



KONTIOLAHTI
Kontionloikka Oy

Arvolähtöisen omistajanvaihdoksen työkirja

1.painos

Painopaikka: Grano, Vantaa 2022
Julkaisija: Kontionloikka Oy
ISBN 978-952-94-5889-9 (kovakantinen)
ISBN 978-952-94-5890-5 (PDF)

Tekijät: Jarkko Peiponen
Kuvat: Johanna Kokkola & Jarkko Peiponen
Graafinen suunnittelu ja taitto: Krista Asikainen

www.kontiolahti.fi

© Tekijät ja Kontionloikka Oy

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain mukaisesti kielletty ilman nimenomaista lupaa.

KONTIOLAHTI
Kontionloikka Oy

KONTIOLAHTI

 **Yrittäjät**
KONTIOLAHTI

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

 Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus


Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

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

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

Sisältö

1 ESIPUHE	5
2 JOHDANTO	6
3 OMISTAJANVAIHDOKSEN TOTEUTTAMINEN PK-YRITYKSESSÄ	7
3.1 Toiminimen omistajanvaihdos.....	7
3.2 Henkilöyhtiöiden omistajanvaihdos.....	8
3.3 Osakeyhtiön omistajanvaihdoksen toteutus ja verotus.....	9
3.4 Yrityskaupan rahoitus.....	12
3.5 Arvonmääritys yrityskaupan yhteydessä.....	13
4 PK-YRITYKSEN VALMISTAUTUMINEN OMISTAJANVAIHDOKSEEN KESTÄVÄÄ KANNATTAVUUTTA TAVOITELLEN	16
4.1 Asiantuntijapalveluiden hyödyntäminen alkuvaiheesta lähtien.....	17
4.2 Myyntiprosessin käynnistäminen hallituksen ja yhtiökokouksen päätöksillä.....	18
4.3 Yrityksen hallitustyön kehittäminen jatkuvuuden varmistamiseksi.....	19
4.4 Taloudellisen lähtötilanteen selvittäminen.....	20
4.5 Lähtötilanteen arvonmäärityksen toteuttaminen.....	21
4.6 Sisäinen ja ulkoinen viestintä.....	22
4.7 Henkilöyhtiön muuttaminen osakeyhtiöksi tarvittaessa.....	23
4.8 Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen.....	24

4.9 Liiketoimintastrategian päivittäminen.....	25
4.10 Yrittäjän ja yrityksen talousosaamisen ja seurannan kehittäminen.....	26
4.11 Taseen omaisuuserien tarkastelu ja mahdolliset yritysjärjestelyt.....	28
4.12 Investointisuunnitelman päivittäminen ja ylläpitäminen.....	29
4.13 Toiminnan ja tuotannon tehokkuuden tarkastelu.....	30
4.14 Ostojen tehostaminen erityisesti valmistavassa teollisuudessa.....	31
4.15 Johtamisjärjestelmien dokumentointi.....	32
4.16 Sopimusten dokumentointi.....	33
4.17 Henkilöstösuunnitelman laatiminen tai päivittäminen.....	34
4.18 Luopumissuunnitelman ja perehdyttämissuunnitelman laatiminen.....	35
4.19 Lopullisen arvonmäärityksen tekeminen.....	37
4.20 Myynti-ilmoituksen laatiminen.....	38
4.21 Aiesopimuksen laatiminen potentiaalisen ostajan kanssa.....	39
4.22 Seuraavia yrityskaupan vaiheita.....	40
4.23 Yhteenveto tuloksista.....	41
4.24 Tekijän TOP5 asiat, jotka kannattaa laittaa kuntoon kaikissa omistajanvaihdoksissa.....	42

TYÖKIRJA 45

LOPPUVIITTEET 68

LÄHTEET 69

1 Esipuhe

Riskienhallinta omistajavaihdoksien työkaluksi

Ensimmäisestä omistajavaihdoskonsultointistani on 34 vuotta. Auto-
maatioalan yritys. Ostajana sähköurakoitsija. Puolen vuoden kuluttua
sain toimeksiannon hakea yritykselle toimitusjohtajaa. Pätevä paluu-
muuttaja Helsingistä. Vuosi ja uusi selvitystehtävä omistusrakenteen
muuttamiseksi. Voisiko itsenäisenä osakeyhtiönä jatkaneen yrityksen
johto ostaa osakekannan. Näin tapahtui. Syntyi menestystarina, jossa
kaikki olivat voittajia.

Perheyriksellämme on ollut lähes 500 omistajavaihdokseen liitty-
vää toimeksiantoa. Perustamani asiantuntijayritys on niin ikään siir-
tynyt onnistuneesti jälkikasvulle. Opin ensimmäisten konsultointieni
aikana, että omistajavaihdoksessa on aina kolme osapuolta. Myyjä ja
ostaja sekä kolmantena ja tärkeimpänä itse liiketoiminta. Yrittäminen
sisältää riskejä. Sisäisiä ja ulkoisia. Omistuksen vaihtuminen ei niitä
heti poista. Päinvastoin. Omistajavaihdos tuo riskejä lisää. Muutoksen
niveltäminen yrityskulttuuriin. Henkilöstö. Rahoitus. Asiakkaat. Kil-
pailu. Toimittajaverkostot. Sidosryhmät. Luottamus. Viestintä.

Luopumista suunnittelevan on tunnettava liiketoiminnan vahvuudet
ja heikkoudet. Suurimmalle osalle henkilöyhtiöiden omistajista on
taseen tila piilovelkoineen yllätys. Yksityisotoissa ja verotuksen mini-
moimisessa ei ole mietitty tulevaisuutta. Tilanne paljastuu, kun henki-
löyhtiö halutaan muuttaa osakeyhtiöksi tai liiketoimintaa ollaan luo-

vuttamassa. Osakeyhtiöissä ei tasetta saa niin helposti vinoutumaan,
mutta kyllä sinnekin syntyy karikkoja terveelle jatkamiselle. Ne liitty-
vät mm. rahoitukseen, kalustoon, varastoihin, henkilöstöön, asiakkai-
siin ja toimittajiin.

Vaikka omistajavaihdos ei olisi ajankohtainen, liiketoiminnan jatku-
vuuteen liittyvä riskianalyysi kannattaa tehdä. Ennakoimalla ja elimi-
noimalla riskit, liiketoiminta pysyy terveenä. Mielestäni tapa hallita
riskejä on yksi tärkeimmistä omistajavaihdokseen liittyvistä ja jatka-
jalle siirrettävistä seikoista.

