

Ohjeita "bisneksen" ostajalle

Ohjeita yritysostoa suunnitteleville uusille yrittäjille

TEM/APAKE 2011

SISÄLLYSLUETTELO

Johdanto.....3
Miksi ostaa toimiva bisnes.....5
Miten löytää sopiva bisnes ostettavaksi.....6-7
Millaiset kriteerit laadin ostokohteille.....9
Mistä etsiä ostokohteita.....10-11
Yrityksen ostaminen alkaa.....12
Kauppaprosessi.....13
Ostettavan yrityksen toimintaan perehtyminen.....14-16
Ostokohteen kauppahinnan määritys.....17-19
Kaupan rahoitus.....21
Yrityskaupan sopimuksista.....22-25
Nyrkkisääntöjä.....27

Johdanto

Tällä oppaalla on kaksi tarkoitusta. Oppaan avulla voit jäsentää omaa ajatteluasi sekä selkiyttää terminologiaa ja ajatusmaailmaa, joka yrityksen ostamiseen liittyy. Opas antaa sinulle myös käytännön ohjeita ja esimerkkejä yrityskaupan toteutukseen. Koska valtaosa yrityksen myyjistä on myymässä yritystään ensimmäistä kertaa, palvelee opas myös myyjiä heidän valmistautuessaan kohtaamaan yrityksensä ostajia.

Ostajan kannalta yritysostossa ei itse asiassa ole lopulta kyse yrityksen ostamisesta. Kyse on tavasta, jolla uusi yrittäjä parhaiten pystyy toteuttamaan oman suunnitelmansa haluamassaan liiketoiminnassa eli bisneksessä. Vaikka ”bisnes” ei kovin suomalainen sana olekaan, kuvaa se parhaiten myös yrityskaupan luonnetta ostajan näkökulmasta. Termi ”toimiva bisnes” pitää sisällään kaikki ne elementit, joita yrittäjyydessä tarvitaan, eli tuotteita/palveluja, asiakkaita, valmiin aseman markkinoilla ja ennen kaikkea liikevaihtoa. Ostajan kannattaa keskittyä ostamaan ”bisnes” – oston muodot voivat sitten olla liiketoimintakauppa tai osake-/yhtiöosuuden kauppa. Kauppa voi sisältää kaikkia niitä elementtejä, joita ”bisneksen” organisoinniksi tarvitaan: juridinen yhtiö, henkilökunta, toimitilat, kalusteet, koneet jne.

On lopullisena kaupan toteutustapana sitten liiketoimintakauppa tai osake-/osuuksien kauppa, ostaja pääsee molemmilla tavoilla myyjän ”bisnekseen”. Jotta käsitteet pysyisivät selkeinä, käytetään tässä oppaassa sanaa ”bisnes” kuvastamaan juuri sitä ansaintamahdollisuutta, jota ostaja tavoittelee ja jolla myyjä on tähän saakka sekä liikevaihtoa että tulosta tehnyt. Keskity siis jatkossa tunnistamaan ja ostamaan bisnes!

Bisneksen ostajia ei voi kategorisoida vain yhdeksi joukoksi, vaan potentiaalisia bisneksen ostajia on hyvin monenlaisia. Yhteistä kaikille on yrittäjyys työnä, elämänurana ja vaurastumisen välineenä. Kuten yrittäjyyskin on monimuotoista, myös jokaisella ostajalla on omat henkilökohtaiset motiivinsa ja tavoitteensa bisneksen oston suhteen. Kaikilla heillä on myös useita vaihtoehtoja toteuttaa omat yrittäjyyden suunnitelmansa. Osa ostajista on jo yrittäjiä ja he etsivät oman liiketoimintansa kasvattamiseksi uusia mahdollisuuksia, jolloin ostajana on tyypillisesti heidän yrityksensä. Yritykset ovat tyypillisesti strategisia ostajia tai kapasiteettiostajia, joiden ostomotiivit vaihtelevat sen mukaan, kuinka ne omaa toimintaansa jatkossa aikovat kehittää. Osa ostajista on palkkatyössä rutinoituneita, tulosvastuullisissa johtotehtävissä toimivia henkilöitä, jotka haluavat hyödyntää kertynyttä osaamistaan oman yrityksen liiketoiminnan avulla. Myös myytävän yrityksen avainhenkilöt; työntekijät tai johto voivat olla potentiaalisia ostajia – heidän luulisi tuntevan oman työpaikkansa bisneksen hyvin. Ilman aiempaa yrittäjätaustaa olevat henkilöostajat jakautuvat kahteen joukkoon yrittäjävalmiuksiensa sekä oman yrittäjyyden rakentumisen suhteen. Ääripäinä voisivat olla henkilöt, jotka vasta perehtyvät yleensäkin yrittäjyyteen ja oman yrittäjyyden käynnistämiseen sekä henkilöt, joilla on jo yrittäjäpätevyyttä sekä valmis suunnitelma, jonka he bisneksen oston avulla haluavat toteuttaa.

Tässä oppaassa keskitymme erityisesti ostajiin, joilla ei ole aiempaa yrittäjäkokemusta tai kokemusta bisneksen ostamisesta. Määrällisesti suurin osa bisneksistä, jotka ovat tai tulevat myyntiin ovat mikro- tai pienyrityksissä ja niiden potentiaalisia ostajia ovat uudet suomalaiset yrittäjät.



Miksi ostaa toimiva bisnes

Jos sinulla ei ole aiempaa yrittäjätaustaa, mutta olet päättänyt ryhtyä yrittäjäksi, ei sinun kannata ensimmäiseksi lähteä etsimään ostettavaa yritystä. Perehdy ensin kunnolla yrittäjyyden käynnistämiseen ja yrittäjänä toimimiseen. Opiskele liikkeenjohdon perusteita, kuten liikeidean rakentamista, taloutta, markkinointia jne. Käy yritysneuvojan puheilla ja tee omaa liiketoimintasuunnitelmaasi. Tavoitteena tulisi olla, että sinulla on itsellesi selkeänä mielessä millaisessa bisneksessä haluat toimia. Yleensä kannattaa keskittyä alaan, josta itsellä on jo kokemusta ja tietämystä joko työuran, harrastuksen tai muun syyn ansiosta. Yrittäjyyden aloittaminen alalla, jonka tuntee, on riskittömämpää kuin täysin uudelle alueelle siirtyminen. Usein tutulta alalta tai alueelta tunnistaa myös paremmin bisnes-mahdollisuuksia.

JO TOIMIVAN YRITYKSEN BISNEKSEN OSTO VOI PUOLTAA PAIKKAANSA LÄHINNÄ SEURAAVISTA SYISTÄ:

- saat usein valmiin asiakaskannan, maineen ja toimintakonseptin nopeasti
- saat yleensä myyjän tuen sisäänajo-/startti vaiheessa
- saat usein käyttöösi valmiin toimittajaverkoston
- pääset perustamisvaihtoehtoa nopeammin käsiksi liiketoimintaan
- toimialueen kilpailuasetelma pysyy ennallaan
- osto on investointi jota on verrattava perustamisen ja vakiinnuttamisen kustannuksiin

TOISAALTA TOIMIVAN YRITYKSEN OSTOON LIITTYY MYÖS RISKITEKIJÖITÄ:

- ellet tunne alaa, voit ostaa yrityksen, joka on elinkaarensa lopussa
- ellet tunne alaa, voivat asiakkaat pettyä uuteen yrittäjään – pysyvätkö asiakkaat?
- voit ostaa yrityksen, jonka tuotteisto ei vastaa asiakaskunnan tarpeita
- ellet tunne yritystä, voit ostaa huonomaineisen yrityksen
- ellet tunne yritystä, voit ostaa vanhat koneet ja tuotteet ja joudut investoimaan alkuvuosina kohtuuttomasti yrityksen kehittämiseen
- nykyiseen yrittäjään personoitunutta bisnestä on ostajan usein hankala jatkaa

KÄYTÄ SIIS ALUKSI AIKAA:

1. Tee oma liiketoimintasuunnitelmasi, tarvitset sitä joka tapauksessa jatkossa
2. Tee normaalit kannattavuus- ja rahoituslaskelmat, tarvitset niitä joka tapauksessa jatkossa
3. Tee vertailevia laskelmia ja suunnitelmia siitä, millä tavoin liiketoimintasuunnitelmasi on paras toteuttaa: perustamalla uusi, liittymällä osuuskuntaan, franchising vaiko jo toimivan bisneksen ostaminen
4. Pidä jatkosuunnitelmissasi mukana kahta vaihtoehtoa, esim. perustamisvaihtoehto tai ostovaihtoehto siitäkin huolimatta, että aiot ensisijaisesti keskittyä bisneksen ostoon

Miten löytää sopiva bisnes ostettavaksi

Omaa liiketoimintasuunnitelmaa laatiessasi olet jo itse asiassa aloittanut ostosuunnitelman teon. Hyvä liiketoimintasuunnitelma sisältää seuraavat elementit:

1. MILLE TOIMIALALLE AIOT YRITTÄJÄKSI
2. MILLAISELLA LIIKEIDEALLA AIOT EROTTUA MUISTA JA MENESTYÄ
3. MIKÄ ON SE MARKKINOILLA OLEVA MAHDOLLISUUS, JONKA AIOT HYÖDYNTÄÄ
4. MILTÄ MAANTIETEELLISELLÄ ALUEELLA HALUAT YRITYKSESI TOIMIVAN
5. MILLAISEN ASIAKASKUNNAN KANSSA HALUAT OLLA TEKEMISISSÄ
6. MILLAISIA TUOTTEITA JA PALVELUJA HALUAT TUOTTAA JA MYYDÄ
7. MILLAISET OVAT TALOUDELLISET TAVOITTEESI LIIKEVAIHDON JA TULOKSEN SUHTEEN
8. PALJONKO OLET RAHALLISESTI ITSE VALMIS PANOSTAMAAN
9. PALJONKO TÄLLAISEN YRITYKSEN PERUSTAMINEN JA TOIMINNAN KÄYNNISTÄMINEN MAKSAISI
10. MILLAINEN ON OMA VISIOSI – MILTÄ YRITYKSESI TULEE NÄYTTÄMÄÄN 10 VUODEN KULUTTUA

Kun edellä mainitut asiat ovat sinulle selvät, voit tehdä listauksen niistä asioista, joita suunnitelmasi toteuttamisesta vielä puuttuu. Juuri ne ovat ostosuunnitelman olennaisimmat kriteerit ostettavalle bisnekselle.

