



Yritys
myyntikuntoon



Hyvä Yrittäjä

TÄHÄN OPPAASEEN on koottu omistajanvaihdosta harkitsevien yrittäjien tyypillisimmät kysymykset heidän ryhtyessään suunnittelemaan yrityksensä omistajanvaihdosta.


Nämä yleisimmin kysytyt kysymykset sekä niihin yleisesti annetut vastaukset kuvastavat hyvin omistajanvaihdoksen monitahoisuutta. Yhtä ainoa oikeaa tapaa ei ole, vaan jokainen tapaus on ainutkertainen ja yksilöllinen.

Toivottavasti tämä opas aktivoi aloittamaan omistajanvaihdoksen suunnittelun ja on apuna rakentaessanne sekä yrityksenne että omaa henkilökohtaista tulevaisuuttanne.

Oppaan on toteuttanut työ- ja elinkeinoministeriö osana valtakunnallista omistajanvaihdosten koordinoitihanketta.

Aloita jo tänään!





KYSYMYS: Olen lähestymässä eläkeikää ja harkitsen yrityksen omistajanvaihdosta. Kannattaako minun tehdä sukupolvenvaihdos vai etsiä perheen ulkopuolinen ostaja?

VASTAUS: Sopiva ja innostunut jatkaja voi löytyä lähipiiristä. Keskustele perheen kanssa ennen kuin etenet myyntiprosessissa.

Sukupolvenvaihdos vaihtoehto myynnille?

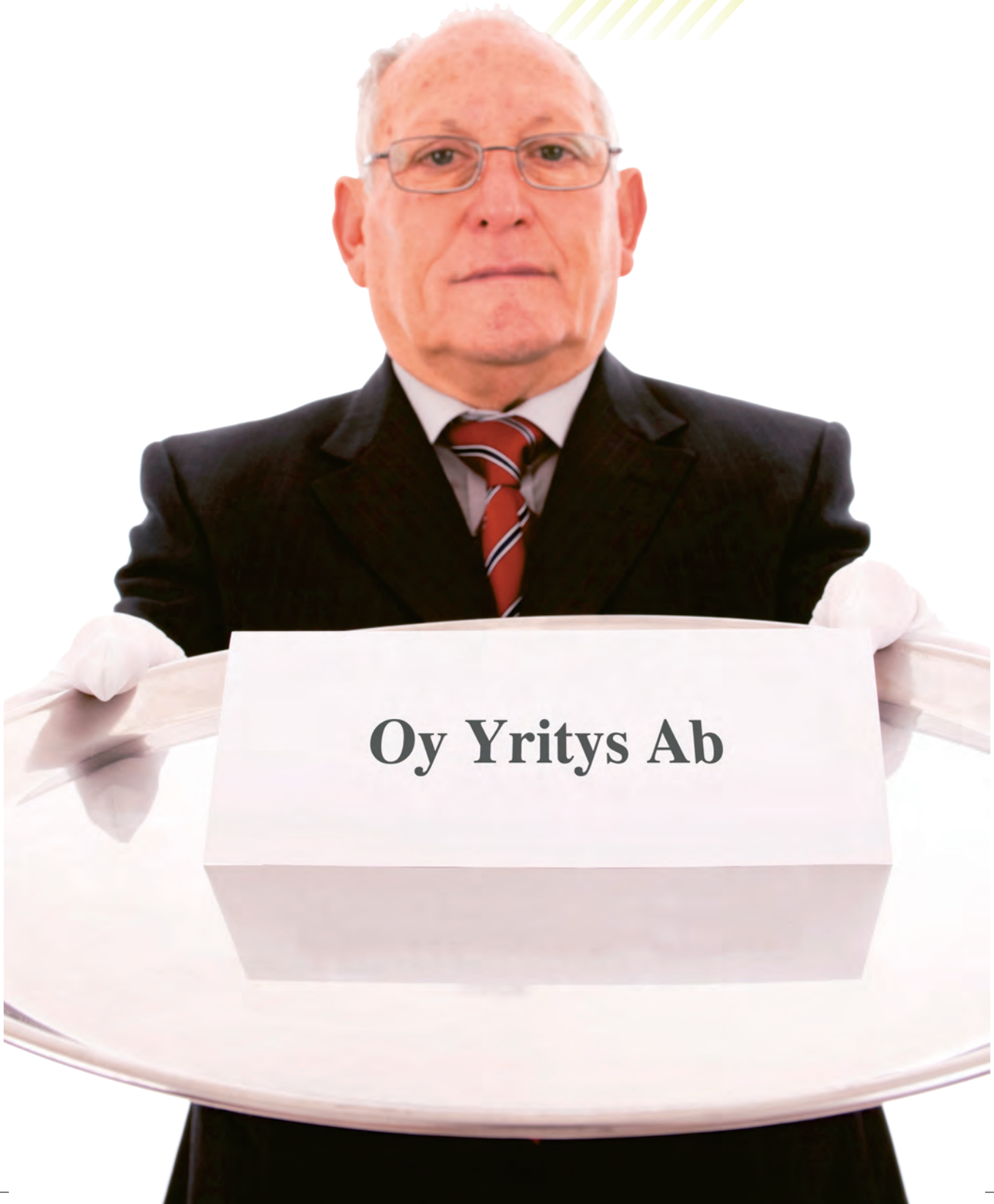
Sukupolvenvaihdos ja yritystoiminnan myynti ulkopuoliselle sisältävät sekä johtajuuden että omistajuuden siirron. Myynnissä omistuksen ja johtajuuden siirto tapahtuvat useammin samaan aikaan kuin sukupolvenvaihdoksessa, mutta silloin uusien omistajien perehdyttäminen yritykseen vie enemmän aikaa. Myynti ulkopuoliselle on luopujalle, yritykselle ja sen sidosryhmille suurempi muutos kuin sukupolvenvaihdos. Siten se sisältää suuremman riskin.