Seppo Turunen

seniorikonsultti, Profit-Visio Oy



2 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.¹

Syksyllä 2021 julkaistun 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.² 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.

Tämän julkaisun tarkoituksena on esitellä konkreettisia keinoja yrityksen omistajanarvon ja saatavan yrityskaupan kauppasumman kehittämiseen tilanteessa, jossa aikaa omistajanvaihdokseen valmistautumiseen on pk-yrityksessä käytettävissä 3–5 vuotta. Tämä työkirja ja sen lopusta löytyvä checklist-työkalu toimii oppaanasi yrityksen arvonkehityksen polulla seuraavien vuosien aikana. Yhdessä omistajanvaihdoksen asiantuntijan kanssa toteutettuna työkirja palvelee sellaisenaan tai sovellettuna sekä sukupolvenvaihdokseen, että yrityskauppaan valmistautuessa. Toivottavasti saat tästä julkaisusta vinkkejä yrityksesi omistajanvaihdoksen toteuttamiseen.

Kontiolahdella 2.2.2022

Jarkko Peiponen



3 Omistajanvaihdoksen toteuttaminen pk-yrityksessä

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä perusteet pk-yrityksen omistajanvaihdokseen liittyvistä asioista. Aihetta on käsitelty vuosikymmenten saatossa erilaisista näkökulmista lukuisissa eri teoksissa. Tästä syystä luvun tarkoituksena on herätellä lukija aiheeseen liittyvien teemojen pariin, ei niinkään luoda kaiken kattavaa tietoutta asiasta. Aihetta on käsitelty laajemmin tekijän YAMK-opinnäytetyössä, joka on julkaisu Karelia ammattikorkeakoulun julkaisuna vuonna 2021.³ Tämän työkirja on osin tiivistelmä tuosta tutkimuksesta.

3.1 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.⁴

Koska toiminimi on yhtä kuin yrittäjä itse, ei toiminimeä sellaisenaan omistajanvaihdostilanteessa voida myydä. Omistajanvaihdoksen näkökulmasta kyseeseen 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.⁵

3.2 Henkilöyhtiöiden omistajanvaihdos

Henkilöyhtiöitä ovat **avoinyhtiö** ja **kommandiittiyhtiö**, joiden molempien määrä Suomen yritys-kannassa 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 lähtökohtaisesti 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.⁶

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 lu-

vuttamiseen 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.⁷

Toisinaan henkilöyhtiön tai toiminimen muuttaminen osakeyhtiöksi on järkevää. Esimerkiksi henkilöyhtiön yhtiöosuus saattaa olla ostajalle vähemmän houkutteleva ostokohde kuin osakeyhtiön osakkeet. Kuten edellä kuvattiin, toiminimiyrityksen ainoa omistajanvaihdoksen toteutuksen keino on elinkeinotoimintaan liittyvän omaisuuden myynti, joten joskus myyjä haluaa verotuksellisesti tai muista syistä muuttaa yhtiön muotoa osakeyhtiöksi ennen omistajanvaihdoksen toteutusta.⁸

3.3 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. Kauppasumma 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.⁹

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.¹⁰

Omistajanvaihdostilanteessa yleisin kauppatapa on **yrityskauppa**. Sen toteuttaminen ja hinnanmäärittely on oma, tärkeä osansa yrityskaupprosessia. Kauppahinnan määrittelyssä tulee olla tarkkana, sillä pahimmassa tapauksessa hinnoitteluvirhe voi johtaa myöhemmin lahjaveroihin ostajalle tai tulkintaa peitelystä osingonjaosta myyjälle.¹¹

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 lahjaveroa¹². Jokaisesta näistä on erilaiset veroseuraamukset ja niiden selvittäminen on tärkeässä osassa yrityksen sukupolvenvaihdoksen suunnittelua.¹³

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 alenevässä polvessa.¹⁴

Lahjanluonteinen kauppa on yleisesti sukupolvenvaihdoksessa käytetty keino keventää jatkajan velkataakkaa tai rahoitustarvetta. Silällä 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.¹⁵

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.¹⁶

Suunnattu osakeanti on mahdollisuus kasvattaa yrityksen omistuspohjaa. 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.¹⁷

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.¹⁸

Liiketoimintasiirto on järjestely, jossa liiketoiminta luovutetaan toiselle yhtiölle¹⁹. Korvauksena siirrosta kohdeyhtiö saa vastaanottavan yhtiön osakkeita. Siirrettävän liiketoiminnan tulee olla itsenäisesti elinkelpoista, joka voidaan erottaa yhtiön muusta liiketoiminnasta. Rahaa ei tässä järjestelyssä käytetä vastikkeena, joten tässä on selkeä ero liiketoimintakauppaan, jossa ostaja ostaa osan kohdeyhtiön liiketoiminnasta.²⁰ Käytännössä järjestelyssä on kyse nettoapportista, jossa siirretään liiketoimintakokonaisuuden 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 tytäryhtiö-osakkeiden hankintameno²¹.

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 osakkail-

le tai yhtiö voi lunastaa ne luopujalta.²² 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.)

3.4 Yrityskaupan rahoitus

Yrityskauppa on yleensä mittava investointi, joka vaatii rahoitusjärjestelyitä. Vieraalle ostajalle myytessä kauppasumma tulee maksettavaksi usein yhdessä tai korkeintaan muutamassa erässä kaupan toteutushetkellä. 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.²³

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.²⁴

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.²⁵

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.²⁶

3.5 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.²⁷

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.²⁸

Yrityksen omistajien näkökulmasta tarkasteltuna yrityksen arvo ja sen kehitys on olennaista, jotta sijoituksen mielekkyyttä voidaan analysoida. Erilaisten arvonmääritysmenetelmien perusteella yrityksen kassavirrat voidaan diskontata nykyhetkeen ja näin määrittää yritykselle arvo, jota yrityksen johto pyrkii maksimoimaan. Nykyarvomenetelmäksi kutsuttu arvonmääritys on yksi lähtökohta, ja sitä on käytetty yrityksissä jo 1930-luvulta saakka, mutta sen ongelmallisuus liittyy tulevaisuuden tuottojen ennustamiseen.²⁹