ESIMERKKI:

Aion toimia tilitoimistoalalla, koska minulla on siihen sekä koulutus että työkokemusta. Olen työssäni huomannut, että monet asiakasyritykset haluavat tilitoimistopalveluilta enemmän kuin vain lakisääteisen kirjanpidon. Asiakasyrittäjät haluavat enemmän neuvontaa yrityksen talousasioiden hoidossa. Monet ovat sanoneet: ”Voi, kun kirjanpitäjäni kävisi luonani säännöllisesti ja osallistuisi minun kanssani tekemään bisneksestäni kannattavampaa”.

Tässä näen markkinalla mahdollisuuden yrityspalveluyritykselle, joka on enemmän kuin kirjanpitäjä. Oma liiketoimintasuunnitelmani pohjautuu edellä mainittuun asiakastarpeeseen. Tukenani olen käyttänyt lisäksi työ- ja elinkeinoministeriön laatimaa alan toimialaraporttia http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/837/Taloushallinto2009_web.pdf

Voisin toki perustaa yhden hengen tilitoimiston, mutta se on hidas tapa päästä vauhtiin, koska asiakaskunnan kerääminen on suuri työ. Jotta voisin lähteä kehittämään ajattelemaani yrityspalveluyritystä, minun olisi viisainta ostaa yksi tai kaksi tilitoimistobisnestä, joissa on jo mukava joukko asiakkaita.

Ostosuunnitelmassani korostan sitä, että saisin 3-4 henkilöä töihin heti ja että asiakaskunnassa olisi mahdollisimman monta sellaista asiakasta, jotka haluaisivat enemmän yrityspalveluja. Tällaiset asiakkaat ovat tyypillisesti sellaisia, joilla on itsellä usein tekninen pohjakoulutus. Heidän talousosaamisensa on kohtuullisella tasolla, mutta he eivät ole ”numeronikkareita”. Teknisinä ihmisinä he kuitenkin arvostavat ja osaavat käyttää suunnittelua, seurantaa ja systeemejä, kuten minäkin taloushallinnon ammattilaisena. Aion itse toimia palvelualalla, joten asiakkaatkin voisivat olla palvelualalta, niin ymmärtäisimme hyvin toinen toistemme bisneksiä. Vaikka itse toimin Keski-Suomessa, voisivat asiakkaani olla pääkaupunkiseudulla – etäisyys on siedettävä ja sähköinen viestintä toimii tekniikan ihmisten kesken hyvin.

Ostosuunnitelmani pohjautuu siis siihen, että tarvitsen noin 40 asiakasyritystä, jotka toimivat teknisillä aloilla, kuten esimerkiksi insinööritoimistot ja arkkitehtitoimistot, jotka toimivat pääkaupunkiseudulla. Lisäksi tarvitsen 3-4 työntekijää, jotka tuntevat edellä mainittujen asiakkaiden tarpeita. Tällaisen yrityksen perustaminen ja käynnistäminen on haastava tehtävä, mutta jos etsisin yhden tämän alan asiakkaita omaavan tilitoimiston Keski-Suomesta ja toisen pääkaupunkiseudulta, voisin suhteellisen nopeasti päästä kehittämään niiden toimintaa kohti yrityspalveluyritystä.

Seuraava vaihe on lähteä etsimään sellainen yritys, jossa näitä tarvitsemiasi elementtejä on parhaiten tarjolla. Kuten ehkä huomaat, yksikään nykyisistä toimivista yrityksistä ei vastaa 100%:sti sinun tarpeitasi ja tulevaisuuden suunnitelmiasi. Jotta löytäisit parhaiten tarpeisiisi sopivan yrityksen, on sinun etsittävä ja tutkittava useita vaihtoehtoja. Jotta voisit arvioida kutakin vaihtoehtoa mahdollisimman objektiivisesti ja kriittisesti, tulee sinulla ensin olla kriteerit, joiden pohjalta arvioinnin teet.

Bisneksen ostajan tulee itse olla aktiivinen. Kuten eivät huippuhyvät liikeideatkaan ole julkisissa rekistereissä, eivät myöskään läheskään kaikki myytävät yritykset ole tiedossa.

- lue lehti-ilmoituksista myytävät ja vuokrattavat yritykset
- laita itse ”halutaan ostaa” - ilmoitus lehteen
- kiertele kaupungilla ja tarkkaile kiinnostavia yrityksiä
- lue mainoksia ja lehtijuttuja
- selaa keltaiset sivut, löytyisikö sieltä kiinnostavia kohteita
- selaa www-sivujen kautta yritysvälittäjät
- kerro halukkuudestasi ostaa yritys pankin johtajallesi, tutulle yrittäjälle, hyödynnä puskaradio – vaikkapa yrittäjäyhdistykset
- kysy kunnan elinkeinoasiamieheltä tai kehitysyhtiöltä, tietäisivätkö he alueellaan haluamasi kaltaisia yrityksiä, jotka voisivat olla myynnissä
- kysy ELY-keskuksen ja muiden yritysneuvontaorganisaatioiden rekisteristä





Millaiset kriteerit laadin ostokohteille

Omasta liiketoimintasuunnitelmastasi löytyvät hyvin kriteerit, joilla arvioit alustavasti kohdeyrityksiä. Näiden kriteerien tarkoitus ei niinkään ole tunnistaa juuri se oikea yritys, vaan ennemminkin rajata pois mahdollisimman pian sellaiset yritykset, jotka eivät missään tapauksessa tule kyseeseen. Ostokriteerien teko helpottaa ja nopeuttaa tätä kohteiden seulontaprosessia. Jatketaan edellistä esimerkkiä, niin kriteerien käyttö selviää hyvin.

Etsin siis tietynlaista tilitoimistoa ja olen laatinut itselleni muutaman kriteerin, joilla seulon kohteita. Annan arviossani jokaiselle kriteerille kouluarvosanan 4-10. Tässä tapauksessa painotan kaikkia kriteereitä yhtä paljon, mutta sinä voit halutessasi painottaa eri asioita eri tavalla. Olen pikaisesti tutustunut kolmeen yritykseen ja ohessa arvoni niiden soveltuvuudesta. Kuten huomaat, ne poikkeavat toisistaan melkoisesti eri osa-alueittain, mutta kokonaisuudessaan eivät niinkään paljon.

KRITEERIT JA ARVOSANA	A	B	C
SIJAINTI	10	8	7
ASIAKKAIDEN MÄÄRÄ SOPIVA	5	8	9
% TEKNISIÄ ASIAKKAITA	6	10	5
HENKILÖSTÖN IKÄJAKAUMA	5	9	8
LAITTEISTOT JA OHJELMISTOT	7	9	4
AUKTORISOINNIT (KLT)	7	7	7
LIIKEVAIHTO/HENKILÖ	7	8	9
NEUVONTATYÖN OSAAMINEN	6	8	10
KESKIARVO	6,6	8,4	7,4

Kohde A on hyvällä paikalla, mutta ”vitoset ja kuutoset” painavat keskiarvoa alaspäin, joten taidan jättää tämän yrityksen tarkastelun tähän. Kohde C on monissa asioissa tosi hyvä, mutta asiakaskunta ja laitekanta ei oikein vastaa tarpeitani – olinhan juurikin sopivaa asiakaskuntaa hakemassa, joten tästä ei sen enempää. Kohde B täyttää melko tasaisesti kaikki ostokriteerini – ei kiitettävällä tai ”kympin tasolla”, mutta siinä määrin kyllä, että tähän kohteeseen kannattaa perehtyä tarkemmin.

Mistä etsiä ostokohteita

Ostokohteita voit etsiä kolmella tavalla:
1) **etsit kohteen itse**
2) **käytät yritysvälittäjää**
3) **jätät ”halutaan ostaa” -ilmoituksen yritys-pörsseihin toiveella, että myyjä löytää sinut.**

Hakusanalla ”yrityspörssi” löydät internetistä yli 12 000 (lokakuu 2011) osumaa ja Suomessa onkin nykyisin melko kattava maakunnallinen peitto erilaisia yksityisiä ja julkisia yritysten kauppapaikkoja. Yrityspörssit ovat kuitenkin vielä melko hajallaan, joten yhtä ja kaiken kokoavaa portaalia ei vielä tällä hetkellä ole. Yrityspörsseistä hakemalla voit löytää haluamasi kaltaisia kohteita. Varaudu kuitenkin siihen, että juuri sillä hetkellä, juuri sillä alueella, juuri sen kokoisia, juuri sen alan yrityksiä, joita etsit, ei todennäköisesti kovin montaa ole myytävänä julkisesti. Jos haluamaasi ei löydy, voit ja kannattaa jättää pörssiin ostoilmoitus.

Yksityisiltä yritysvälittäjiltä saat nopeasti tiedon siitä, millainen tarjonta heillä on. Heidän toimeksiantonsa on normaalisti myyjän antama, joten olet ostajana välittäjän kanssa ”yhteisellä asialla”. Myös välittäjälle voit jättää suoraan haun haluamasi kaltaisesta kohteesta. Kun sinulla on esittää välittäjälle selkeät ostokriteerit, on hänen huomattavasti helpompi etsiä sinulle sopiva yritys.