Sukupolvenvaihdokseen liittyy paljon tunnetekijöitä. Keskustele perheesi kanssa elämäntyösi jatkumisen eri vaihtoehtoista. Mikä on itsesi ja perheesi motivaatio omistajanvaihdoksen toteuttamiseen? Entä odotukset yrityksen tulevaisuudesta? Mieti, miten omistajanvaihdos vaikuttaa perheesi tulevaisuuteen.


Sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen vaikuttavat jatkajien innostus ja kiinnostus yrittämiseen. Heillä pitää olla myös tietoja ja taitoja luotsata yritystä eteenpäin. Perheenjäsenten hyvät suhteet edesauttavat vaihdoksen onnistumista.

Tärkeää on sukupolvenvaihdosprosessin suunnittelu ja toteuttaminen sovitussa aikataulussa. Luopujalla on merkittävä rooli sukupolvenvaihdoksen käynnistämisessä, mutta myös loppuun viemisessä.

Keskustelujen jälkeen perheesi on valmiimpi kohtaamaan eri vaihtoehtojen erilaiset haasteet. Tärkeintä omistajavaihdoksessa on tärkeimmän omaisuutesi – perheesi – hyvinvointi.



Oy Yritys Ab

- 
- KYSYMYKSET:** Olen lähestymässä eläkeikää ja harkitsen yritykseni myymistä. Mitä voisin tehdä, jotta yritykseni menisi hyvin kaupaksi ja saisin siitä hyvän hinnan?
- VASTAUKSET:** Ihan ensimmäiseksi on hyvä huomata, että ostajalla on ostolleen erilaiset motiivit ja tavoitteet, kuin sinulla myyjänä.

Hyvin valmisteltu on puoliksi myyty

Yritys myyntikuntoon

OSTAJIA KIINNOSTAA, millaista liiketoimintaa he voisivat yrityksesi nykyisen liiketoiminnan avulla tulevaisuudessa tehdä. Varmistaaksesi, että yrityksesi ja sen liiketoiminta kiinnostaa ostajia, on sinun tehtävä yrityksesi houkutteleva ostokohde – sellainen, joka tarjoaa yrittämisen mahdollisuuksia ja jolla on hyvät kehitysnäkymät. Mieti, mitkä asiat ovat sellaisia, joista ostajalle on eniten hyötyä tulevaisuudessa. Vahvista näitä asioita ja tuo niitä voimakkaasti esille. On vähän yrityksiä, jotka kelpaavat ostettaviksi sellaisenaan ja nykykuntoisina. Yleensä yrityksessä on tehtävä järjestelyjä ennen sen myyntiä ja tämä vie normaalisti muutaman vuoden aikaa.