Yrityskaupan **arvonmääritysmenetelmiä** on useita, ja usein arvomääritykseen myös valitaan käytettäväksi muutama eri menetelmä, joiden yhdistelmästä lopullinen arvo muodostuu. Kaikkien arvomää-

ritysmenetelmien 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, satunnaiset kulut ja tuotot poistettu, jaksotukset todellisen kassavirran näkökulmasta
3. arvonmääritysmenetelmä ja vertailumenetelmä
4. kattavaa ja luotettavaa tietoa myyjästä ja kohteesta
5. näkemys mahdollisesta ostajasta, tämän motiiveista ja kyvystä ostaa yritys.
6. kokenutta ammattilaista
7. tietoa rahoituksen saatavuudesta ja ehdoista³⁰

Yrityksen kokonaisarvoa tulee arvonmääritysmenetelmästä riippuen tarkastella erilaisista osa-alueista käsin. Kokonaisarvo muodostuu yleensä seuraavista omaisuseristä: goodwill, koneet ja kalusto, kiinteistö, vaihto-omaisuus, rahoitusomaisuus ja ylimääräinen omaisuus (sijoitukset, ylimääräinen käteinen, lomamokit 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.³¹

Tuottoarvo on yrityksen arvonmääritysmenetelmänä tärkein arvos-

tusmuoto. Sen perusasiat muodostuvat seuraavista kysymyksistä: 1) paljonko yritys tuottaa 2) missä ajassa, 3) millä varmuudella ja 4) kelle eli kuka tai millainen on ostaja. Tämän arvonmäärityksen lähtökohtana on aina nykytilanne menneiden vuosien tulokset. Tuottoarvoa määriteltessä 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.³²

Yleensä tuottoarvo lasketaan oikaistun tuottoarvon, tavallisesti käyttökateen 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.³³

Käyttökate menetelmäksi kutsutaan edellä kuvattua arvonmääritysmenetelmää, 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 tulok-

sentekokyvyn tasaisuus. Yrityksen osakekannan arvonmäärityksessä lisätään tuloon kassavarat. Vastaavasti pitkäaikaiset velat vähennetään laskelmassa.³⁴

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.³⁵

Substanssiarvo on yleinen arvonmääritysmenetelmä, ja se lasketaan seuraavalla kaavalla: substanssiarvo = velattoman omaisuuden arvo = varat – velat. Yleensä tätä menetelmää käytetään rinnakkain yhdessä edellä mainitun tuottoarvomenetelmän kanssa. Myös substanssiarvonmääritys 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.³⁶

Yhteenvetona yrityksen arvonmäärityksestä voi todeta, että valittava arvonmääritystapa on aina yrityskohtaista. Esimerkkisi 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 omaisuu-

den arvosta. Muistettava on myös, että arvonmääritys on lopulta vain pohjatietoa tuleville kauppaneuvotteluille.³⁷

4 Pk-yrityksen valmistautuminen omistajanvaihdokseen kestäväää kannattavuutta tavoitellen

Tavoitteena on tässä luvussa kertoa lukijalle selkeästi se, 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.

Tämän luvun teemat on luokiteltu yrityksen johtamiseen liittyvien alakäsitteiden alle. 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 esitetty julkaisun lopussa checklist-tyylisessä muodossa. Tätä työkirjaa ja checklist-työkalua 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 yrityksissä kannattaa lähteä kehittämään osana yrityksen omistajanvaihdokseen valmistautumista. Pääasiassa seuraavissa alaluvuissa käsitellään teemaa osakeyhtiön johtamisen näkökulmasta.

4.1 Asiantuntijapalveluiden hyödyntäminen alkuvaiheesta lähtien

Ensimmäisenä tärkeä lähtökohta omistajanvaihdoksen toteuttamiseen on oman asiantuntemuksen riittävyys. Useassa tapauksessa omistajanvaihdos, oli se sitten sukupolmyynti ulkopuoliselle ostajalle, ainutkertainen tilanne. tärkeää hyvin

venvaihdos tai on yrittäjälle Tästä syystä on 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.

4.2 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 merkittävässä 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 itsenäisesti 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 huomioidaan 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 ylipäättään on mahdollinen.

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

4.3 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 ammattimaista 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 kokousten 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 kokousten asioiden valmistelulle. Tämän lisäksi laaditaan mittarit tulevien, omistajanvaihdoksen valmistelussa tunnistettujen kehityskohteiden toimenpiteiden toteutuksen seurannalle.

Jossain tapauksissa omistajanvaihdoksen valmistelu vaatii uutta asiantuntemusta 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 liiketoimintaan liittyviä kehittämistoimenpiteitä tai investointeja. Yrityksessä kannattaakin 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 hallitustyön kehittämiseen saa vinkkejä ympäri Suomen järjestettäviltä Kauppakamarien Hyväksytyt hallituksen jäsen eli HHJ-kursseilta.

4.4 Taloudellisen lähtötilanteen selvittäminen

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

Kun tätä analyysia varten hyödynnetään asiantuntijoita, esimerkiksi kehitysyhtiön ammattilaisia tai tilitoimistoa, saadaan laadittua sellaiset laskelmat, joiden avulla päästään pureutumaan yrityksen ydinliiketoimintaan. Tarvittavat talousanalyysit laaditaan käyttäen rahoittajien yleisesti hyväksymiä asiakirjamalleja ja apuna voi käyttää esimerkiksi maksuttomia Yritystulkin YT22-lomakkeita. Talousanalyysit ovat pohjana myös seuraavassa vaiheessa toteutettavalle arvonmääritykselle ja kassavirran ennustamiselle.

4.5 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 käyttökate menetelmä 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.

4.6 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, tavarantoimittajia, 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.

4.7 Henkilöyhtiön muuttaminen osakeyhtiöksi tarvittaessa

Tässä työkirjassa 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 jossakin 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 tuloa³⁸.

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 apportiomaisuutena 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 perustamisasia-kirjojen liitteeksi turvaamaan osakkaiden keskinäistä oikeusturvaa.

4.8 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 selvittää 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.

4.9 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 lähivuosina, aloitetaanko uusi tuote- tai palvelukehitysprojekti, millaisia merkittäviä uusia markkina-avauksia aloitetaan, ehditäänkö kansainvälistyä tai tavoitella merkittävää, kannattavaa kasvua muulla tavoin. Lisäksi voidaan tarkastella liiketoiminnan laajentamista eli hakea kasvua yritysostoin esimerkiksi ostamalla kilpailijan liiketoiminta samalta toimialalta.

