimuksen tehneelle potentiaaliselle ostajalle.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1. Myynti-ilmoituksen laatiminen <input type="checkbox"/> 2. Salassapitosopimuksen laatiminen <input type="checkbox"/> 3. Myynti-ilmoituksen julkaiseminen
		<p>Tuotos/loputulos Myynti-ilmoitus julkaistu</p> <p>Käytettävät työkalut Ilmoituspohjat ja nettisivustot</p> <p>Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Kehittämissihtöön yritysneuvoja, omistajanvaihdosten asiantuntija.</p> <p>Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 1 kk</p>

11

 Kestävää kasvua tavoittelevan pk-yrityksen omistajanvaihdon työkirja		
Valhe	Tavoite	Toimenpide/ mitä tehdään
21.	Aiesopimuksen laatiminen potentiaalisen ostajan kanssa.	<p>Myynti-ilmoituksen tai muun tahon kautta löytyy ostajaehdokkaita, ja näiden joukosta lopulta potentiaalinen ostaja, joka on kiinnostunut aloittamaan neuvottelut yrityskaupasta. Kun kauppaneuvottelut ovat käynnistyneet, myyjän ja ostajan kannattaa hyvin aikaisessa vaiheessa sopia ainakin keskeisistä sopimusehdoista asioista yrityskaupan edistämiseksi. Tarvitessa laaditaan aiesopimus tai esisopimus potentiaalisen ostajan kanssa, jossa sovietaan yhteisestä tahtotilasta yrityskaupan edistämiseksi.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1. Kauppaneuvottelut potentiaalisen ostajan kanssa. <input type="checkbox"/> 2. Avainasioiden läpikäynti: alustava kauppahinta, kauppahinnan maksuehdot, myyjän mukana olo kaupanteon jälkeen ja mahdolliset myyjän kilpailukiettorajoitukset. <input type="checkbox"/> 3. Aiesopimuksen tai esisopimuksen laatiminen ja sen hyväksyminen hallituksessa/omistajien toimesta <input type="checkbox"/> 4. Neuvotteluiden jatkaminen.
		<p>Tuotos/loputulos Aiesopimus tai esisopimus allekirjoitettu.</p> <p>Käytettävät työkalut Yritystulkki sopimuspohjat.</p> <p>Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Kehittämissihtöön yritysneuvoja, omistajanvaihdosten asiantuntija, lakitoimisto.</p> <p>Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 3-6 kk</p>
22.	Seuraavat yrityskaupan vaiheet.	<p>Kun neuvottelut potentiaalisen ostajan kanssa etenevät suotuisasti, seuraavaksi siirrytään yrityskaupan toteuttamisesta jo varsinaiseen kauppaprosessiin. Seuraavia vaiheita prosessissa ovat ainakin due diligence -tarkastus ja tämän pohjalta jatkettavat neuvottelut ja lopulta laadittava lopullinen kauppakirja sekä sen allekirjoittaminen.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1. Due diligence eli ostajan perehtyminen kaupankohhteeseen. <input type="checkbox"/> 2. Jatkoneuvottelut <input type="checkbox"/> 3. Alustavan kauppakirjan laatiminen ja hyväksyminen molemmien puolin. <input type="checkbox"/> 4. Lopullisen kauppakirjan allekirjoitus. <input type="checkbox"/> 5. Kauppasumman maksaminen sopimuksen mukaan. <input type="checkbox"/> 6. Yrityksen toiminnan jatko uuden omistajan vetämänä, myyjät vielä mukana sovittaessa.
		<p>Tuotos/loputulos Kauppakirja allekirjoitettu</p> <p>Käytettävät työkalut Yritystulkki sopimuspohjat.</p> <p>Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Kehittämissihtöön yritysneuvoja, omistajanvaihdosten asiantuntija, lakitoimisto.</p> <p>Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 6-12 kk.</p>

12

Yrittäjän muistiinpanot

Kuka tekee/
vastuuhenkilö(t)

Oma/asiantuntijan
riski (vaikeus) arvio
osaprojektille

Hinta-arvio
osaprojektille

Mahdolliset tuet
osaprojektille

Muuta
huomioitavaa

3

KONTIOLAHTI
Kontionloikka Oy

Yhteys

Jarkko Peiponen
Yritysvalmentaja
p. 050 472 4144
jarkko.peiponen@kontiolahti.fi

Kontionloikka Oy
Keskuskatu 8
81100 Kontiolahti
www.kontiolahti.fi/kontionloikka-oy