



Anmari Viljamaa, Juha Tall, Salla Kettunen & Aila Hemminki

YRITYKSEN OSTAMINEN

– Opas ostajakoulun toimintamallista

SISÄLLYS

Johdanto	3
Ostajakoulun tavoitteet ja kohderyhmä	4
Toteutuksen valmistelu ja markkinointi	6
Ostajakoulun sisältö	7
Ostajakoulun palautteet ja toimintamallin kehittäminen	15

SeAMK 
SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

sedu

 **ETELÄ-POHJANMAAN LIITTO**
Regional Council of South Ostrobothnia


Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

ISBN 978-952-7317-92-1

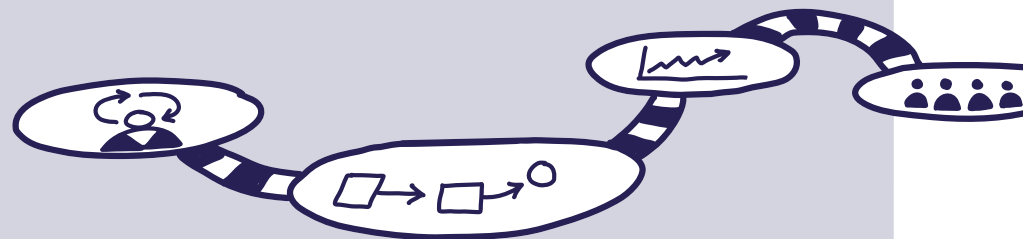
SEINÄJOKI 2022

JOHDANTO

Yrityksen ostaminen on nopea tapa kehittää, kasvattaa ja uudistaa liiketoimintaa tai aloittaa yrittäjyys. Valmis asiakaskunta, toimiva yritys ja ehkä myös työntekijät mahdollistavat kassavirran heti ensimmäisestä päivästä lähtien. Suomessa on paljon eläkeiän jo saavuttaneita ja pian saavuttavia yrittäjiä. Jotta näistä sadoista ja ehkä tuhansista yrityksistä mahdollisimman monen toiminta jatkuisi, olisi niille löydettävä uusia omistajia. Toimivan yrityksen ostaessaan uusi yrittäjä saa lentävän lähdön yritykselleen. Yrityskaupparakenteilla tarvitaan innokkaita ja osaavia yritysten ostajia.

Yrityksostolla yrittäjäksi ryhtymistä ei ole tuotu esimerkiksi koulutuksen saralla yhtä vahvasti esiin kuin yrityksen perustamista. Esimerkiksi Euroopan talous- ja sosiaaliskomitea on omassa lausunnossaan todennut, että tie yrittäjäksi yrityksoston kautta pitäisikin saada yhtä tunnetuksi potentiaalisille uusille yrittäjille kuin yrityksen perustaminen.

Ostajakoulun toimintamallia kehitettiin ja pilotoitiin 2021–2022 Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun rahoituksella hankkeessa ”Uusia toimintamalleja jatkuvuuden ja kasvun kiihdyttämiseksi” (A77038).



OSTAJAKOULUN TAVOITTEET JA KOHDERYHMÄ

Ostajakoulun tavoitteena on laajasti ottaen yrityskauppoja hyödyntävän ajattelu- ja toimintatavan vahvistaminen ja levittäminen. Yrityksen ostaminen yrittäjäksi ryhtymisen keinona on tähän mennessä vain vähän tunnettu erityisesti siihen potentiaaliin nähden, mitä omistajanvaihdosmarkkinoille tulossa olevien mikro-yritysten määrä edustaa. Sen sijaan yrityskaupat kasvun keinona on yrittäjille tutumpi, mutta etenkin pienissä yrityksissä se saatetaan edelleen mieltää vain suurempien yritysten mahdollisuudeksi. Ostajakoulun käynyt henkilö on tietoinen yrityskauppojen mahdollisuuksista, hänellä on perusvalmiudet yritysoston toteuttamiseen ja käsitys yrityksen ostamisesta mahdollisesti tarvittavasta ulkopuolisesta asiantuntemuksesta. Lisäksi ostajakoulun markkinoinnilla herätellään suurta yleisöä tunnistamaan yrityksen ostamisen tarjoamia mahdollisuuksia.