Tässä vaiheessa, kun omistajanvaihdosprosessi on jo päätetty käynnistää, kannattaa kuitenkin huomioida se, että liiallinen riskinotto voi myös vaarantaa kannattavuuden. 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 tässäkin 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 skenaariotyöskentelyn pohjana voi käyttää vaikkapa Sitran Megatrendejä tai esimerkiksi joensuulaisen Priole Palvelut Oy:n kaupallista työpajatyöskentelyyn pohjaavaa sparrauspalvelua. Laadittu liiketoimintastrategia yhdessä tulevien vuosien toimenpiteiden kanssa voidaan sisällyttää liiketoimintasuunnitelmaan tai hyväksyä erillisenä asiakirjana yrityksen hallituksessa.

4.10 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 työkirjan taustalla olevan opinnäytetyön tutkimusosion perusteella.

Omistajanvaihdostilanteessa arvonmäärityksen menetelmät perustuvat aina osin historiaan, osin nykyhetkeen ja osin tulevaisuuden ennustamiseen. Pk-yrityksessä tulee siis pyrkiä parantamaan yrityksen tuloksetekokykyä ja käyttökattetta mahdollisimman nopeasti, koska tällä on suuri merkitys lopullisen arvonmäärityksen yhteydessä. Jos aikaa on valmistautua vaikkapa tässä työkirjassa kuvatut 3–5 vuotta, niin tässä ajassa ehditään tekemään isojakin 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 yritys-kauppansa lainanlyhennykset. Pohditaan samalla vastauksia, siihen millaista taloudellista arvoa yhtiö tuottaa tulevaisuudessa ja mikä on tähän pohjautuen yrityksen arvo nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi laskeaan, 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 asiakas-kohtaisen 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 asiakas-kohtaisen seurannan kehittämisessä ja tuloslaskelman syvällisemmän raportoinnin laatimisessa yrityksen seurannan ja päätöksenteon tueksi. Useissa tapauksissa seurannan kehittäminen vaatii tilikartan uudelleen järjestelyä tai vähintään sähköisen kirjapito-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. Seurantaa ja mittareita kehitetään jatkuvasti omistajan-vaihdosprosessin edetessä.

4.11 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 valmistaututaan 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.

4.12 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 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 kannat-

tavuus 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 rahoitusuunnitelma investointien toteuttamiseksi ja selvitetään esimerkiksi yhdessä kehittämissyhtiön yritysasiatuntijan kanssa mahdollisten investointitukien saatavuus uusinvestoinneille. Päätetään investointiohjelman hyväksymisestä yhtiön hallituksessa.

4.13 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 konekanta 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.

4.14 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 suh-

danteiden 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 hintakiin- nitysten ja muiden suojausten käyttäminen voi olla järkevää ainakin selvittää yhdessä oman sähköyhtiön kanssa.

4.15 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 valmistauduttava 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.

4.16 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 ostosopimuksiin 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 tulkinnessa, esimerkiksi lakitoimistopalveluita.

4.17 Henkilöstösuunnitelman laatiminen tai päivittäminen

Henkilöstösuunnitelma on pakollinen asiakirja yli 20 henkilöä työllistävälle yritykselle, 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. Jossakin 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, ryhmäeläkevaikutuksien tai muiden vakuutusten ja etujen avulla
- onko yrityksen palkkaus ja muut työehdot ajan tasalla
- maksaako 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 täsmentää omistajanvaihdossuunnitelmassa. Henkilöstösuunnitelma hyväksytään hallituksessa.

4.18 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 yrityksen 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.

4.19 Lopullisen arvonmäärityksen tekeminen

Tässä vaiheessa kannattavaa kasvua hakevan pk-yrityksen omistajan vaihdosprosessi 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 liiketoimintakauppaan. 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 yhtiökouksessa ja tältä pohjalta annetaan esimerkiksi toimitusjohtajalle mandaatti käynnistää yrityksen myyntiin tähtäävät toimet ja kauppahinnan neuvotteluita varten päätetään tarvittavat kauppasummat.

4.20 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 myyn-

ti-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. Tässäkin vaiheessa voi hyödyntää oman alueen kehitysyhtiön palveluita esim. myynti-ilmoituksen laatimiseen.

4.21 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 kaupantekokohteisiin.

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

4.22 Seuraavia yrityskaupan vaiheita

Kun neuvottelut potentiaalisen ostajan kanssa etenevät suotuisasti, seuraavaksi siirrytään yrityskaupan toteuttamisesta jo varsinaiseen kauppaprosessiin. Tämän työkirjan tavoitteena on herätellä lukija omistajanvaihdokseen valmistautumiseen. Konkreettisen yrityskaupan toteuttaminen on oman julkaisunsa arvoinen asia.

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.

4.23 Yhteenveto tuloksista

Edellä tässä luvussa kirjoittajan pohdinnan tuloksena käsiteltiin yhteensä kahtakymmentäyhtä suoraan omistajanvaihdoksen ennakoitiin tunnistettua teemaa. Jokaisen näistä teemoista voidaan taustatutkimuksena tehdyn 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 pohdintaosiosta havaita, teemat ovat laajoja ja vaativat monessa tapauksessa monipuolista johtamisen ja yrityksen toiminnan kehittämistä. Kuviossa seuraavalla sivulla on esitetty havainnekuvana vielä kootusti tämän työkirjan 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 yrityskauppaa tapahtuvia vaiheita.



Tulokset visualisoituna.

4.24 Tekijän TOP5 asiat, jotka kannattaa laittaa kuntoon kaikissa omistajanvaihdoksissa

Kuten tämän työkirjan teemojen osalta voi havaita, 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 tämän työkirjan ja oman opinnäytetyöni 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 kestävään kannattavuuteen eli kassavirran ja käyttökateen 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.