Yhä useammat yrityskaupat ovat liiketoimintakauppoja. Keskity siis liiketoiminnan tehostamiseen mahdollisimman hyväksi. On helpompi ostaa yritys, jonka liiketoiminta ei ole riippuvainen nykyisestä yrittäjäpersoonasta tai hänen merkittävistä panoksestaan yrityksen elinehtona. Samoin yritys, jonka toiminta on kannattavaa ja sen perusta on hyvissä tuotteissa tai palveluissa

sekä asiakassuhteissa, on ostajalle houkutteleva mahdollisuus. Myös organisaation on hyvä olla sellainen, että se voi toimia pitkälti itsenäisesti tai ainakin siten, että johtajan vaihdos ei erityisesti vaikuta päivittäisten toimintojen hoitoon.

Yrityksen myyntikuntoon laittaminen on sinulle terapeutista työtä ja valmistaa lopullisen myyntipäätöksen tekemiseen. Tavoite on, että pikkuhiljaa poistat yrityksestä kaikki sinulle henkilökohtaisesti tärkeät asiat ja pyrit tekemään yrityksesi ”yrittäjäneutraalin” ja siten ostajaa houkuttavan. Kun tämän olet tehnyt, ei yritys enää näytä personoituneena sinuun, vaan se on liikeyritys. Olet ikään kuin tyhjentänyt talosi kaikesta sinuun liittyvästä, jotta uusi asukas voi muuttaa sisään.

Kuten huomaat, näiden asioiden toteuttaminen vie aikaa, joten yrityksen myyntiin valmistautuminen kannattaa aloittaa 3-4 vuotta ennen lopullista myyntipäätöstä. Oma yrityksesi luopumisprosessi voi hyvinkin olla saman mittainen ajanjakso.




KYSYMYS: Mikä on yritykseni arvo, eli mikä voisi olla kauppasumma?

VASTAUS: Yrityksen arvo ja kauppahinta ovat toisiinsa liittyviä, mutta hiukan erisältöisiä asioita.

Yrityksen hinnoittelu

YRITYKSEN ARVONMÄÄRITYKSEN menetelmillä laskettava arvo on tyypillisesti koko yhtiön osakkeiden tai yhtiöosuuksien osuuksien laskennallinen arvo tällä hetkellä ja tässä kunnossa. Yrityksen arvonmääritys antaa sinulle suuruusluokan koko yrityksen arvosta sekä näkemyksen eri varallisuustai tuottoerien arvosta, mutta kauppasumma se ei

ole. Tiedossasi ei vielä ole, onko ostaja halukas ostamaan koko yrityksesi vai ainoastaan osia siitä. Ostaja saattaa arvostaa asioita toisella tavalla kuin sinä. Hänelle erityisen arvokkaita voivat olla avainhenkilöt ja heidän osaamisensa. Olennaista on siis tunnistaa ostajia kiinnostavat kokonaisuudet ja pyrkiä asettamaan kauppasumma tästä lähtökohdasta.



Pk-yritysten yrityskaupoissa on melko harvinaista, että ostaja ostaa yhtiötä juuri sellaisena ja sen hintaisena kuin se arvonmäärityksessä on laskettu olevan. Ennen lopullisen kauppasumman sopimista sovitaan osapuolten kesken kaupan rakenteesta sekä sisällöstä eli kaikesta siitä, mitä kauppa kokonaisuudessaan tulee sisältämään ja toteutetaanko se osake-/osuuskauppana vai liiketoimintakauppana. Kauppahinta määritetään täsmennetyllä kaupan sisällöllä sekä ostajan että myyjän toimesta. Molemmilla on siten yhteneväinen näkemys kaupan sisällöstä ja hintaperusteista. Kauppaneuvottelut ovat näiden perusteluiden läpikäyntiä ja yhteisen hintanäkemyksen löytämistä.

Ostaja ja myyjä arvostavat eri asioita - kauppasummasta he lopulta ovat samaa mieltä.

Jokaisessa yrityksessä on arvokkaita asioita, joiden arvo on mitattavissa rahassa. Ensimmäiseksi sinun on selvitettävä, mikä yrityksessäsi on liiketoiminnallisesti arvokasta. Se on asia, josta ostaja on eniten valmis maksamaan. Arvotekijät ovat yksilöllisiä ja hyvin pitkälti samoja asioita kuin kilpailuedut. Ne ovat tekijöitä, joilla juuri sinun yrityksesi pystyy menestymään kilpailussa. Perustelut haluamallesi kauppasummalle voit myöhemmin kertoa juuri noilla arvotekijöillä.