Silloin kun ostajakoulua toteutetaan opintojaksona, sovelletaan alla kuvattuja osaamistavoitteita. Viiden opintopisteen opintojakson suoritettuaan opiskelija osaa

- ◆ kuvata yritysoston tarjoamia mahdollisuuksia ja arvioida mahdollisuuksia kehittää yritystä yrityskaupan jälkeen
- ◆ kuvata ja analysoida yrityksen ostamiseen liittyviä johtamisen keskeisiä osa-alueita ja niiden haasteita
- ◆ laatia tilanteeseen soveltuvat ostokriteerit, soveltaa niitä ostokohteen haussa, sekä eritellä yrityskauppaneuvottelun kulkuun liittyviä haasteita
- ◆ pääpiirteissään kuvata keskeisimpien arvonmäärityksen periaatteiden soveltamista ja vertailla yritysoston toteutustapojen soveltuvuutta annettuihin tilanteisiin.

Ostajakoulun kohderyhmän muodostavat yrityksen ostamisesta kiinnostuneet henkilöt. Pilotin toteuttamisen yhteydessä havaittiin markkinoinnin onnistuneen ainakin niiltä osin, että kaikki mukana olleet olivat aidosti kiinnostuneita yrityksen ostamisesta. Henkilöiden taustan suhteen voidaan olla sallivia, kunhan keskiössä pidetään tuo mainittu kiinnostus yritysostoa kohtaan. Ostajakoulu on tarkoitettu ammattikorkeakoulun ja avoimen amk:n opiskelijoille, nykyisille tai tuleville yrittäjille ja omistajanvaihdosten kanssa työtä tekeville asiantuntijoille.

Osallistujien taustat voivat olla hyvinkin erilaisia vaihdellen nuoresta opiskelijasta keski-ään ylittäneeseen yrittäjyydestä haaveilevaan henkilöön ja yritysostoneuvotteluja parhaillaan käyvästä tulevasta yrittäjästä aina vuosien kuluttua mahdollisesti yritysostoa suunnittelevaan henkilöön. Tavoitteena voi olla yhden hengen yritys itselle työpaikaksi tai useampia tai kymmeniäkin työntekijöitä työllistävä teollinen yritys ja siinä oman osaamisen ja yhteyksien hyödyntäminen. Teemana yritysosto yhdistää taustoiltaan ja tavoitteiltaan hyvin erilaisia henkilöitä. Lisäksi erilaiset taustat, elämäntilanteet ja tavoitteet rikastuttavat merkittävästi vertaisoppimisen mahdollisuuksia ja antia. Osallistujien panostukset omaan oppimiseen, omien kokemusten jakaminen ja vertaisten kokemuksista oppiminen tekevät ostajakoulun annista runsaan ja monipuolisen.



TOTEUTUKSEN VALMISTELU, RESURSSIT JA MARKKINOINTI

Pilottitoteutuksen valmistelussa oli mukana neljän hengen tiimi, joka suunnitteli ensin toteutuksen pedagogisen käsikirjoituksen yleisellä tasolla. Sen jälkeen suunniteltiin yksityiskohtaisemmin tehtävät ja portfolion rakenne sekä otettiin yhteyttä asiantuntijavieraisiin. Hyvä tiimi mahdollisti ajatusten vuorovaikutteisen jalostamisen ja tiimin jäsenten osaamisen hyödyntämisen onnistuneen kokonaisuuden rakentamisessa. Pilotin pohjalta tulevia ostajakouluja on helppo toteuttaa pienemmälläkin panostuksella.

Toteutukselle valmisteltiin Moodle-pohja, jossa opintojaksoon osallistuvat voivat palauttaa portfoliotehdävät. Moodle toimi myös kokoaavana alustana, jolta kaikki aineistot ja tapaamislinkit löytyvät. Lisäksi organisoitiin ennakkomateriaalien ja -tehtävien sekä tapaamislinkkien toimittaminen sähköpostitse sellaisille osallistujille, joilla ei ollut tarkoitusta suorittaa opintojaksoa. Ostajakouluun kun oli mahdollista osallistua myös ilman tavoitteellisia opintoja.