TYÖKIRJA

Vaihe	Tavoite	Toimenpide/ mitä tehdään	
1.	Asiantuntija-palveluiden hyödyntäminen alkuvaiheesta lähtien.	Yrityksessä tunnistetaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tarve ulkopuoliselle asiantuntijalle, joka voi toimia yrityksen sparrausumppanina, suositella etenemiseen sopivia askelmerkkejä sekä muuten tukea yrittäjää ja yrityksen henkilöstöä omistajanvaihdosprosessin aikana	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1. Yhteys oman paikkakunnan kehittämissyhtiöön tai muuhun tahoon omistajavaihdoksen aloittamiseksi <input type="checkbox"/> 2. Valitaan sopiva asiantuntija omistajanvaihdosprosessin tueksi <input type="checkbox"/> 3. Käynnistetään omistajanvaihdoksen suunnittelu yhdessä asiantuntijan kanssa.
			<p>Tuotos/lopputulos Valittu asiantuntija perehtyy yhdessä yrityksen kanssa seuraaviin vaiheisiin omistajanvaihdoksen edistämiseksi.</p> <p>Käytettävät työkalut Tämä suunnittelu-työkalu/check-list opastaa omistajanvaihdoksen valmistelussa</p> <p>Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Kehittämissyhtiön yritysneuvoja</p> <p>Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 1 kk</p>
2.	Myyntiprosessin käynnistäminen hallituksen ja yhtiökokouksen päätöksillä.	Osakeyhtiölaki ja yhtiösäännöt luovat pohjan osakeyhtiön toiminnalle. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna yrityksen toimiva johto yhdessä omistajien kanssa selvittää yhtiöjärjestyksen, mahdollisten osakassopimusten ja osakeyhtiönlain kirjaukset ja toimii näiden asiakirjojen mukaisesti yrityksen muutostilanteessa.	<ul style="list-style-type: none"> <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 omistajavaihdosprosessin käynnistämisestä.
			<p>Tuotos/lopputulos Hallituksen ja yhtiökokouksen päätökset</p> <p>Käytettävät työkalut Hallituksen ja yhtiökokouksen pöytäkirjapohjat (saatavilla esim. Yritystulkista)</p> <p>Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Kehittämissyhtiön yritysneuvoja</p> <p>Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 1 kk</p>

Yrittäjän muistiinpanot

**Kuka tekee/
vastuuhenkilö(t)**

**Oma/asiantuntijan
riski (vaikeus) arvio
osaprojektille**

**Hinta-arvio
osaprojektille**

**Mahdolliset tuet
osaprojektille**

**Muuta
huomioitavaa**

Vaihe	Tavoite	Toimenpide/ mitä tehdään		
3.	Yrityksen hallitus-työn kehittäminen jatkuvuuden varmistamiseksi.	<p>Pk-yrityksen hallitustyötä kehittämällä voidaan luoda edellytyksiä yrityksen jatkuvuudelle omistajanvaihdoksen jälkeen. Osana omistajanvaihdosprosessia voidaan pohtia esimerkiksi ulkopuolisen hallituksen jäsenen ottamista yrityksen hallitukseen. Lisäksi voidaan sopia etukäteen myyjäyrittäjien jatkosta hallituksessa omistajanvaihdoksen jälkeen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1. Pohditaan yrityksen omistajien keskuudessa tarvetta yhtiön hallitustyön vahvistamiseen <input type="checkbox"/> 2. Jos päädytään vahvistamaan hallitusta, kartoitetaan sopivia hallituksen jäseniä <input type="checkbox"/> 3. Pidetään yhtiökokous, jossa uusi hallitus nimetään <input type="checkbox"/> 4. Sovitaan myyjien/osakkaiden kesken myös pidemmälle aikavälille se, miten omistajanvaihdoksen jälkeen toimitaan. <input type="checkbox"/> 5. Laaditaan hallitustyölle yhteiset pelisäännöt ja ohjeet. <input type="checkbox"/> 6. Tarvittaessa osallistutaan esim. HHJ-kurssille hallitustyön kehittämiseksi. 	<p>Tuotos/lopputulos Yhtiökokouksen päätökset. Nykyisten omistajien keskinäinen sopimus omistajanvaihdoksen 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>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1. Tuloslaskelma ja tase. <input type="checkbox"/> 2. Syvennetään laskelmia seuraavissa vaiheissa ja varaudutaan jatkuvasti päivittämään niitä. 	<p>Tuotos/lopputulos 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>

Yrittäjän muistiinpanot

**Kuka tekee/
vastuuhenkilö(t)**

**Oma/asiantuntijan
riski (vaikeus) arvio
osaprojektille**

**Hinta-arvio
osaprojektille**

**Mahdolliset tuet
osaprojektille**

**Muuta
huomioitavaa**

Vaihe	Tavoite	Toimenpide/ mitä tehdään		
5.	Lähtötilanteen arvonmäärityksen toteuttaminen.	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.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1. Selvitetään arvonmääritysten hintataso ja niitä tarjoavien konsulttitoimistojen työtilanne. <input type="checkbox"/> 2. Hyödynnetään tarvittaessa esim. ELY-yrityskehityspalveluita tai palveluseteliä <input type="checkbox"/> 3. Osana arvonmääritystä tarkastellaan myös yhtiön toimintaa. <input type="checkbox"/> 4. Arvonmääritysraportin pohjalta laaditaan ensimmäinen toimenpidesuunnitelma yrityksen arvon kehittämiseksi. 	<p>Tuotos/lopputulos Ensimmäisen vaiheen arvonmääritysraportti.</p> <p>Käytettävät työkalut Tämä työkirja arvonmääritysraportin ohella.</p> <p>Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat ELY-yrityskehityspalvelut, kehittämissyhtiön palvelusetelituottajat, muut arvonmäärityksen ammattilaiset.</p> <p>Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 1–2 kk</p>
6.	Sisäinen ja ulkoinen viestintä.	Viestinnän suunnittelu osana omistajanvaihdosprosessin käynnistämistä. Henkilöstölle, yhteistyökumppaneille ja tärkeimmille sidosryhmille voidaan viestiä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa omistajanvaihdoksen valmistelusta luottamuksellisesti.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1. Laaditaan viestintäsuunnitelma, jossa huomioidaan henkilöstö, yhteistyökumppanit ja sidosryhmät. <input type="checkbox"/> 2. Tiedotetaan ja viestitään luottamuksellisesti aikaisessa vaiheessa. <input type="checkbox"/> 3. Suunnitelmassa voidaan jo huomioida itse myyntiprosessin viestintää: milloin tiedotetaan ostajille myytävästä kohteesta 	<p>Tuotos/lopputulos Valmis viestintäsuunnitelma</p> <p>Käytettävät työkalut Viestintäsuunnitelmapohjat</p> <p>Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Omistajanvaihdoksen asiantuntija, viestintätoimisto.</p> <p>Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 1 kk</p>