Seuraavassa on kuvaus tyypillisimmistä tavoista määrittää yrityksen arvoa – nämä ovat käsitteitä, joita yleisesti arvonmäärityksissä käytetään: Tuottoarvo kuvastaa yrityksen liiketoiminnan

ansaintakykyä ja sen historiallinen toteutuma on nähtävissä tuloslaskelmasta. Ennen tuottoarvon määrittämistä on tilinpäätöksen tietoja usein korjattava vastaamaan paremmin liiketoiminnan todellista kannattavuutta. Tyypillisin korjaus on omistajan palkkakorjaus, joka tarkoittaa, että omistajan työpanoksen arvo tulee näkyä yrityksen kulurakenteessa, vaikka hän ei olisikaan maksanut itselleen työpanostaan vastaavaa palkkaa tai on maksanut vain osan siitä. Korjauksen avulla yrityksen kulurakenne vastaa paremmin liiketoiminnan todellista kannattavuutta. Tuottoarvo lasketaan korjattujen tulosten pohjalta. Tyypillisimmät tuottoarvojen laskentamenetelmät kuvastavat tässä arvon ja takaisinmaksuajan suhdetta. Arvo kuvastaa sitä, monenko vuoden tuloksen verran kauppasumma ja siten investointi tulee olemaan. Tällä yksinkertaistetulla mallilla halutaan konkretisoida arvoa ja sen suhdetta liiketoiminnan hyvyteen. Substanssi- eli liikevarallisuuden laskennassa laskennan lähtökohtana ovat yrityksen taseen tiedot. Kuten tuottoarvon laskennassa, myös substanssiarvon laskennassa on aluksi tarpeen tehdä korjauksia tilinpäätöksessä esitettyihin lukuihin. Pysyviin vastaaviin kirjatut omaisuuserät korjataan vastaamaan käyviä arvoja eli omaisuuserien todennäköisiä luovutushintoja. Samoin korjataan yrityksen vaihto-omaisuus vastaamaan tämän päivän todellisia arvoja. Rahat ja saamiset arvostetaan vastaamaan todellista tilannetta. Näillä täsmennyksillä yrityksen varallisuuden arvo vastaa parhaiten tämän päivän todellista markkinahintaa. Arvonmäärityksissä tästä varallisuusarvosta vähennetään yrityksen velat, jolloin tuloksena saadaan todellisesti liikevarallisuuden arvo eli substanssiarvo.



Miten löydän ostajan?

KYSYMYS: Miten löydän yritykselleni ostajan?

VASTAUS: Mikäli aiot itse etsiä yrityksellesi ostajan, on sinun varattava aikaa tähän tehtävään.





AINOASTAAN YRITYKSEN ILMOITTAMINEN

myytäväksi ei ole aktiivista ostajan etsintää, eikä useinkaan johda tuloksiin. Mikäli et ole aikaisemmin etsinyt ostajaa yritykselle, kannattaa sinun antaa se ammattilaisten tehtäväksi. Mikäli kuitenkin haluat etsiä ostajan itse ja sinulla on liiketoimintasi johtamiselta siihen aikaan, kannattaa työ aloittaa myyntisuunnitelman laatimisella.

Jos myyt yritystäsi itse, varaudu mittavaan työmäärään.

Aiempien kappaleiden mukaisesti olet nyt muokannut liiketoimintaasi sellaiseksi, että se on helppo ostaa. Olet myös määritellyt kaupan rakenteen ja sisällön ja asettanut itsellesi kaupahintatavoitteet sen mukaisesti. Myyntisuunnitelman aluksi sinun on syytä kirjata ylös, millaiset ostajat olisivat kiinnostuneita yrityksestäsi ja mistä syystä he olisivat kiinnostuneet siitä. Esimerkiksi kilpailijasi voisi olla kiinnostunut ostamaan yrityksesi saadakseen markkinajohtajuuden, avainhenkilösi voisi olla kiinnostunut ostamaan yrityksen käynnistääkseen oman yrittäjyytensä.

Löytääksesi ostajan sinun on varauduttava kontaktoimaan useita ostajaehdokkaita; 10-20 potentiaalista ostajaa ja esittelemään yritystäsi heille ennen kuin pääset todella neuvottele-

maan yrityskaupasta muutaman ostajan kanssa. Jotta pystyisit esittelemään yritystäsi houkuttelevalla tavalla ja tehokkaasti, on sinun laadittava tukimateriaalia myyntityötäsi varten. Tässä suhteessa yrityksen myynti ei eroa juurikaan tuotteen tai palvelun myynnistä. Sinulla on oltava riittävä materiaalipaketti valmiina, jotta ostaja vakuuttuu. Puutteelliset ja vajavaiset tiedot sekä pitkin prosessia kerättävät epämääräiset tiedonmuruset karkottavat ostajat tehokkaasti.