Opintojaksoa markkinoitiin ammattikorkeakoulun käytössä olevissa erilaisissa kanavissa. Opintojaksosta viestittiin ammattikorkeakoulun omille opiskelijoille ja se oli näkyvästi esillä avoimen amk:n tarjonnassa. Opintojaksoa tuotiin esiin myös verkkolehden tuotettujen asiantuntijakirjoituksen muodossa. Toteutustiimin jäsenet myös hyödynsivät opintojakson markkinoinnissa omia yhteyksiään ja sosiaalisen median kanavia. Esimerkiksi omistajanvaihdosfoorumissa mukana olevat tahot saivat tietoa opintojaksosta ja he puolestaan jakoivat tietoa eteenpäin omissa organisaatioissaan.

Ostajakoulun toteuttaminen tulevaisuudessa edellyttää noin 50–100 tunnin vuosiresurssia. Tämä voi jakaantua esimerkiksi kahden asiantuntijan kesken. Aikaa kuluu opintojakson markkinointiin, toteutuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Lisäksi resurssointia tarvitaan ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttämiseen ja mahdollisiin osallistujien tapaamisiin asiantuntijan kanssa.



OSTAJAKOULUN SISÄLTÖ

Ostajakoulu rakentuu viiden tapaamisen ja tapaamisten välillä tapahtuvan omatoimisen oppimisen varaan. Silloin kun ostajakoulu toteutetaan opintopaksona (ts. suorituksen tehnyt saa opintopisteitä), malliin sisältyy lisäksi portfolio, joka rakentuu pääosin tapaamisiin kytkeytyvistä tehtävistä ja opitun reflektoinnista. Portfolio koostuu osatehtävistä, joista osallistujat saavat yksilöllisen palautteen, mikäli palauttavat tehtävät annettuun määräaikaan mennessä.

Pilottikokeilun perusteella todettiin, että ostajakoulussa on tärkeää järjestää nimenomaan tapaamisia, toteutuvatpa ne verkossa tai fyysisinä tapaamisina. Yrityksen ostamista harkitsevien keskinäinen keskustelu on keskeinen osa yrityskauppoja hyödyntävän ajattelutavan kehittymistä. Muiden osallistujien mukanaolo hälventää ensimmäistä kertaa yritysostoa harkitsevan epävarmuutta, kun voi todeta monen muunkin olevan samassa tilanteessa ja lisätiedon tarpeessa. Parhaimmillaan ostajakoulusta muodostuu yhteinen matka, kuten pilottitoteutuksessa voi todeta tapahtuneen.

Ainakin osassa tapaamisia on hyvä olla mukana ns. kokemusasiantuntija eli yhden tai useampia yrityksiä ostanut yrittäjä. Pilottitoteutuksessa yhdellä tapaamisella oli mukana ostamalla yrittäjäksi ryhtynyt henkilö, joka jakoi kokemuksiaan yrittäjäksi ryhtymisestä tätä reittiä, ja yhdellä tapaamisella taas useita yrityskauppoja tehnyt henkilö, joka puolestaan osasi kertoa liiketoiminnan kasvattamisesta yrityskauppoja hyödyntäen. Lisäksi tapaamisissa voi olla mukana omistajanvaihdoksiin liittyviä palveluja tarjoavia asiantuntijoita, esim. yritysvälittäjiä. Pilottitoteutuksessa tällainen asiantuntija oli mukana



kolmella tapaamisella. Vierailijoiden merkitys oman kokemuksensa välittäjinä on suuri.

Ostajakoulun viiden tapaamisen rakenne on vakioitu. Kukin tapaaminen alkaa avauksella, jonka yhteydessä uusina joukkoon liittyvät esittäytyvät. Sen jälkeen käydään läpi ennakotehtävä ja (pl. ensimmäinen kerta) kommentoidaan yleisellä tasolla palautettuja portfoliotehtäviä. Tämän jälkeen seuraa luento-osuus ja ainakin pilottitoteutuksen yhteydessä asiantuntijavieraan puheenvuoro. Lopuksi tehdään lyhyt ryhmätyö, jonka tulokset käydään yhteisesti läpi. Tapaaminen päättyy seuraavaan kertaan orientoitumisella eli käydään läpi tapaamiseen liittyvä portfoliotehtävä ja seuraavan kerran ennakotehtävä.