Yrittäjän muistiinpanot

**Kuka tekee/
vastuuhenkilö(t)**

**Oma/asiantuntijan
riski (vaikeus) arvio
osaprojektille**

**Hinta-arvio
osaprojektille**

**Mahdolliset tuet
osaprojektille**

**Muuta
huomioitavaa**

Vaihe	Tavoite	Toimenpide/ mitä tehdään	
7.	Henkilöyhtiön muuttaminen osakeyhtiöksi tarvittaessa.	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 käytävissä olevia vaihtoehtoja (liiketoimintakauppa, osittainen liiketoimintakauppa, vaiheittainen osakekauppa ja osakekauppa) henkilöyhtiöön 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/lopputulos Perustettu osakeyhtiö toiminnassa</p> <p>Käytettävät työkalut Yritystulkki osakeyhtiön perustamisasiakirjat. PRH:n sähköinen asiointipalvelu.</p> <p>Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Omistajanvaihdoksen asiantuntija, tiloimisto, 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 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 selvittään 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/lopputulos Valmis toimivan yrityksen liiketoimintasuunnitelma</p> <p>Käytettävät työkalut Yritystulkki toimivan yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Business Model Canvas.</p> <p>Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Kehittämyhtiön yritysneuvoja</p> <p>Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 2–3 kk</p>

Yrittäjän muistiinpanot

**Kuka tekee/
vastuuhenkilö(t)**

**Oma/asiantuntijan
riski (vaikeus) arvio
osaprojektille**

**Hinta-arvio
osaprojektille**

**Mahdolliset tuet
osaprojektille**

**Muuta
huomioitavaa**

Vaihe	Tavoite	Toimenpide/ mitä tehdään	
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/lopputulos Valmis strategia</p> <p>Käytettävät työkalut Sitra Megatredit, Priole strategiatyöpajat.</p> <p>Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Kehittämisyhtiön yritysneuvoja, liikkeenjohdon konsultti</p> <p>Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 2–3 kk</p>
10.	Yrittäjän ja yrityksen talousosaimisen ja seurannan kehittämisen.	Omistajanvaihdosprosessin aikana keskitytään kassavirran ja kannattavuuden hallittamiseen ja niiden parantamiseen tähtääviin toimenpiteisiin. Yritykselle laaditaan talousennusteet, sisältäen tuloslaskelma, taseen, rahoituslaskelma ja kassavirtalaskelma 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 tuloslaskelma, taseen, rahoituslaskelma ja kassavirtalaskelma tuleville toimintavuosille. <input type="checkbox"/> 2. Selvitetään tuote/palvelukohtainen kannattavuus. <input type="checkbox"/> 3. Syvennetään tietouttua asiakaskohtaisen kannattavuuden selvittämiseksi 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/lopputulos Valmiit laskelmat YT22-pohjille.</p> <p>Käytettävät työkalut YT22-laskentapohjat. Tuote- ja markkinamatriisi.</p> <p>Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Kehittämisyhtiön yritysneuvoja, omistajanvaihdosten asiantuntija, tilitoimisto</p> <p>Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 3–6 kk</p>

Yrittäjän muistiinpanot

**Kuka tekee/
vastuuhenkilö(t)**

**Oma/asiantuntijan
riski (vaikeus) arvio
osaprojektille**

**Hinta-arvio
osaprojektille**

**Mahdolliset tuet
osaprojektille**

**Muuta
huomioitavaa**

Vaihe	Tavoite	Toimenpide/ mitä tehdään	
11	Taseen omaisuusserien 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 yhtiötetään 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/lopputulos Valmis ylimääräisen taseomaisuuden myyntisuunnitelma. Erillinen kiinteistöyhtiö yms. toiminnassa.</p> <p>Käytettävät työkalut Yritystulkki asiakirjapohjat</p> <p>Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Kehittämissyhtiön 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. Lähtökohta on, että investointivajetta ei saa syntyä yrityksen omistajanvaihdosta valmistellessa ja yrityksen toiminnan tulee jatkua samalla tavalla keskeytyksettä 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/lopputulos Investointisuunnitelma ja rahoitussuunnitelma YT22-lomakkeille.</p> <p>Käytettävät työkalut YT22-lomakkeet Yritystulkista</p> <p>Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Kehittämissyhtiön yritysneuvoja, omistajanvaihdosten asiantuntija, rahoitusasiantuntija, tilitoimisto</p> <p>Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 3–6 kk</p>

Yrittäjän muistiinpanot

**Kuka tekee/
vastuuhenkilö(t)**

**Oma/asiantuntijan
riski (vaikeus) arvio
osaprojektille**

**Hinta-arvio
osaprojektille**

**Mahdolliset tuet
osaprojektille**

**Muuta
huomioitavaa**

Vaihe	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.	<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/lopputulos Toiminnan tehostamissuunnitelma</p> <p>Käytettävät työkalut Tuotannonsuunnittelun työkalut. Palvelumuotoilun 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 valmistavassa teollisuudessa.	Raaka-aineintensiivisen valmistavan teollisuuden osalta tutkitaan myös tärkeimpien tavarantoimittajien ja materiaalitoimittajien ostojen määrät: onko keskittymiä 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.	<input type="checkbox"/> 1. Raaka-ainehankintojen tarkastelu ja kilpailuttaminen <input type="checkbox"/> 2. Muiden materiaalitoimittajien tarkastelu ja kilpailuttaminen <input type="checkbox"/> 3. Sähköenergian kilpailuttaminen ja mahdolliset hintakiinnitykset.	<p>Tuotos/lopputulos 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>