Voit myös etsiä ostokohdetta itse. Se on sekä vaivalloista että palkitsevaa. Mitä enemmän itse perehdyt sekä alaan että yrityksiin, sitä jalostuneempi on oma liiketoimintasuunnitelmasi ja valmiutesi toteuttaa se kasvaa merkittävästi. Muista, että vielä tässäkään vaiheessa ei etsitä juuri sitä sopivaa, vaan rajataan mahdollisten joukosta pois sellaisia, jotka eivät tule kyseeseen.

Rajaamalla kohteita ostosuunnitelman mukaisesti löytyy suunta, mistä kohteita voi etsiä. Palataan tilitoimistoesimerkkiimme ja etsitään vähän tietoa toimialajärjestön sivuilta. Lokakuussa 2011 Uudellamaalla on tilitoimistoja noin 1500, eli vielä melkoinen joukko, mutta jo vähemmän kuitenkin, kuin koko maan 4000 tilitoimistoa. Kun lisäksi ostokriteereitäni oli, että toimisto on ns. auktorisoitu tilitoimisto, putosivat vaihtoehdot valtakunnallisesti 760 kappaleeseen ja kohdealueellani Uudellamaalla noin 200 kappaleeseen. Joukko on vieläkin liian suuri, mutta kun rajaan hakuani ”radanvarsikaupunkeihin” on kohdeyritysteni potentiaalinen joukko rajautunut enää noin 30 kappaleeseen.

Mistä sitten tiedän, ovatko nämä yritykset myynnissä? Sitä en voikaan vielä tässä vaiheessa tietää, joten on syytä ottaa tämä rajattu joukko tarkempaan tarkasteluun. Aluksi kokoan yritysten verkkosivujen ja internetin hakukoneiden avulla kaikista kohteista mahdollisimman paljon tietoa. Yritysten nettisivuilta saat yleensä hyvän kuvan sekä palveluista, osaamisesta että työkaluista. Julkisista lähteistä saat myös karkean tason taloustietoa esimerkiksi alla olevan taulukon mukaisesti jaoteltuna. Olennaista on edelleen, että rajaat pois sellaisia kohteita, jotka ostokriteereittesi perusteella ei ole kiinnostava. Alla olevan esimerkkiyrityksen kohdalla huomio kiinnittyy siihen, että liikevaihto on kasvanut tasaisesti vuosien myötä ja tulostakin yritys on tehnyt joka vuosi. Myös yhden henkilön palkkaaminen lisää antaa kuvan siitä, tätä yritystä on nykyisen omistajan toimesta viety koko ajan eteenpäin, joten se on ns. kehittyvä yritys. Ostajan hälytyskellojen ei tarvitse soida yhden tai kahden tappiollisen vuoden johdosta – jokaisella yrityksellä ja bisneksellä on omat hyvät ja huonot vuotensa. Enemmän kuin lukuihin, kannattaa keskittyä siihen, mitä lukujen taustalla on. Laskeva liikevaihto voi johtua monesta seikasta. Nykyinen yrittäjä ei kenties halua/jaksa panostaa yritykseensä ja ns. ”laskettelee vapaalla”. Kilpailutilanne ja yrityksen tuotteiden/palvelujen jälkeenjääneisyys voivat vaikuttaa siihen, että asiakkaat siirtyvät modernimpien yritysten asiakkaiksi. Markkinoista riippuen laskeva liikevaihto voi tarkoittaa koko alan heikkoa kehitystä ja se taas voi johtua esim. väestön ikärakenteen muutoksesta. Ostajan tehtävänä on seulontavaiheessa oppia tuntemaan sekä toimiala, markkinatilanne, että erityisesti valitsemansa kohdealueen erityispiirteet.

TUNNUSLUKUTIIVISTELMÄ

TILITOIMISTO N.N. OY	2006/10	2007/10	2008/10	2009/10	2010/10
LIIKEVAIHTO (1000€)	192	198	211	228	245
LIIKEVAIHDON MUUTOS%	3 %	3 %	7 %	8 %	7 %
TILIKAUDEN TULOS (1000€)	11	17	16	14	19
LIIKEVOITTO%	12,20 %		14,70 %		11,80 %
YRITYKSEN HENKILÖSTÖMÄÄRÄ	3	3	3	4	4

Hyvin paljon perehtymistä kohdeyritykseen pystyt siis tekemään ennakolta itsekin. Itse asiassa oma tutustuminen on paras tapa päästä tuntumaan siitä, kannattaako kohde ottaa jatkokäsittelyyn, siispä:

1. Kerää oleellista markkinatietoa kohteestasi mahdollisimman paljon etukäteen.
2. Paras ja helpoin tapa on mennä yritykseen, jota harkitset ostaaksesi.
   Asioi yrityksessä (useita kertoja), viivy siellä, katsele ympärillesi, aisti asioinnin ilmapiiriä,
   laske montako asiakasta yrityksessä käy, mitä he ostavat, paljollako he ostavat, miten asiakkaita
   palvellaan. Tässä tilitoimistotapauksessamme käynti ei ole aivan yksinkertainen,
   mutta toteutettavissa kyllä.
3. Kierrä myös yrityksen takapihalle ja arvioi, miten hyvin hoidettu yritys kaiken kaikkiaan on –
   jos piha ja liike on siisti sisältä ja ulkoa, on todennäköistä, että yrittäjä on pitänyt yhtä hyvää huolta
   myös liiketoiminnan kannattavuudesta. Huolimattomuus näissä asioissa korreloi melko hyvin
   myös huolimattoman liiketoiminnan kanssa. Yritys ja liiketoiminta on yrittäjänsä näköinen.
4. Kerää yrityksestä tietoa, lue lehtiartikkelit, tutustu mainontaan ja tuotekuvastoihin.
5. Tee internet-hakuja sekä yrityksestä että sen omistajista.
6. Kerää rekistereistä taloudellista informaatiota eli hanki tilinpäätöstietoja, jos mahdollista.

Lopputulemana sinulla on todennäköisesti 3-5 sellaista yritystä, joista olet kiinnostunut ja joiden uskot täyttävän kriteerisi jo suhteellisen hyvin. Mistä sitten tiedän, ovatko nämä yritykset myytävänä? Lähdetään kysymään sitä nykyiseltä omistajalta.

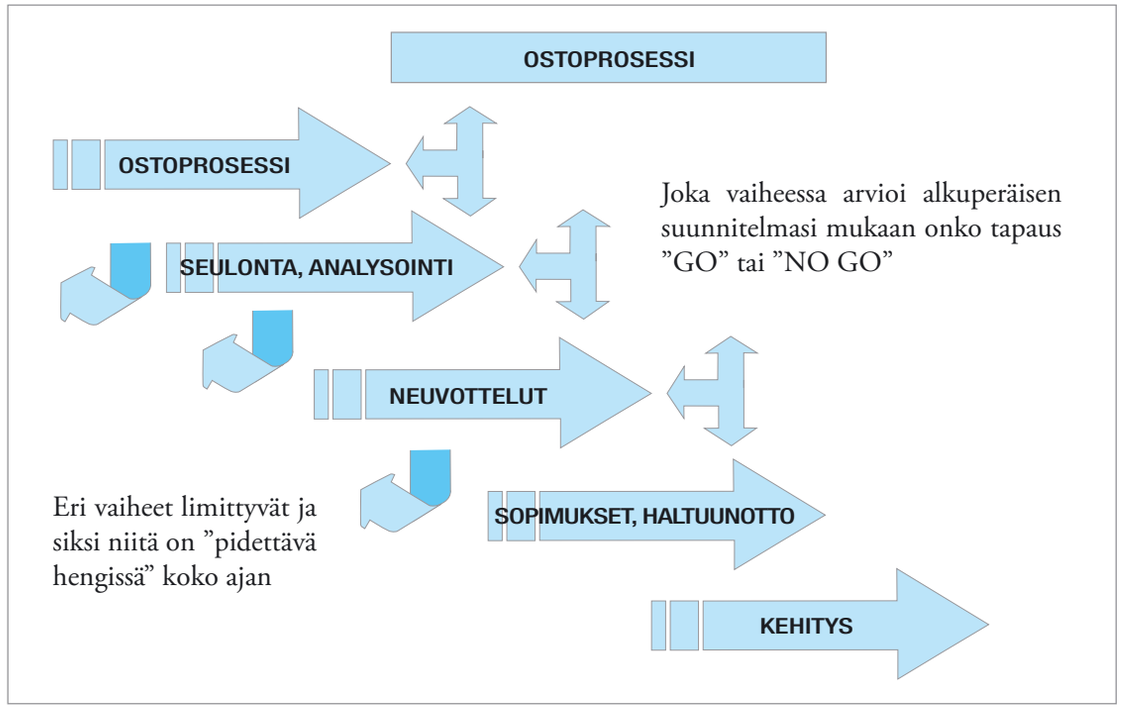
Yrityksen ostaminen alkaa

Kokoa ympärillesi viimeistään tässä vaiheessa sellaisten henkilöiden ryhmä, joilla on kokemusta liiketoiminnasta ja erityisesti bisneksen ostamisesta ja/tai myymisestä. Kun kauppaprosessi todella käynnistyy, on se tiivistempoinen ja monitahoinen tapahtumaketju, jonka onnistuneeseen päättämiseen tarvitaan monenlaista osaamista. Selvityksiä ja analyysejä voivat tehdä tukihenkilösi puolestasi tai yhdessä sinun kanssasi, mutta lopullisen ostopäätöksen teet sinä.