Ostajakoulun **ensimmäisen** tapaamisen yläotsikko on **yrittäjäkauppoja hyödyntävä ajattelutapa**. Sisältönä käydään läpi:

- ♦ mitä yrittäjäkauppaa harkitessa kannattaa itseltään kysyä
- ♦ miten yrityksen ostaminen ja perustaminen eroavat toisistaan haasteiden ja etujen puolesta
- ♦ yritysoston vaiheet.

Jos mahdollista, ensimmäisellä kerralla tulisi olla mukana kokemusasiantuntija, joka voi kertoa oman ostamalla yrittäjäksi ryhtymisen kokemuksensa. Ensimmäisellä tapaamisella on lisäksi kiinnitettävä erityistä huomiota osallistujien sitouttamiseen ja aktivointiin. Esimerkiksi pilotitoteutuksen yhteydessä esittelykierrokseen käytettiin lähes tunti aikaa. Panostus kannatti, sillä osallistujat olivat läpi koko toteutuksen aktiivisia huolimatta siitä, että suurin osa tapaamisista pidettiin täysin verkossa.

Tapaamista edeltävänä ennakkotehtävänä osallistujia pyydetään kertomaan itsestään suhteessa yrittäjyyteen ja yrittäjäkauppoihin ja kysytään myös heidän odotuksistaan. Lisäksi osallistujia kehoitetaan tutustumaan ennen tapaamista tiettyihin orientoiviin materiaaleihin (lyhyitä aiheeseen johdattelevia videoita ja tekstejä). Ryhmytyönä ensimmäisellä kerralla vertailtiin ryhmissä ajatuksia yrityksen ostamisesta ja perustamisesta tai orgaanisesta ja yrittäjäkauppoja hyödyntävästä kasvusta. Tapaamisen jälkeen tehtäväksi annettiin pohtia omalla kohdallaan yrityksen ostoa ja perustamista vaihtoehtoina tunnistuen erityisesti molempiin liittyviä haasteita.



Toisen tapaamiseen aiheena ovat **johtamisen haasteet** yritysostossa. Sisältönä käydään läpi itsensä johtamiseen yrityskaupassa liittyviä kysymyksiä, ostoprosessin johtamista, henkilöstöjohtamisen tilanteita yrityskaupassa sekä liiketoiminnan haltuunottoa. Pilottitoteutuksella oli mukana asiantuntija, joka keskittyi haltuunottoon liittyviin kokemuksiin ja näkemyksiin.

Ennakkotehtävänä ennen johtamisen haasteita käsittelevää tapaamista osallistujia on pyydetty tutustumaan teemaan liittyviin kirjallisiin materiaaleihin (laajuus yhteensä noin 24 sivua). Lisäksi osallistujia on kehoitettu poimimaan yhteen lähdeteokseen sisältyvistä tapauskuvauksista yksi omasta mielestään erityisen kiinnostava tapaus, johon liittyvät keskeiset johtamisen haasteet pyydetään tunnistamaan. Ryhmätyönä tapaamisella käytiin keskustelu keinoista, joilla yritysostossa kohdattaviin johtamisen haasteisiin voi varautua. Tapaamisen jälkeen tehtäväksi annetaan omien kokemusten, vahvuuksien ja kehittämissalueiden pohdinta suhteessa yritysoston johtamisen eri osa-alueisiin.



Kolmannessa tapaamisessa käsitellään **ostokohteita**. Käsiteltäviä teemoja ovat ostokriteerit, ostokohteiden haku ja valinta sekä yrityskauppaneuvottelut. Lisäksi perehdyttiin yrityskaupan kohteeseen liittyvien riskien ja vastuiden tarkasteluun (Due Diligence). Pilottitoteutuksen yhteydessä mukana oli yrittäjävieras, jolla on laaja kokemus erilaisista yrityskaupoista ja ostokohteiden arvioinnista.