Yrittäjän muistiinpanot

**Kuka tekee/
vastuuhenkilö(t)**

**Oma/asiantuntijan
riski (vaikeus) arvio
osaprojektille**

**Hinta-arvio
osaprojektille**

**Mahdolliset tuet
osaprojektille**

**Muuta
huomioitavaa**

Vaihe	Tavoite	Toimenpide/ mitä tehdään	
15. Johtamisjärjestelmien dokumentointi.	Yrittäjän ja yrityksen johdon on pystyttävä kuvaamaan potentiaaliselle ostajalle paljon yrityksen päivittäiseen operatiiviseen johtamiseen liittyviä seikkoja. 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.	<p>Tuotos/lopputulos Dokumentoidut johtamisjärjestelmät. Asiakasrekisteri käytössä.</p> <p>Käytettävät työkalut Netvisor, Procountor ja muut vastaavat kirjanpito/ CRM-ohjelmisto.</p> <p>Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Kehittämissyhtiön yritysneuvoja, tilitoimisto.</p> <p>Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 6-12 kk</p>
16. Sopimusten dokumentointi.	Yrityksen tärkeimpien sopimuksien läpikäynti: Mistä sopimuksista yrityksen liikevaihto muodostuu? Ovatko sopimukset suullisia vai kirjallisia? Ovatko ne voimassa myös omistajanvaihdoksen jälkeen? Onko niissä yrityskauppoja rajoittavia pykäläiä? Onko henkilöstön kanssa kirjalliset työ sopimukset? Jos kirjallisia sopimuksia ei ole, jatkuvuuden turvaamiseksi voidaan pyrkiä neuvottelemaan kirjalliset sopimukset ainakin tärkeimpien asiakkaiden ja tavaran toimittajien kanssa. Lisäksi henkilöstölle tulee laatia kirjalliset työ sopimukset viimeistään tässä vaiheessa.	<input type="checkbox"/> 1. Myyntisopimusten läpikäynti. <input type="checkbox"/> 2. Ostosopimusten läpikäynti. <input type="checkbox"/> 3. Henkilöstön työ sopimusten läpikäynti. <input type="checkbox"/> 4. Edellämäinnittujen kirjalliseksi saattaminen. <input type="checkbox"/> 5. Tilausvahvistusten lähettäminen suullisista sopimuksista.	<p>Tuotos/lopputulos Dokumentoidut sopimukset.</p> <p>Käytettävät työkalut Yritystulkki sopimus pohjat.</p> <p>Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Kehittämissyhtiön yritysneuvoja, omistajanvaihdosten asiantuntija, henkilöstöasioiden asiantuntija, lakitoimisto.</p> <p>Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 3-6 kk</p>

Yrittäjän muistiinpanot

**Kuka tekee/
vastuuhenkilö(t)**

**Oma/asiantuntijan
riski (vaikeus) arvio
osaprojektille**

**Hinta-arvio
osaprojektille**

**Mahdolliset tuet
osaprojektille**

**Muuta
huomioitavaa**

Vaihe	Tavoite	Toimenpide/ mitä tehdään	Tuotos/lopputulos
17. Henkilöstösuunnitelman laatiminen tai päivittäminen.	Henkilöstösuunnitelma on pakollinen asiakirja yli 20 henkilöä työllistäville yrityksille, mutta myös pienemmille yrityksille sen laatimisesta on hyötyä. Henkilöstösuunnitelmassa voidaan tarkastella esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittämistä, eläköityvien henkilöiden määrää ja korvaamista, rekrytointisuunnitelmia tuleville vuosille sekä henkilöstön palkkausta ja muita henkilöstöetuja osana yritykseen sitouttamista. Henkilöstösuunnitelman osana voidaan tarkastella myös omistajayrittäjien omia työnkuvia ja niiden muutoksia tulevina 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 työnkuvien tarkastelu.	Tuotos/lopputulos 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 omistaja 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/lopputulos 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

Yrittäjän muistiinpanot

**Kuka tekee/
vastuuhenkilö(t)**

**Oma/asiantuntijan
riski (vaikeus) arvio
osaprojektille**

**Hinta-arvio
osaprojektille**

**Mahdolliset tuet
osaprojektille**

**Muuta
huomioitavaa**

Vaihe	Tavoite	Toimenpide/ mitä tehdään	
19. Lopullisen arvonmäärityksen tekeminen.	Tässä vaiheessa kannattavaa kasvua hakevan pk-yrityksen omistajanvaihdosprosessi on kestänyt jo useita vuosia, ja tämän kyselyn mukaisia asioita on systemaattisesti kehitetty ja 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 yrityksen arvoon ja kauppasummaan. Toisena tavoitteena on luoda selkeä käsitys yrityksen tämänhetkisestä arvosta tulevien kauppaneuvotteluiden tueksi.	<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, liiketoimintakauppa, osittainen liiketoimintakauppa) <input type="checkbox"/> 4. Päätetään hallituksessa / omistajien toimesta hintavaihtoehdot eri kauppatilanteille.	<p>Tuotos/lopputulos Arvonmääritysraportti</p> <p>Käytettävät työkalut Arvonmääritysraportti</p> <p>Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Kehittämisyhtiön yritysneuvoja, omistajanvaihdosten asiantuntija, tilitoimisto.</p> <p>Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 1-2 kk</p>
20. Myynti-ilmoituksen laatiminen.	Yrityksen myynti-ilmoitus laaditaan erilaisen asiakirjojen (esim. viimeisin tuloslaskelma ja tase, liiketoimintasuunnitelma, strategia) pohjalta, ja useita omistajanvaihdosprosessin aikana valmisteltuja 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.	<input type="checkbox"/> 1. Myynti-ilmoituksen laatiminen <input type="checkbox"/> 2. Salassapitosopimuksen laatiminen <input type="checkbox"/> 3. Myynti-ilmoituksen julkaiseminen	<p>Tuotos/lopputulos Myynti-ilmoitus julkaistu</p> <p>Käytettävät työkalut Ilmoituspohjat ja nettisivustot</p> <p>Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Kehittämisyhtiön yritysneuvoja, omistajanvaihdosten asiantuntija.</p> <p>Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 1 kk</p>