Kokemattoman ostajan tyypillinen kysymys on: ”Mitä minun tulee ottaa huomioon yrityskaupassa”. Kattavan listauksen antaminen ei ole mahdollista, eikä vastaanottokykysi todennäköisesti riitä ottamaan vastaan kaikkea tietoa. Pidä itse mielessäsi seuraavat asiat ja valmista itseäsi päätösten tekoon:

a. Ostettavan yrityksen bisneksen on sovelluttava riittävän hyvin oman ajatellun liiketoiminnan perustaksi tai lisäksi – kriteereittesi mukaisesti.
b. Ostajalla on yrityskaupassa selonottovelvollisuus, joten on hyvä perehtyä Due Diligence-asioihin eli menettelyyn, jonka avulla selvitetään yrityksen kuntoa ja kauppaan liittyviä taloudellisia, juridisia ja muita riskejä. Erityisesti omistukseen, lupa-asioihin, verotukseen sekä sopimuksiin tms. juridisiin velvoitteisiin, sitoumuksiin ja rasitteisiin liittyvät suurimmat taloudelliset riskit.
c. Mihin ostokohteen bisneksen menestyminen perustuu – mikä on se ydin, joka siitä kannattaa ostaa – ja mitä siitä kannattaa maksaa.
d. Miten suuri (liian suuri) merkitys nykyisellä yrittäjällä on liiketoiminnassa – onko yritys liikaa myyjäyrittäjän persoonan varassa – käytännössä tämä tarkoittaa sitä, pysyvätkö asiakkaat, vaikka nykyinen yrittäjä lähtee.
e. Pidä koko ajan mielessä se, että olet ostamassa ”oman tulevan liiketoimintasi rakennustarvikkeita”. Tarkkaile siis erityisesti sellaisia asioita, joiden varaan voit edelleen kehittää olemassa olevaa bisnestä. Älä sokeudu ostamaan yritystä sellaisenaan, vaan rakenna omaasi.

Helpoin tapa aloittaa kauppaprosessi on soittaa nykyiselle yrittäjälle ja tiedustella suoraan, olisiko hän halukas myymään bisneksensä. Mikäli näin on, on luontevaa sopia tapaaminen, jossa pääset jo hiukan tutustumaan sekä yrityksen toimintaan että yrittäjään.
Mikäli ostokohde löytyy välittäjän tai yrityspörssin kautta, käyt aluksi tyypillisesti neuvotteluja välittäjän/edustajan kanssa ja saat häneltä perustietoa myyntikohteesta allekirjoitettuasi salassapitosopimuksen.



Kauppaprosessi

Kauppaprosessi on usein vaiheittain etenevä tapahtumaketju. Osaavan asiantuntijan avulla voit edetä vaihe kerrallaan, joko kohti lopullista kauppaa tai neuvotteluista irtautumista. Sopimuksilla on hyvä sekä aikatauluttaa että pilkkoa kauppaprosessia välipäätöksiksi. Salassapitosopimus on syytä solmia mahdollisimman aikaisessa vaiheessa myyjän kanssa. Se varmistaa, että molemmat osapuolet voivat luottamuksellisesti vaihtaa tietoja keskenään. 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, on syytä tehdä esisopimus. Esisopimuksen laatiminen on hyödyllistä tilanteessa, joissa osapuolet eivät ole vielä sopineet kaikista yksityiskohdista, mutta ovat valmiita sitoutumaan yrityskaupan toteutukseen. Kun osapuolet ovat valmiit tekemään lopulliset päätökset, tehdään kauppasopimus. Kaikki sopimukset on syytä jättää ammattilaisten laadittaviksi.

Taitava neuvottelija johtaa yrityskauppaprosessia rakentavasti ja tuloksellisesti. Ennalta rakennettu neuvottelustrategia ja huolellinen valmistautuminen kuhunkin neuvotteluun helpottaa myös tavoitteiden toteutumista. Myös varautuminen myyjän mahdollisiin erilaisiin näkemyksiin ja ehdotuksiin on syytä pitää mielessä. Tee muistiinpanoja jokaisesta keskustelusta; säilytä sähköpostiviestit – hyvä dokumentaatio on turva myös tulevaisuuden varalle.

Ennen kuin lähdet kauppaneuvotteluihin, varmista että myyjä/neuvotteluosapuoli oikeasti omistaa osakkeet/osuudet ja/tai että hänellä on oikeus tehdä sitoumuksia/päätöksiä yhtiöstä – tarvitaan muiden omistajien suostumus kauppaneuvotteluihin.

Ostettavan yrityksen toimintaan perehtyminen

Ensimmäiseksi on määritettävä yksiselitteisesti, mikä on kaupan kohde. Tästä molemmilla osapuolilla on oltava yksimielinen näkemys.

1. Ostokohteena voivat olla yrityksen koko osakekanta/yhtiöosuudet tai osa niistä. Näissä tapauksissa kaupan kohde on selkeästi yksilöity – osakkeet/osuudet jotka oikeuttavat omistamaan ja hallinnoimaan yhtiötä.
2. Ostokohteena on usein myös liiketoiminta. Tällöin ostat myyjältä käytännössä sitä omaisuutta, jolla bisnestä tehdään – et siis osta yrityksen omistusta vaan tavaraa (koneita, kalustoa, varastoa) ja/tai aineettomia oikeuksia (patentteja, mallisuojaa tms.) sekä mahdollisesti liikearvoa (goodwill).
3. Liiketoimintakaupassa ostajan ja myyjän on selkeästi listattava ne erät, jotka kuuluvat kauppaan. Näin yksilöidään kaupan kohde liiketoimintakaupassa.
4. Mikäli myyjä on hyvin valmistautunut, hänellä on itsellään pohja-ajatus tai ehdotus siitä, mitä hän haluaa myydä, miten kauppa toteutetaan ja mikä on hänen hintapyyntönsä. Älä vielä tässä vaiheessa lähde arvioimaan hintaa ja sen oikeellisuutta, vaan perehdy rauhassa ostokohteeseen ja muodosta oma näkemyksesi matkan varrella. Liian usein kokemattomat ja malttamattomat ostajat kysyvät: ”Paljonko tällaisesta yrityksestä kannattaa maksaa”? Hinta on toki tärkeä, mutta em. kysymys liian aikaisessa vaiheessa on turha. Ethän vielä edes tiedä, mitä lopulta olet ostamassa ja miten hinta lopulta muodostuu.

Myyjän esitys voi olla seuraavanlainen: ”Myyn tilitoimistoni osakkeet hintaan 150 t€” tai ”Myyn tilitoimistoni liiketoiminnan hintaan 100 t€”
Keskity kaupan kohteen jälkeen myytävän yrityksen liiketoiminnan ydinasioiden selvittämiseen.

KÄYTÄ TÄSSÄ APUNA ASIANTUNTIJAA:

1. Perehdy seuraaviin erityisesti talouteen vaikuttaviin asioihin:
   a. liikevaihdon kehittyminen
   b. kustannusten kehittyminen
   c. kannattavuuden kehittyminen (liikevoitto)
   d. maksuvalmius
   e. vakavaraisuus ja velkaantuneisuus
   f. kehittämispanostukset viime vuosilta
   g. millaisia investointeja on lähivuosina tehtävä
   h. vertaile alan muihin yrityksiin ja/tai kilpailijoihin

JATKA MYYJÄN TILANTEESEEN JA YRITYKSEN TOIMINTAAN PEREHTYMISTÄ ESIM. SEURAAVILLA TEEMOILLA:

1. Miksi yritys on myytävänä? Yleensä tähän on luonnollinen syy: esimerkiksi eläköityminen tai terveydelliset syyt. Taustalla voi kuitenkin olla muita alalla tai toimintaympäristössä tapahtuvia seikkoja, joiden takia yritys on myynnissä. Tällaisia syitä voivat olla vaikkapa ikääntyvä asiakaskunta, muuttotappiokunta, moottoritien uusi linjaus vie asiakkaat muualle, uusi market suunnitteilla alueelle – kyse on siis yrityksen elintilan supistumiseta. Tämänkin voi nähdä positiivisena haasteena; älä siis heti tyrmää kauppaa. Oleellista on, että itse tiedät, mitä alalla tapahtuu – opettele siis peli ja pelin henki.

2. Henkilöityminen: Mistä tai kenen suhteilla asiakkuudet syntyvät, kuka tekee kaupat, pysyvätkö avainhenkilöt yrityksessä kaupan jälkeen, miten varmistat tämän. Jos liiketoiminnan ydin on kovin henkilöitynyt nykyiseen yrittäjään, joudut itse rakentamaan myyntikanavasi. Tutustu ja opi ostettavan yrityksen toimiala, toiminta-alue (reviiri) ja sillä tapahtuvat muutokset asiakaskunnassa, kysynnän määrässä ja laadussa, kilpailutilanteessa – opettele siis toimintaympäristö hyvin.

3. Tutustu siihen, miten nykyinen yrittäjä on peliä pelannut ja miten hän on siinä pärjännyt taloudellisesti ja kilpailullisesti: Mitkä ovat olleet hänen vahvuutensa?

4. Tutustu nykyisen yrittäjän yhteistyöverkostoon ja arvioi sen hyödyllisyyttä ja toimivuutta jatkossa, kun olet ostanut tämän bisneksen.

5. Peilaa omia ajatuksiasi peliin ja omiin pelisuunnitelmiisi – miten ostettava bisnes ja sen kilpailuedut tukevat omaa pelisuunnitelmaasi.

6. Pyydä myyjän näkemystä, miten yritys on pärjännyt suhteessa muihin alan yrityksiin – paremmin vai hyvin – hae vahvuuksia ja heikkouksia.