Ennakkotehtävänä tapaamiselle osallistujia pyydettiin lukemaan Due Diligence -prosessia käsittelevä blogiteksti sekä tutustumaan verkosta löytyviin yrityskauppa-alustoihin, joista heidän tuli valita itselleen kiinnostavin / vähiten kiinnostava ostokohde sekä miettimään valintansa perustelut. Ryhmätyönä kolmannessa tapaamisessa laadittiin ostoilmoituksia ja määritettiin toimenpiteitä ostokohteen löytämiseksi. Tapaamisen jälkeen portfoliotehtäväksi annettiin omien ostokriteerien miettiminen sekä tehdä kuvaus siitä, miten toimisi ostokohteen löytämiseksi. Lisäksi pyydettiin pohtimaan mihin seikkoihin ensimmäisenä kiinnittäisi huomiota potentiaalisessa ostokohteessa.



Arvonmääritys yrityskaupassa on neljännen tapaamisen aihe. Tapaamisessa tarkasteltiin yrityksen arvon eri konteksteja ja sen määrittämiseen kytkeytyviä valintoja ja reunaehtoja. Lisäksi käsiteltiin yrityksen arvon ja kauppahinnan suhdetta. Pilottitoteutuksen yhteydessä tapaamisessa oli mukana myös johtava yritysten arvonmäärityksen asiantuntija Suomessa.

Arvonmääritykseen liittyvänä ennakkotehtävänä opiskelijoita pyydettiin tutustumaan arvonmääritystä käsittelevään kirjaan ja Finnveran arvolaskuriin sekä kehoitettiin miettimään kysymyksiä vierailvalle asiantuntijalle. Jatkossa, mikäli toteutuksella ei pilotin tapaan ole asiantuntijavierasta neljännellä tapaamisella, voi tehtävänä käyttää esim. arvolaskurin kokeilemista annetuilla parametreilla sekä tulosten analysointia. Ryhmätyönä osallistujia pyydettiin analysoimaan annettuja laskelmia ja arvioimaan niiden perusteella mitä oletuksia ostajalla on liiketoiminnan kehittämisen suhteen. Portfoliotehtävänä tapaamisen jälkeen pyydettiin pohtimaan arvonmäärityksen lähtökohtia ja tavoitteita sekä arvioimaan, minkälaiset tekijät omalla kohdalla vaikuttavat ostettavan yrityksen arvoon.



Viimeisellä eli **viidennellä** tapaamisella yläotsikkona on **yrittösten toteutustavat**. Tapaamisessa verrataan keskenään liiketoimintakauppaa ja osakekauppaa sekä käsitellään yritystön rahoituksen eri vaihtoehtoja ja niiden edellytyksiä. Pilotitoteutuksella tapaamiseen osallistui erittäin kokenut yritysvälittäjä, joka jakoi näkemyksensä tapaamisen teemasta.