Ostajien etsintä on viisainta aloittaa periaatteella ”läheltä kauas”. Monissa tapauksissa oma henkilöstö, avainhenkilöt, toimittajat, asiakkaat ja kilpailijat ovat niitä, joilla on suurimmat intressit yritystäsi kohtaan. He myös tuntevat alasi liiketoiminnan ja yrityksesi mahdollisuudet toimia menestyksekkäästi kilpailussa, joten heille yrityksesi ei ole outo uusi tuttavuus, vaan helposti potentiaaliseksi mahdollisuudeksi nähtävä kokonaisuus. Hyödynnä myös omaa suhdeverkostoasi, joka hyvin todennäköisesti on laaja ja siksi hyvä lähde etsiä ostajaa.

Mikäli päätät itse toteuttaa myynnin, on sinun luovuttava anonyymiteetistä. Mikäli haluat yrityksesi myytävän kaikessa hiljaisuudessa ja haluat säilyttää nimettömänä mahdollisimman pitkään, on sinun syytä antaa yrityksesi myynti ammattilaisen hoidettavaksi.

Nykyisin Suomessa on runsas valikoima sekä yksityisiä että julkisia yrityspörssijä ja -kauppapaikkoja, joiden ostajarekistereitä ja tietotaitoa kannattaa hyödyntää laajamittaisesti.







Kauppaneuvottelut ja sopimukset

KYSYMYS: Miten voisin valmistautua kauppaneuvotteluihin?

VASTAUS: Neuvottele yksi asia kerrallaan päätökseen ja varaudu eri tilanteisiin.

NEUVOTTELUTAITO ON VIESTINTÄÄ, tavoitteisiin pyrkimistä ja ennen kaikkea päätöksen aikaansaamista. Se on sosiaalista taitoa, jonka puuttuessa asiat venyvät tai ajautuvat ”pattitilanteeseen”. Omaa yritystään myyvän omistajan on usein myös vaikea suhtautua objektiivisesti ja tavoitteellisesti neuvottelussa esille nouseviin asioihin. Tuloksekkainta on neuvotella yhdestä asiasta kerrallaan – jokaisella tapaamisella on oma tarkoituksensa. Tämä edesauttaa molempia osapuolia hallitsemaan prosessia parhaiten.

**Sovi suullisesti
- kinastele kirjallisesti.**

Taitava neuvottelija johtaa yrityskaupprosessia rakentavasti ja tuloksellisesti. Ennalta rakennettu neuvottelustrategia ja huolellinen valmistautuminen kuhunkin neuvotteluun helpottavat myös tavoitteiden toteutumista. Varautuminen ostajan mahdollisiin erilaisiin näkemyksiin ja ehdotuksiin on hy-

vä pitää mielessä. Tee muistiinpanoja jokaisesta keskustelusta ja säilytä sähköpostiviestit – hyvä dokumentaatio on turva tulevaisuuden varalle.

Sopimuksilla on hyvä sekä aikatauluttaa että pilkkoa kaupprosessia välipäätöksiksi. Salassapitosopimus kannattaa solmia mahdollisimman aikaisessa vaiheessa potentiaalisen ostajan kanssa. Ensivaiheen neuvottelujen jälkeen on hyvä laatia aiesopimus. Aiesopimuksessa voidaan sopia, että molemmat osapuolet sitoutuvat olemaan neuvottelematta muiden kanssa samasta hankkeesta tietyn ajanjakson, jolloin osapuolet voivat rauhassa keskittyä kaupan ehtojen käsittelyyn.

Mikäli neuvottelut etenevät suotuisasti, voidaan tehdä esisopimus. Esisopimuksen laatiminen on hyödyllistä tilanteessa, jossa osapuolet eivät ole vielä sopineet kaikista yksityiskohdista, mutta ovat valmiita sitoutumaan yrityskaupan toteutukseen. Kauppasopimus tehdään, kun osapuolet ovat valmiit tekemään lopulliset päätökset. Kaikki sopimukset on syytä jättää ammattilaisten laadittaviksi.



KYSYMYS: Miten johtajuuden vaihdos toteutetaan ja tiedotetaan?