7. Tarkista onko nykyinen yrittäjä pitänyt yllä kilpailuetua – investoinnit, markkinointia on tehty, tuotekehitystä on tehty, henkilöstä on huolehdittu – onko yritys elinvoimainen lähimmän kolmen vuoden aikana vai tarvitseeko se mittavia panostuksia. Pyydä sitten käyttöösi seuraavat faktatiedot:

   a. Myynnin jakauma asiakkaittain
   b. Myynnin jakauma tuotteittain/palveluittain
   c. Kuvaus normaalista tuotanto/toimitusprosessista
   d. Kuvaus normaalista markkinointi/myyntiprosessista
   e. Kuvaus uusasiakashankinnasta ja aikataulusta ensikontaktista asiakkuuteen
   f. Vastuualueet ja varahenkilöjärjestelmä
   g. Onhan nykyinen omistaja maksanut omalle työlleen asiallisen palkan viimeisten vuosien aikana?

8. Pyydä nähtäväksesi vaikkapa laatukäsikirja – siitä näet, millainen toimintatapa yrityksessä on.

9. Pyydä nähtäväksesi hallituksen pöytäkirjat tai mahdollisesti muita muistioita. Näistä näet sekä virallisia päätöksiä että asioiden käsittelytapaa yrityksessä.

10. Monissa pienissä yrityksissä ei laatukäsikirjaa tai kokouspöytäkirjoja tai muita dokumentteja juurikaan ole. Niiden kysyminen on kuitenkin osoitus siitä, että tiedät mitä teet ja neuvotteluasemasi vahvistuu hiukan.

11. Edellä mainituilla kysymyksillä opit, miten nykyinen yrittäjä on bisnestänsä johtanut.

JATKA EDELLEEN PEREHTYMISTÄ SELVITTÄMÄLLÄ JA VARMISTAMALLA JURIDISIA JA TALOUDELLISIA ASIOITA:

1. Omistaahan yhtiö ne varallisuuserät, joita se sanoo omistavansa; osa varallisuudesta voi olla vielä rahoitusyhtiön omaisuutta tai leasing-rahoitettuja.
2. Onhan kaikki se, mitä ostat fyysisesti nähtävissä ja ”tallessa”. Silloin tällöin kaupoissa törmätään huonomuistisuuteen – koneita on luetteloissa vaan ei enää fyysisesti omistuksessa.
3. Huomaa, että liiketoimintakaupassa asiakas-, toimittaja-, vuokra-, tms sopimukset eivät siirry sinulle ilman näiden suostumusta. Varmista siis, että toimijat ovat valmiit tekemään kanssasi vähintään vastaavat sopimukset kuin edellisen yrittäjän kanssa. Osakekaupassa vain omistaja vaihtuu taustalla eli sopimukset ovat edelleen voimassa sopijaosapuolten kesken.
4. Onko yritys saanut julkisilta rahoittajilta tukea esimerkiksi investointeihin: Tässä voi piillä takaisinperintäriski. Tutustu myös De Minimis-tukiehtoihin ja varmista, että kohdeyrityksellä on tulevina vuosina vielä mahdollisuus tarvittaessa saada yritystukia kehittämiseen ja investointeihin.
5. Taseen tulisi olla puhdistettu entisen omistajan saamisista ja veloista (lähipiirilainat tms).
6. Myyjä ei saa oma-aloitteisesti enää koskea taseeseen esim. yksityisotoilla sen jälkeen, kun niistä on määritetty yrityksen arvo tai kauppahintaa korjataan, mikäli tilanne muuttuu. Tarkista myös, aikooko myyjä vielä nostaa osinkoja tai voitto-osuuksia ennen kaupan toteutusta – tällä on luonnollisesti merkityksensä kauppahintaan.
7. Älä tee kauppaa tilinpäätöstiedoilla, vaan viimeisimmillä reaaliaikaisilla tiedoilla: Pyydä esimerkiksi tiliote, paljonko tänään on rahaa tilillä. Inventaari tehdään kaupantekopäivänä.
8. Taseessa voi olla epäkuranttia varastoa, luottatappioita tai niiden riskejä tai epäkurantteja saatavia. Selvitä itsellesi mitä todellisuudessa ostat ja/tai mitä haluat ostaa ja millä hinnalla olet sen valmis tekemään.
9. Tutustu käyttöomaisuuteen eli koneisiin, laitteisiin, työkaluihin, kalustoihin ja ohjelmistoihin ja varaudu ostamaan näistä vain sellaiset, joita todella tarvitset jatkossa. Hyvillä työkaluilla on yleensä asiallinen hinta ja niistä kannattaa maksaa.
10. Onko yhtiöllä taseen ulkopuolisia vastuita? Kaikki vastuut eivät näy taloudellisessa informaatiossa.
11. Ovatko taseessa olevat patentit tai muut immateriaalioikeudet kurantteja ja mihin saakka? Kannattaa olla erityisen tarkkana, jos liiketoiminta on riippuvainen näistä immateriaalioikeuksista.
12. Onko odotettavissa tai meneillään korvausvastuita, oikeusjuttuja, viranomaisvaatimuksia tai takuita, jotka voivat realisoitua uuden omistajan maksettavaksi.
13. Ovatko kaikki viranomaisluvat ja toimiluvat kunnossa, löytyykö työsopimukset, onko verorästejä – pyydä saada näistä todistus verottajalta.
14. Onko työntekijöille maksettu kaikki sovitut palkat tai korvaukset? Ne eivät välttämättä näy taseessa maksamattomina maksuina.
15. Onhan yrittäjän oma palkkakehitys viimeisten vuosien aikana ollut realistinen ja toivottavasti nouseva.
16. Onhan kaikki muut maksut ja laskut maksettu.
17. Eihän yrityksellä ole edessään oikeusjuttuja tai vahingonkorvausvaateita tai –vastuita.
18. Edellä oleva listaus ei ole kaikenkattava vaan viitteellinen. Olennaista on, että selvität asioita mahdollisimman paljon eli käytännössä ”perin pohjin”.

Ostokohteen kauppahinnan määritys

Yrityksen arvonmäärityksellä ei sinällään ole käytännön hyötyä ennen kuin olet selvillä siitä, mitä lopulta olet ostamassa. Kun olet perehtynyt ostokohteeseen ja sen bisnekseen ja sinulla on taustalla oma suunnitelmasi (vaihtoehtona uuden perustaminen ja sen kustannukset) on sinun mahdollista lähteä arvioimaan sellaista hintaa, joka suunnitelmasi mukaan on hyväksyttävissä. Muista, että bisneksen osto on sinulle investointi ja sen on kyettävä omalla tuloksellaan maksamaan investointikustannus takaisin mahdollisimman lyhyellä aikavälillä eli käytännössä muutamissa vuosissa. ”Mitä yrityksestä kannattaa maksaa?” on usein ostajan kysymys. Vastaus kuuluu: Kannattaa maksaa sen verran, että investointi on omilla mittareillasi kannattava. Olennaista on, että nykyinen bisnes tuottaa tulevina vuosina sen verran, että pystyt kattamaan seuraavat erät:

a. lainojen lyhennykset ja korot (bisneksen ostosta johtuvat)
b. kehittämisinvestoinnit oman suunnitelmasi pohjalta
c. ostoprosessin kustannukset
d. oman voittotavoitteesi

Kun kaupan rakenne on selvillä, voidaan sille aluksi laskennallisesti määrittää arvo. Käytä laskenta-apuna asiantuntijaa, joka pystyy tekemään sekä laskelmia että arvioimaan myös laskelman perusteina olevia faktoja. Hyötyjen ja haittojen, eli laskelmien perustelujen ymmärtäminen johtaa lopulta sinulle sopivaan kauppahintaan.

Myyjällä on kauppahinnasta luonnollisesti oma näkemyksensä ja harvoin ostajan ja myyjän näkemykset osuvat yksiin. Se, kumman hinta on oikeampi, ei ole relevantti kysymys. Kauppaneuvottelut ovatkin sitä varten, että niiden yhteydessä molemmat osapuolet voivat perustella omaa näkemystään ja neuvottelu käydään näistä perusteista – ei euroista. Kun näkemykset perusteista alkavat lähentyä, päästään usein tilanteeseen, jossa myös hinta asettuu sellaiseksi, että molemmat voivat sen hyväksyä. Varaudu siihen, että sinulla on mielessäsi sellainen hinta (-haarukka), jonka puitteissa olet valmis tekemään kaupat. Jos neuvottelut etenevät siten, että pääset tavoitteeseesi, tee ostopäätös. Mikäli lähentymistä ei neuvottelujenkaan jälkeen synny, on viisainta siirtyä seuraavan kohteen kimppuun. Pitkittyneet kinastelut eivät ole kummankaan osapuolen suunnitelmia eteenpäin vieviä.