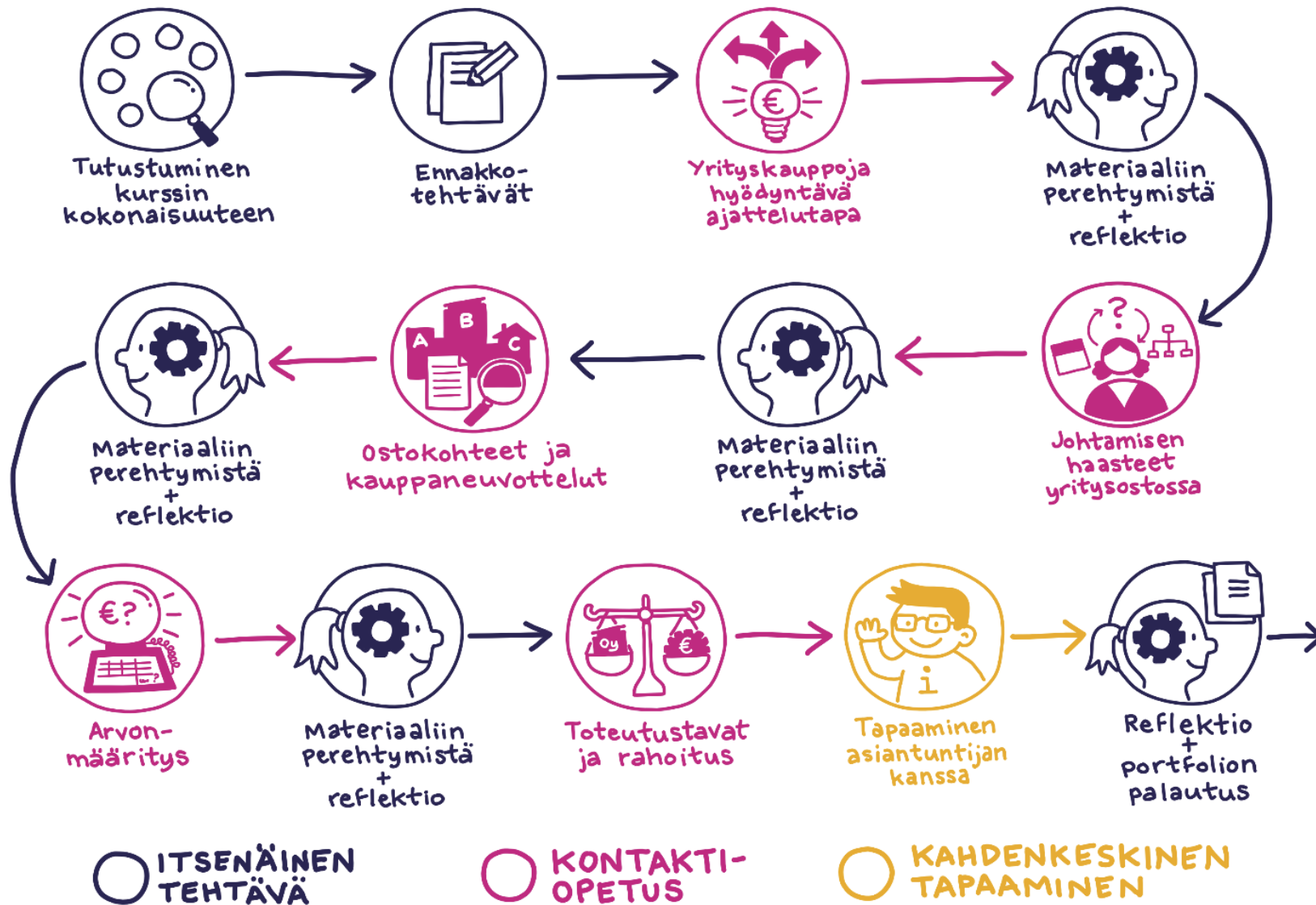
Ennakkotehtävänä viimeiselle tapaamiselle osallistujia kehoitettiin tutustumaan Finnveran ja yhden kaupallisen rahoittajan verkkomateriaaleihin omistajanvaihdokseen liittyen sekä kirjaamaan yrityskauppoihin liittyen avoimeksi jääneet kysymykset. Ryhmätyönä tapaamisessa laadittiin kuvauksia liiketoimintakaupalla/osakekaupalla ostettavasta yrityksestä.

TEEMAT	MAHDOLLINEN ASIAANTUNTIJA	RYHMÄTYÖ
1. Yrityskauppoja hyödyntävä ajattelutapa: ostomahdollisuudet, yritysoston vaiheet, ostaminen vs. perustaminen	Ostamalla yrittäjäksi ryhtynyt	Yrityksen ostaminen vs. perustaminen Orgaaninen vs. yrityskauppoja hyödyntävä kasvu
2. Johtamisen haasteet yritysostossa: itsensä johtaminen, ostoprosessi, liiketoiminnan haltuunotto, henkilöstö	Johtamisen asiantuntija	Johtamisen haasteisiin varautumisen keinot
3. Ostokohteet: ostokriteerit, haku, valinta, yrityskauppaneuvottelut, Due Diligence	Yritysoston kasvaneen yrityksen omistaja	Ostoilmoituksen laatiminen ja toimenpiteiden määrittäminen ostokohteen löytämiseksi
4. Arvonmääritys yrityskaupassa	Yritysvälittäjä	Annettujen laskelmien analysointi, arvio ostajan oletuksista liiketoiminnan kehittämisen suhteen
5. Yritysoston toteutustavat: liiketoimintakauppa vs. osakekauppa, yritysoston rahoitus	Yritysvälittäjä	Kuvausten laatiminen liiketoimintakaupalla / osakekaupalla ostettavasta yrityksestä