VASTAUS: Ostajalla on omat näkemyksensä – tue häntä parhaasi mukaan.

Johtajuuden vaihdos

OSTAJA OTTAA JOHTAAKSEEN YRITYKSEN, jolla on valmis liikeidea, organisaatio, markkinat ja kilpailijat. Hänellä on usein alan kokemusta ja ennen kaikkea oma näkemyksensä siitä, miten hän tulee johtamaan yritystä. Johtajuus-

den vaihdos on hyvä suunnitella, projektoida ja toteuttaa yhdessä ostajan ja myyjän kanssa. Se on motivoivaa ja opettavaista molemmille osapuolille ja ennen kaikkea hallittu haltuunotto rauhoittaa sekä organisaatiota että sidosryhmiä.



Jaa osaamisesi,
mutta älä mielipiteitäsi
- uudella johtajalla on oma mieli.

Uuden johtajan vaihtuminen on normaalisti kaksivaiheinen prosessi. Ensimmäiseksi on lyhyt muutaman kuukauden yhteisjohtamisen jakso, jonka aikana kaikki elintärkeä tieto ja käytänteet on perehdytettävä ostajalle. Samalla ostaja tutustuu työntekijöihin, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin opastuksellasi. Seuraavien noin 6 kk aikana ostaja ottaa ohjat käsiinsä, mutta käyttää tarvittaessa myyjää taustalla asiantuntijana, konsulttina tai men-

torina. Myyjä ei voi siirtää arvomaailmaansa ostajalle, mutta tietotaitoa sitäkin enemmän.

Luopujan on varauduttava siihen, että nuoren polven ostajayrittäjän on saatava tehdä muutoksia toimintaan oman motivaationsakin vuoksi mahdollisimman pian kaupanteon jälkeen. Monille myyjille tämä on hämmäntävä kokemus, mutta se on hyvä nähdä omalta kannalta normaalina osana luopumisprosessia.





Elämä vaihdoksen jälkeen

KYSYMYKS: Mitä teen, kun olen myynyt yritykseni?

VASTAUS: Muista, että luopuessasi yrityksestäsi sinun ei tarvitse luopua yrittäjämäisestä elämäntilanteestasi.

MONILLE YRITYKSENSÄ MYYNEILLE yrittäjille yrityskauppa on ollut vapauttava kokemus. He ovat huomanneet, että lisääntyneen vapaa-ajan myötä luovuudelle ja uusille ideoille on taas löytynyt tilaa. He ovat huomanneet, että omat kokemukset ja vuosikymmenien yrittäjäura ovat edelleen arvossaan ja hyödyksi. Useat yrityksensä myyneet yrittäjät ovat ryhtyneet auttamaan ja tukemaan uuden sukupolven yrittäjiä mentorin tai yrityskummin roolissa tai lähteneet mukaan jopa hallitustyöhön.

Yrityskauppa on uuden alku niin myyjälle, ostajalle kuin yrityksellekin.







KYSYMYS: Milloin on hyvä aika aloittaa yrityksen myynti?

VASTAUS: Tänään.

Aloita jo tänään

YRITYKSEN OMISTAJANVAIHDOS on lopulta suhteellisen pitkä prosessi valmistautumisineen, suunnitteluineen, päätöksentekoineen ja toteutuksineen. Kaikki nämä ovat asioita, joita ei voi kiirehtiä vaan ne vievät oman aikansa. Sinun on siis hyvä käynnistää valmistautuminen ja suunnittelu mahdollisimman pian. Näin varmistat parhaiten, että yrityksesi jatkuvuus yrityskaupalla voi toteutua muutaman vuoden kuluttua.

Ota yhteyttä oman maakuntasi omistajanvaihdoksista vastaavaan tahoon – aloita tänään!

Soita ensimmäinen puhelu jo tänään!





Alueelliset yritysten neuvonta- ja asiantuntijapalvelut:



www.yrityssuomi.fi

Yritys-Suomi-puhelinpalvelu 0295 020 500

www.yritysporssi.fi

www.uusyrityskeskus.fi

MANNER-SUOMEN ESR-OHJELMA 2007-2013

Aloittavien yrittäjien ja pk-yritysten liiketoimintaosaamisen
kehittämissuunnitelma (APAKE)

Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

Vipuvoimaa
EU:lta
2007-2013



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto



Omistajanvaihdoksen
valtakunnallinen
koordinointi