LIIKETOIMINTAKAUPASSA KAUPPAHINTA MÄÄRITTYY YKSINKERTAISESTI OSTAJAN JA MYYJÄN NEUVOTTELUISSA SEURAAVISTA ERISTÄ:

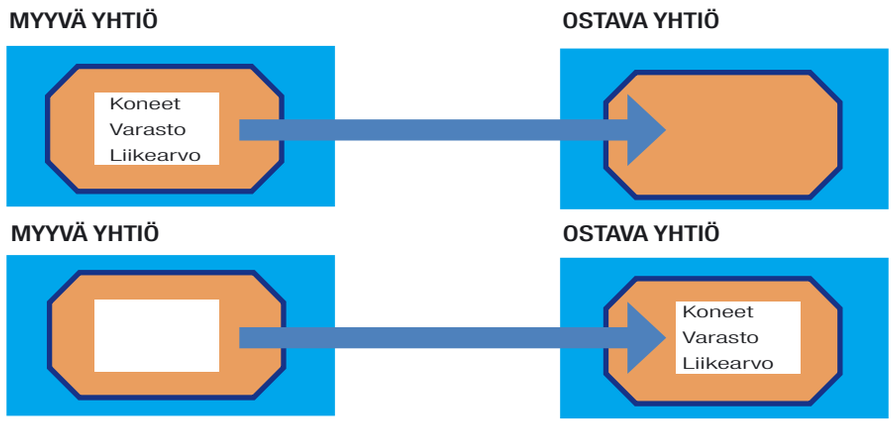
- Myytävät/ostettavat pysyvät vastaavat (tontit, rakennukset, koneet, laitteet jne) sekä niiden hinta. Ostajana luonnollisesti valitset, mitä tarvitset ja jätät muut ostamatta. Myyjä todennäköisesti haluaa myydä kaikki – siitä syntyy neuvotteluasetelma

- Myytävät vaihtuvat vastaavat (tyypillisesti raaka-aine ja/tai tuotevarasto) ja ostajan ja myyjän on yhdessä arvotettava myös nämä erät

- Liikearvo eli goodwill, joka on sellaista aineetonta arvoa, jonka varassa yrityksessä voidaan tehdä jatkossakin kannattavaa bisnestä. Näistä goodwillin elementeistä on usein myyjällä oma (kenties tunnepitoinenkin) näkemys. Ostajan ajatuksissa mahdollinen goodwill on taas oman bisneksen aineettomia ydinelementtejä.

LIIKETOIMINTAKAUPPA

Liiketoimintakaupassa ostaja ostaa koneet, laitteet, nimen ja liikearvon.
Työntekijät siirtyvät ostajayhtiölle. Sopimukset eivät automaattisesti siirry ostajalla.
Myyjälle jää: aiemmat varat, velat sekä kauppasumma.



Osakekaupassa määritellään usein useampia arvoja sekä taseen että tuloslaskelman avulla ja pyritään löytämään niiden avulla sopiva neuvotteluasetelma ja ”hintahaarukka”. Käytössä ovat tällöin substanssilaskenta, tuottoarvolaskenta ja usein myös kassavirta laskenta, jonka avulla ostaja voi selvittää/ennakoida tulevien rahavirtojen riittävyyttä oman investointinsa näkökulmasta.

OSAKKEIDEN/YHTIÖOSUUKSIEN KAUPPA

Yhtiöosuuksien/osakkeiden kaupassa ostaja saa haltuunsa koko yhtiön varoineen, velkoineen, vastuineen, sopimuksineen.
Myyjäjje ei jää mitään (kauppasummaa lukuunottamatta).



SUBSTANSSIARVO

on yrityksen varallisuuden nettoarvo. Se lasketaan vähentämällä taseen varoista yrityksen velat. Varat ja velat tulee ennen laskentaa arvostaa käypiin arvoihin. Tämä arvo kuvaa tilannetta, jossa kaikki varallisuus myydään pois ja kaikki velat maksetaan. Substanssiarvo on se, mitä jäljelle jää. Substanssiarvo on pääsääntöisesti alin arvo, jolla osakekantaa tai osuuksia kannattaa myydä.

TUOTTOARVO

on puolestaan tuloslaskelmapohjainen arvo. Se kertoo yrityksen tuloksentekokyvystä. Ostajan näkökulmasta tämä on olennainen arvo, koska hänelle osto on investointi, joka on kyettävä maksamaan yrityksen tuloksella suhteellisen lyhyellä takaisinmaksuajalla, jotta investointi olisi järkevä. Ennen tuottoarvon laskemista on tärkeää selvittää yrityksen todellinen kannattavuus ja tuloskunto. Siksi sekä tuotot että kustannukset on ensin saatettava mahdollisimman oikealle tasolle. Tyypillisimpiä kohteita ovat satunnaisten tuottojen eliminointi, omistajan palkkakorjaus sekä mahdollisesti vuokrakustannusten arviointi ns. reaalitasolle (näin tapauksissa, joissa myyjä omistaa toimitilat ja maksaa vuokraa itselleen). Tuottoarvolaskentaa ei saa tehdä vain yhden vuoden perusteella, vaan on tärkeää tarkastella menneisyyden tuottoja ja hakea tuloksen kehittymisen trendiä ja perustaa laskenta sen pohjalle. Kun keskimääräinen tulos on selvitetty, on vielä keskusteltava myyjän kanssa, onko oletettavaa, että lähivuosina vastaava tuloskehitys tulee jatkumaan. Yrityksen liiketoiminnan tuottoarvo on siten mitä todennäköisimmin tasoa 3 – 5 kertaa trendin mukainen realistinen oikaistu tulos. Tuottoarvo on tyypillisesti korkeampi arvo, kuin substanssiarvo, joten sitä voi pitää kutakuinkin maksimiarvona.

ARVONMÄÄRITYS ANTAA USEIN HINTAHAARUKAN, JONKA SISÄLLÄ ARVO VAIHTELEE – RIIPPUEN TAUSTAOLETUKSISTA. OTA SIKSI HUOMIOON SEURAAVAT SEIKAT:

1. Huomioi, että tilinpäätöksen kirjanpitoarvot ovat yleensä alemmat, kuin käyvät markkina-arvot.

2. Substanssiarvoa laskettaessa korjataan taseen vastaavaa puolella olevien varallisuuserien kirjanpitoarvot vastaamaan niiden käypiä markkina-arvoja (esimerkiksi pakettiauton kirjanpitoarvo 1500 € korjataan vastaamaan käypää markkina-arvoa 4500 €), jonka jälkeen yritysvarallisuuden arvo lasketaan vähentämällä taseen vastaavaa puolen korjatusta yritysvarallisuuden kokonaisarvosta taseen vastattavaa puolella oleva velkojen määrä. VARAT-VELAT!

3. Tuottoarvon laskentaan on useita menetelmiä ja malleja. Tuottoarvo lasketaan tuloslaskelman tietojen pohjalta. Olennaista on, että myös tuloslaskelman lukuja korjataan vastaamaan realistisesti toimintaa. Tärkeimmät tuloslaskelmaan tehtävät korjaukset (oikaisut) ovat:
   a. yrittäjän palkkaoikaisu, joka tarkoittaa sitä, että yrityksen kuluihin on realistista laskea kuuluvaksi yrittäjän todellisten työtuntien mukainen asiallisen kokoinen palkkakulu - yrittäjän työlläkin on hintansa, joten mahdollinen ”ilmainen työ” antaa bisneksen kannattavuudesta liian ruusuisen kuvan
   b. satunnaisten tuottojen ja kulujen eliminointi
   c. mahdolliset vuokrien korjaukset vastaamaan käypää vuokratasoa



Kaupan rahoitus

Pienten yritysten yrityskaupassa voi rahoituslähteitä olla useita, samoin rahoitusmuotoja. Avustuksia ei yrityskauppoihin ole saatavissa vaan rahoitus järjestetään lainoilla ja omarahoituksella. Varmista yrityskaupan rahoitus ennen kuin teet ostotarjousta myyjälle.

Rahoittajina toimivat tyypillisesti:

- ostaja itse omalla rahoituksellaan
- mahdolliset muut osakkaat tai lähipiirin lainoittajat/sijoittajat
- yksityiset pankit, Finnvera Oyj sekä vakuu tusyhtiöt
- myyjä voi toimia rahoittajana esimerkiksi maksuaikajärjestelyjen muodossa

Yksityiset Pankit, Finnvera Oyj sekä vakuutusyhtiöt tarjoavat lainoja sekä vakuustuotteita hyvin monipuolisesti. Tutustu tarjontaan rahoittajien nettisivujen kautta ja sovi tapaaminen kun jo tiedät, mitä olet ostamassa ja mitä se tulisi maksamaan - huomioiden tulevaisuuden investointitarpeet.

Rahoittajien rahoituspäätökset perustuvat yritystutkimukseen, jonka yhteydessä rahoittajat arvioivat seuraavia asioita: ostokohteen markkinatilannetta ja liiketoimintaa, ostajan liikkeenjohdollisia valmiuksia, ostajan omaa liiketoiminta-suunnitelmaa ja kannattavuus- ja rahoituslaskelmia sekä kauppahinnan oikeellisuutta. Hyvä tulossuunnitelma ja kassavirtalaskelma on syytä tehdä. Niiden avulla voit itsekin jatkossa paremmin oppia tietämään rahan tulo- ja menovirrat. Tee siis hyvä pohjatyö ennen kuin otat yhteyttä rahoittajaan.

Mitoita rahoitustarpeesi toisaalta huomioiden maksukykysi ja toisaalta huomioiden tulevaisuuden kehittämissuunnitelmasi.