Viimeisen kerran jälkeen osallistujien tuli portfolion täydentämiseksi vertailla liiketoimintakauppaa ja osakekauppaa sekä tuottaa kokoava reflektio, jossa pohditaan yrityksen ostamista tulevaisuuden näkökulmasta omalla kohdalla sekä arvioidaan omia vahvuuksia ja heikkouksia yrityksen ostajana. Pilotissa portfolion palauttamiselle jätettiin noin kaksi viikkoa aikaa viimeisen tapaamisen jälkeen.

Lisäksi pilottitoteutuksen yhteydessä osallistujille tarjottiin mahdollisuus henkilökohtaiseen tapaamiseen toteutuksessa mukana olleen asiantuntijan kanssa. Tätä mahdollisuutta käytti hyväkseen kymmenkunta osallistujaa. Tapaamisten antiin oltiin tyytyväisiä, vaikka niiden määrä olisikin voinut olla suurempi.

Eteneminen opiskelijan näkökulmasta



OSTAJAKOULUN PALAUTTEET JA TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN

Pilottitoteutukseen liittyi määrätietoinen ponnistelu palautteen saamiseksi. Heti ensimmäisen kerran alussa käytetty aika esittäytymiseen koettiin hyväksi. Esittäytymisen aikana luennoitsijalla on tärkeä rooli nostaa esiin positiivisia asioita ja linkkejä ostajakoulun aiheisiin. Ryhmätyöt toteutettiin verkossa jakamalla osallistujat pienryhmiin. Osa ryhmistä toivoi ensimmäisen kerran jälkeen lisäapua ryhmän järjestäytymiseen sekä tulosten koostamiseen. Tämä huomioitiin antamalla ohjeistus esim. etunimen mukaan ensimmäinen aakkosissa johdattaa keskustelua ja aakkosissa toinen dokumentoi käydyn keskustelun ja esittelee tulokset. Soveltuvien kohdina avuksi annettiin esim. pohjia tulosten koostamiseen.

Palautteen mukaan luentoja oli mukava kuunnella ja kaikki osallistujat alustajista opiskelijoihin olivat ilmeisen kiinnostuneita aiheesta. Vierailijoita ja pienryhmäkeskusteluja ja niiden tuloksia arvostettiin. Vierailijoista jäi osallistujille hyvä fiilis. Jaksojen rakennetta ja sisältöä pidettiin toimivana. Ennakkotehtävien läpikäyntiin toivottiin riittävästi aikaa. Palautteessa tuotiin esiin, että esiintyjän oma kokemus taustalla tekee esityksestä ammattitaidolla esitetyn. Omakohtaiset esimerkkitapaukset antavat esitykseen syvyyttä.

Palautteen perusteella on tärkeää, että ennako- ja portfoliotehtävien kommentointiin ja purkamiseen käytetään hieman aikaa. Se parantaa osallistujien motivaatiota tehdä tehtäviä sekä auttaa hahmottamaan sekä asiaa että oman ymmärryksen tasoa aihepiirin suhteen.

Toimintamallin soveltamisessa keskeisiä tekijöitä ovat käytettävissä olevien asiantuntijoiden määrä, osaaminen ja yhteydet muihin asiantuntijoihin, resurssien määrä ja mahdollisuudet hyödyntää järjestävän tahon olemassa olevia rakenteita. Sinällään toimintamalli on osoittautunut käyttökelpoiseksi ja tarjoaa monipuolisesti mahdollisuuksia soveltamiseen.



YHTEYSTIEDOT

Juha Tall
Seinäjoen ammattikorkeakoulu
juha.tall@seamk.fi
040 8680197

seamk.fi/ostajakoulu