Yrittäjän muistiinpanot

**Kuka tekee/
vastuuhenkilö(t)**

**Oma/asiantuntijan
riski (vaikeus) arvio
osaprojektille**

**Hinta-arvio
osaprojektille**

**Mahdolliset tuet
osaprojektille**

**Muuta
huomioitavaa**

Vaihe	Tavoite	Toimenpide/ mitä tehdään	
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 keskeisistä sopimusehdoista asioista yrityskaupan edistämiseksi. Tarvittaessa laaditaan aiesopimus tai esisopimus potentiaalisen ostajan kanssa, jossa sovi-taan yhteisestä tahtotilasta yrityskaupan edistämiseksi.	<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 kilpailukieltorajoitukset. <input type="checkbox"/> 3. Aiesopimuksen tai esisopimuksen laatiminen ja sen hyväksyminen hallituksessa/omistajien toimesta <input type="checkbox"/> 4. Neuvotteluiden jatkaminen.	<p>Tuotos/lopputulos Aiesopimus tai esisopimus allekirjoitettu.</p> <p>Käytettävät työkalut Yritystulkki sopimus pohjat.</p> <p>Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Kehittämissyhtiön yritysneuvoja, omistajanvaihdosten asiantuntija, lakitoimisto.</p> <p>Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 3–6 kk</p>
22. Seuraavat yritys-kaupan vaiheet.	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.	<input type="checkbox"/> 1. Due diligence eli ostajan perehtyminen kaupankohteeseen. <input type="checkbox"/> 2. Jatkoneuvottelut <input type="checkbox"/> 3. Alustavan kauppakirjan laatiminen ja hyväksyminen molemmin 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/lopputulos Kauppakirja allekirjoitettu</p> <p>Käytettävät työkalut Yritystulkki sopimus pohjat.</p> <p>Mahdollisesti hyödynnettävät asiantuntijat Kehittämissyhtiön yritysneuvoja, omistajanvaihdosten asiantuntija, lakitoimisto.</p> <p>Käytettävä aika-arvio (kk) osaprojektin läpiviemiseen yrityksessä 6–12 kk.</p>

Yrittäjän muistiinpanot

**Kuka tekee/
vastuuhenkilö(t)**

**Oma/asiantuntijan
riski (vaikeus) arvio
osaprojektille**

**Hinta-arvio
osaprojektille**

**Mahdolliset tuet
osaprojektille**

**Muuta
huomioitavaa**

Loppuviitteet

- 1 Suomen Yrityskaupat 2021.
- 2 Varamäki, Tall, Joensuu-Salo, Viljamaa & Katajavirta 2021, 115.
- 3 Peiponen, 2021.
- 4 Rekola-Nieminen 2019.
- 5 Rekola-Nieminen 2019.
- 6 Suomen Yrittäjät 2019.
- 7 Minilex 2021.
- 8 Lakari 2014, 54–55.
- 9 Rantalainen 2021.
- 10 Manninen 2001, 22.
- 11 Manninen 2001, 23.
- 12 Vero.fi, 2021
- 13 Ukkola ja Vilppula 2004, 221–228.
- 14 Ukkola ja Vilppula 2004, 217–220.
- 15 Vero.fi 2021.
- 16 Ukkola ja Vilppula 2004, 221–237.
- 17 Ukkola ja Vilppula 2004, 221–228.
- 18 Ukkola ja Vilppula 2004, 197–200.
- 19 Ukkola ja Vilppula 2004, 243
- 20 Lindbland 2021.
- 21 Luukkonen 2021
- 22 Ukkola ja Vilppula 2004, 244.
- 23 Manninen 2001, 25.
- 24 Manninen 2001, 25.
- 25 Manninen 2001, 25–26.
- 26 Finnvera 2021.
- 27 Andoms Lakiasiat 2021.
- 28 Väisänen ym. 2020, 33–34.
- 29 Paavola, Torppa & Lumijärvi 1997, 17–18.
- 30 Rantanen 2016, 77.
- 31 Rantanen 2016, 77–78.
- 32 Rantanen 2016, 81–82.
- 33 Rantanen 2016, 83.
- 34 Tieto-Akseli 2021.
- 35 Andoms Lakiasiat 2021.
- 36 Rantanen 2016, 86.
- 37 Rantanen 2016, 97–98.
- 38 Vero.fi 2021

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 kehittämisyhteistyö. Saatavilla: <https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/56685/Kainuu+yrityksen+kehittamisyhteistyo.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 investointi-

suunnitelman 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 Yrityksellä. 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.

Peiponen, J. 2021. Kokonaisvaltaista yritysjohtamista. Omistajanvaihdokseen valmistautuminen pk-yrityksessä. Saatavilla: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021121425704> Viitattu 21.12.2021

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/Nain-haet-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. Arvokas 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/osaakeyhti%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

Teemahaastattelut:

Ketolainen, Soile. Asiakkuusasiantuntija. Pohjois-Karjalan Osuuspankki, yrityspalvelut. Nauhoitettu haastattelu 12.10.2021

Konttinen, Jan. Projektipäällikkö. Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry. Jatkis-hanke. Nauhoitettu haastattelu 14.10.2021

Pekkarinen, Antti. Osakas. Joensuun Tilintarkastus Oy. Nauhoitettu haastattelu 12.10.2021

Muut lähteet:

Varamäki, E. 2021. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2021 julkistus. Tilaisuuden esitys Youtube-streemissa. Ei tallennetta. Viitattu 2.11.2021.

Visma. 2021. Liikearvo - Mitä tarkoittaa liikearvo? Saatavilla: <https://www.visma.fi/epasseli/kirjanpidon-sanakirja/l/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

Turunen, Seppo. Yrittäjä, seniorikonsultti. Profit-Visio Oy. Nauhoitettu haastattelu 12.10.2021

Vara, Janne. Asiakkuusjohtaja. Pohjois-Karjalan Osuuspankki, yrityspalvelut. Nauhoitettu haastattelu 14.10.2021

Pasanen, M. 2021. Oppimateriaali kurssilla: Management Tools and Techniques. Karelia University of Applied Sciences. Ei-julkinen lähde. Viitattu 20.5.2021.

Omistajanvaihdos on merkittävä tapahtuma yrityksen elinkaarella ja toiminnan jatkuvuudessa. Onnistuessaan toiminta siirtyy sellaisenaan uudelle omistajalle ja yrityksen toiminta voi jopa lähteä kasvuun uuden omistajan luotsaamana.

Suomessa omistajanvaihdoksia toteutetaan vuositasolla useita tuhansia. Huomioiden pk-yritysten merkittävä rooli työllistäjänä, omistajanvaihdosten onnistumisella on tärkeä merkitys myös kansantalouden näkökulmasta.

Tämän työkirjan tärkeimpänä tavoitteena on opastaa arvolähtöiseen omistajanvaihdokseen pk-yrityksessä tilanteessa, jossa omistajanvaihdoksen suunnitteluun ja toteutukseen on aikaa käytettävissä 3–5 vuotta ennen kauppatapahtumaa.