Starttirahan tarkoituksena on edistää uuden yritystoiminnan syntymistä ja henkilön työllistymistä. Starttirahalla turvataan yrittäjän toimeentulo sinä aikana, jonka yritystoiminnan käynnistämisen ja vakiinnuttamisen arvioidaan kestävän, kuitenkin enintään 18 kuukauden ajan. Starttirahaa voidaan myöntää työttömälle työnhakijalle sekä ei-työttömälle muun muassa palkkatyöstä, opiskelusta tai kotityöstä kokoaikaiseksi yrittäjäksi siirtyvälle. Ennen starttirahan myöntämistä TE-toimisto selvittää, että yrittäjyys on starttirahan hakijalle sopiva työllistymisvaihtoehto. Tuen saamisen edellytyksenä ovat mm. yrittäjäkokemus tai –koulutus, mahdollisuudet kannattavaan toimintaan, tarpeellisuus yrittäjäksi ryhtyvän toimeentulon kannalta sekä se, että yritystoimintaa ei ole aloitettu ennen kuin tuen myöntämisestä on päätetty. Starttirahamahdollisuutta on hyvä selvittää oman alueesi seudullisista yrityspalveluorganisaatioista. Lisätietoja starttirahasta saat osoitteesta **www.mol.fi.**

Yrityskaupan sopimuksista

Jokainen yrityskauppa on yksilöllinen. Tämän vuoksi yrityskauppaan liittyvät oikeustoimet ja sopimukset eroavat tapauskohtaisesti toisistaan. Valmiiden sopimusmallien suoraa kopioimista tulisi välttää, koska hyvin tehdyissä sopimuksissa on otettava huomioon jokaisen yrityskaupan omat erityispiirteet. Koska yhtä kaikkiin yrityskauppoihin sopivaa mallia ei ole olemassa, tulee jokaisessa yrityskauppatilanteessa suunnitella, mitä sopimuksia tarvitaan ja mitkä ovat juuri kyseiseen yrityskauppaan soveltuvat sopimusehdot. Yrityskauppaan liittyvät sopimukset ovat pääosin vapaamuotoisia, joten yrityskaupasta voitaisiin joissakin tapauksissa sopia jopa suullisella sopimuksella, mikä ei kuitenkaan ole suositeltavaa.

Yrityskauppaprosessin aikana ostajalla on omalta osaltaan mahdollisuus vaikuttaa siihen mitä sopimuksia ja minkä sisältöisiä sopimuksia tehdään. Yrityskauppaprosessi on ostajan ja myyjän välistä vuoropuhelua, jonka tuloksena yksimielisesti sovitut asiat näkyvät laadittujen sopimusten sisällössä. Sopimuksien syntyminen edellyttää sitä, että molemmat osapuolet; ostaja ja myyjä, pystyvät sopimaan asioista molempien hyväksyttävissä olevalla tavalla. Jos menetellään niin, että toinen osapuoli antaa toiselle vapaat kädet sopimuksen sisällön suhteen, on vaarana, että sopimuksessa tulee yksipuolisesti otetuksi huomioon vain sopimuksen laatineen osapuolen edut.

Millaisia sopimuksia on tarpeen laatia, riippuu esimerkiksi siitä kuinka suuresta ostettavasta yrityksestä on kyse. Kohdeyrityksen suuri koko aiheuttaa tarpeen käyttää sellaisia sopimuksia ja sopimussisältöjä, joita ei ole tarkoituksenmukaista käyttää silloin, kun kaupankohteena on pieni yritys tai selvästi rajattava liikeomaisuus. Samoin, jos ostaja on jo ennestään vaikkapa työntekijäasemansa kautta hyvin perehtynyt ostettavaan yritykseen, ei hänen ole todennäköisesti tarpeen käydä läpi myöskään samanlaista yrityskauppaprosessia kuin ostajan, jolla ei ole mitään aikaisempaa tietoa kohdeyrityksestä ja sen käytännön toiminnasta

Yrityskauppa on prosessi, johon liittyy myyjän omistusaikana tehtyjä toimenpiteitä, varsinaisen yrityskaupan toteuttamiseen liittyviä toimenpiteitä ja ostajan yrityskaupan jälkeen suorittamia toimenpiteitä. Yrityskaupan valmisteluun, itse kauppaan ja kaupan jälkeiseen yrityksen tai liiketoiminnan haltuun ottamiseen sisältyy hyvinkin monenlaisia sopimuksia. Tarvittavat sopimukset ja niiden sisältö määräytyvät tapauskohtaisesti, vaikka onkin useita sellaisia sopimuksia, jotka tulevat jossakin muodossa käytetyiksi useimmissa yrityskaupoissa.

KAUPAN KOHTEEN MUODOSTAMINEN

Yrityskauppaprosessiin liittyviä sopimuksia voi tarkastella aikajanalla, jolloin ajallisesti ensimmäisinä voidaan mainita sopimukset, jotka liittyvät aikaan ennen varsinaisen yrityskaupan toteuttamista. Myyjä saattaa ennen yrityksestään luopumista toteuttaa yritysjärjestelyjä luodakseen sellaisen kaupan kohteen, joka sisältää vain sen yritysvarallisuuden, jonka hän katsoo tarkoituksenmukaiseksi. Vastaavasti ostajalla on mahdollisuus yrityskauppaprosessin aikana ilmaista oma näkemyksensä siitä, mitä varallisuutta hän haluaa ostaa ja minkä varallisuuden hän haluaisi jättää kaupan kohteen ulkopuolelle. Kun halutaan muodostaa yrityskaupan kohde osapuolten tahdon mukaiseksi, tällöin yrityskauppaa edeltävänä toimenpiteenä saattaa tulla kyseeseen esimerkiksi kohdeyhtiön jakautuminen, jolla osakeyhtiö voidaan jakaa kahdeksi tai useammaksi osakeyhtiöksi. Jakautumisessa kaupan kohteena olevaan yhtiöön siirretään sellainen varallisuus, joka on tarkoituksenmukainen, kun otetaan huomioon yritystoiminnassa tarvittava omaisuus ja kauppahinnan suuruus. Jakautumissopimuksessa määritellään jakautumisen perusteet sekä varojen ja velkojen kohdentuminen jakautumisessa syntyville yhtiöille.

Tyypillinen jakautumistilanne voisi olla sellainen, jossa yhtiön omistama kiinteistö siirretään jakautumisessa omaan yhtiöönsä ja kaupan kohteena oleva liiketoiminta omaansa. Tällaisella jakautumisella saavutetaan se, että liiketoimintayhtiön ostajan ei tarvitse ostaa kiinteistöä ja sen vuoksi myös kauppahinta on todennäköisesti alempi, kuin kiinteistön sisältävässä kaupassa.

Ennen varsinaista yrityskauppaa saattaa kohdeyrityksessä olla tarpeen toteuttaa yritysmuodonmuutos. Henkilöyhtiön osuuksien ollessa kaupan kohteena ostajan kannattaa miettiä, onko hän ylipäätään halukas ostamaan henkilöyhtiön osuuksia. Henkilöyhtiön osuuksien ostamisessa siirtyy ostajalle aina suurempi henkilökohtainen vastuu kuin osakeyhtiön osakkeiden ostamisessa. Sen vuoksi ostajan edun mukaista olisi, että henkilöyhtiö muutetaan ensin osakeyhtiöksi ja kauppa tehdään muutoksen jälkeen osakeyhtiön osakkeista. Toinen vaihtoehto on se, että osuuksien kaupan sijasta ostaja ostaakin henkilöyhtiön liiketoiminnan. Kun henkilöyhtiö muutetaan osakeyhtiöksi, laaditaan osakeyhtiön perustamisasiakirjat, joissa henkilöyhtiöstä perustettavaan osakeyhtiöön siirrettävät varat ja velat sijoitetaan ns. nettoapporttina osakeyhtiöön.

VARSINAISEN YRITYSKAUPAN TOTEUTTAMINEN

Yrityskauppaprosessin alkuvaiheessa laaditaan usein salassapitosopimus, joka avaa ostajalle mahdollisuuden saada tarkempia tietoja kaupan kohteena olevasta yrityksestä. Myyjän tavoitteena on salassapitosopimuksella hakea turvaa sille, ettei ostaja käytä väärin yrityskauppaprosessissa saamiaan luottamuksellisia tietoja. Ostajan vaitiolovelvollisuuden varmistamiseksi sopimuksessa sovitaan ostajalle lankeava vahingonkorvaus sen varalta, että ostaja rikkoisi vaitiolovelvollisuutensa. Vahingonkorvausvelvollisuuden lisäksi salassapitosopimus sisältää mm. sopimuksen osapuolten määrittelyn, salassa pidettävien tietojen rajauksen, kenelle tietoja saadaan luovuttaa, kiellon lähestyä ostettavan yrityksen sidosryhmiä tai työntekijöitä, sopimuksen ajallisen ulottuvuuden ja sopimuksen rikkomisen seuraamukset. Salassapitosopimuksen allekirjoittaminen on edellytyksenä myös sille, että ostaja voi teettää kohdeyrityksessä due diligence -tarkastuksen.

Ostajan päätettävissä on missä laajuudessa ja millä keinoilla hän haluaa perehtyä kohdeyritykseen ennen yrityskaupan lopullista päättämistä. Jos ostaja päätyy käyttämään ulkopuolisia asiantuntijoita esim. due diligence -tarkastuksen suorittamiseen, olisi siitäkin hyvä laatia kirjallinen toimeksiantosopimus ostajan ja asiantuntijan välillä. Ostaja voi toimeksiantosopimuksessa kohdentaa ja rajata tarkastuksen haluamallaan tavalla. Rajauksella pystytään kohdentamaan tarkastus sellaisiin seikkoihin, joita ostaja pitää tarkoituksenmukaisina. Lisäksi toimeksiannon rajauksella voidaan vaikuttaa myös tarkastuksesta perittävään hintaan.

Kun myyjällä ja ostajalla on vakaa aikomus viedä yrityskauppaprosessia eteenpäin, niin yrityskauppaprosessin ehdoista ja aikataulusta voidaan sopia aiesopimuksella. Yleensä aiesopimuksella ei pyritä sitoutumaan yrityskaupan tekemiseen, vaan ainoastaan sopimaan yrityskauppaprosessiin liittyvistä pelisäännöistä. Aiesopimuksessa sovitaan kuitenkin tietyistä asioista myös osapuolia sitovasti. Aiesopimuksella voidaan sopia mm. due diligence -tarkastuksen tekemisestä ja siitä aiheutuvien kulujen jakamisesta, yrityskaupan pääperiaatteista (kaupan syntymisen ehdottomista edellytyksistä) ja aikataulusta. Aiesopimuksessa voidaan haluttaessa sopia jo kauppahinnan määräytymiseenkin liittyvistä seikoista. Myyjä voi aiesopimuksessa antaa ostajalle ajallisesti rajatun yksinoikeuden tutkia kaupankohdetta ja neuvotella yrityskaupan ehdoista. Aiesopimuksen tekeminen ei ole mitenkään välttämätön esimerkiksi silloin, jos ostajalla on jo riittävä tieto kohdeyrityksestä tai se on varsin pienellä tutkimisella saatavissa.

Tällöin aiesopimuksen sijasta voidaan laatia suoraan kauppakirja tai esisopimus.

Esisopimus laaditaan siinä vaiheessa, kun myyjä ja ostaja ovat jo yrityskaupan ehdoista yksimielisiä ja osapuolet haluavat sitovasti sopia kaupan toteuttamisesta. Esisopimuksen tekemisellä osapuolet haluavat varmistaa sen, että lopullinen yrityskauppa syntyy eikä toinen osapuoli pääse vetäytymään kaupan tekemisestä ilman esisopimuksessa mainittua perusteltua syytä. Esisopimuksessa sovitaan sitovasti varsinaisen kauppakirjan allekirjoittamisesta esisopimuksessa mainituilla ehdoilla. Lopullisen kauppakirjan allekirjoittaminen sovitaan esisopimuksessa toteutettavaksi tiettyyn ajankohtaan mennessä.

Lopullisen kauppakirjan allekirjoittamisen ehtona saattaa olla jokin seikka esimerkiksi maaperätutkimuksen tulokset tai viranomaisen lupa. Esisopimuksessa sovitaan yleensä myös sanktio sille, että myyjä tai ostaja kieltäytyy perusteettomasti allekirjoittamasta sovittua kauppakirjaa, vaikka esisopimuksessa määritellyt allekirjoittamisen edellytykset ovat täyttyneet. Osapuolet voivat päätyä myös siihen, etteivät katso esisopimuksen tekemistä välttämättömäksi, vaan laativat suoraan lopullisen kauppakirjan.

Yrityskauppa voidaan toteuttaa liiketoimintakauppana, osakeyhtiön osakkeiden tai henkilöyhtiön osuuksien kauppana. Kaupan kohteen sisällöstä päättäminen on yleensä yksi keskeisimpiä yrityskaupan toteuttamiseen liittyviä ratkaisuja, josta myyjän ja ostajan pitää yrityskauppaprosessin aikana päätyä yksimielisyyteen, että yrityskauppa ylipäätään syntyisi. Ostajan näkökulmasta katsottuna liiketoimintakauppa on yleensä toivotumpi vaihtoehto, kun taas myyjä todennäköisesti pitää parempana osake-/osuuksien kauppaa. Ostajan kannalta liiketoimintakauppa on pääsääntöisesti halutumpi vaihtoehto sekä mahdollisten siirtyvien vastuiden että verotuksellisten syiden vuoksi. Koska myyjälle osake-/osuuksien kauppa on verotuksellisesti edullisempi, hän todennäköisesti haluaa liiketoimintakauppavaihtoehdossa suuremman kauppahinnan kompensoimaan menetettyä veroetuaan. Sillä, kumpaan vaihtoehtoon kaupankohteena päädytään, on merkityksensä myös kauppakirjan sisällön kannalta. Yrityksen omistajanvaihdos voidaan edellä mainittujen vaihtoehtojen lisäksi toteuttaa myös osakevaihtona tai fuusiona. Vakavaraisen osakeyhtiön ollessa yrityskaupan kohteena voidaan osa osakekaupasta toteuttaa siten, että osakeyhtiö ostaa myyjältä omia osakkeitaan.

Liiketoimintakaupassa yksilöidään kaupan kohteena oleva omaisuus ja kohdennetaan kauppahinta kaupan kohteena oleville omaisuuserille. Liiketoimintakaupassa tulee kaupan kohde yksilöidä niin tyhjentävästi, ettei siirtyvistä varoista ja niihin liittyvistä velvoitteista synny epäselvyyttä. Jo ennen liiketoimintakaupan toteutusta ostajan on selvitettävä mm. erilaisten ostettavaan liiketoimintaan kohdistuvien sopimusten siirtokelpoisuus ja toisen sopijapuolen halukkuus sopimusten jatkamiseen liiketoimintakaupan jälkeen. Eräs olennainen asia liiketoimintakaupassa on myös varmistus, että ostaja saa halutessaan oikeuden käyttää myyjän toiminimeä. Liiketoimintakauppaa edeltävänä toimenpiteenä ostaja yleensä perustaa itselleen yrityksen, joka toimii liiketoiminnan ostajana.

Kun kaupan kohteena on osake tai osuuksia, siirtyy kohdeyrityksen omistus myyjältä ostajalle joko kokonaan tai vain joltakin osin. Tällöin myös yrityksen aiempaan toimintaan mahdollisesti perustuvat vastuut seuraavat yrityksen mukana. Vastuiden ja piilevien riskien olemassaoloon on varauduttava kauppakirjaan otettavien ehtojen, myyjän antamien vakuutusten ja myyjän hyväksymien vastuiden muodossa. Tämän vuoksi osake- ja osuuksien kaupassa myyjän antamat vakuutukset ovat yleensä laajemmat kuin liiketoimintakaupassa. Koska myyjällä on ostajaa parempi tieto kaupan kohteesta, niin hänen kauppakirjaan antamilaan vakuutuksilla pyritään siihen, että myyjä vastaa antamiensa tietojen oikeellisuudesta.

Yrityskauppaprosessin aikana ostajan tavoitteena on selvittää kaupan kohteena olevaan yritykseen liittyviä vastuita ja riskejä tutustumalla mahdollisimman hyvin kohdeyritykseen ja tarvittaessa teettämällä due diligence tarkastuksen. Kauppaprosessin aikana paljastuneiden tai oletettujen piilevien vastuiden ja riskien osalta kauppakirjassa sovitaan siitä, kumpi osapuoli kantaa vastuun.

Yleisesti on saatavilla ohjeita ja malleja asioista, joista kauppakirjoissa tyypillisesti sovitaan. Kuitenkin myös tällaiset lähes jokaisen kauppakirjan perusasiat saavat aina oman erityissisältönsä siitä, että jokainen yrityskauppa on yksilöllinen. Kauppakirjassa sovitaan esimerkiksi kaupankohteen ja kauppahinnan määrittely, kohteen ja kauppahinnan luovutusajankohta, osapuolten vakuutukset ja vastuut, vastuiden toteutumisesta aiheutuvat sanktiot, reklamaatiomenettely, erimielisyyksien ratkaisutapa. Kauppakirjan sisältöön vaikuttavat olennaisesti juuri ne seikat, joita kohdeyritykseen tutustuttaessa on havaittu: esimerkiksi jokin mahdollinen veroriski. Kauppakirjaan kuuluu yleensä myös liiteasiakirjoja, jotka liittyvät kauppakirjan sisältöön. Tällaisia kauppakirjan liitteitä voivat olla mm. käyttöomaisuusluettelo, luettelo siirtyvistä sopimuksista sekä luettelo työntekijöistä palkka- ja eläke-etuuksineen.

OSTETUN YRITYKSEN HALTUUN OTTAMINEN

Kaupanteon jälkeen ostaja ottaa kohdeyrityksen haltuunsa. Haltuunottovaiheeseen liittyy yrityksen hallintoelinten uudelleen valitseminen sekä kaupparekisteritietojen päivittäminen. Nämä toimenpiteet vaativat yhtiökokouksen tai hallituksen kokouksen pitämistä sekä tarvittaessa yhtiöjärjestyksen tai yhtiösopimuksen muuttamista. Haltuunottoon liittyy myös kaikkien selaisten kohdeyrityksen sopimusten saattaminen ajan tasalle, jotka eivät ole sellaisinaan pysyneet voimassa omistajanvaihdoksen vuoksi.
Jos osakeyhtiössä on useita osakkeenomistajia, on tarkoituksenmukaista laatia osakkeenomistajien kesken ns. osakassopimus. Osakassopimuksella sovitaan mm. yhtiön hallintoon, rahoitukseen, voitonjakoon ja osakkeista luopumiseen liittyvistä ehdoista. Osakassopimuksessa osakkeenomistajat sopivat yhdessä periaatteet sille, miten yhtiötä hallintaan ja kehitetään sekä millaisia oikeuksia ja velvollisuuksia osakkeenomistajilla on suhteessa toisiinsa ja yhtiöön. Osakassopimuksella voidaan esimerkiksi edellyttää joidenkin yhtiön yhtiökokouksessa tai hallituksessa tehtävien päätösten osalta yksimielisyyttä tai tietynsuuruista määräenemmistöä. Sopimuksella voidaan rajoittaa osakkeiden luovutusoikeutta tai velvoittaa osakkeenomistaja tiettyjen edellytysten täyttyessä luovuttamaan osakkeensa. Osakassopimuksessa voidaan myös sopia osakkeenomistajien välisestä työnjaosta, yhtiön toiminnan rahoittamisesta, osakkeenomistajille annettavista palkka- ym. eduista, hallintoelinten jäsenten valinnasta, erimielisyyksien ratkaisemisesta, osakkeisiin liittyvistä luovutus- ja etuostooikeuksista. Osakassopimukselle ei ole mitään määrättyä muotoa, mutta se on suositeltavaa laatia kirjallisesti.





Nyrkkisääntöjä

- Jos myyjällä on kiire ja hän haluaa vastauksesi nopeasti, pistä jäitä hattuun
- Jos myyjä ei ole valmis toimittamaan sinulle kaupan kannalta tarpeellisia liiketoimintaan liittyviä tietoja, on syytä vetäytyä
- Myyjän ensimmäinen hintapyyntö ei useinkaan ole lopullinen hinta – tämä johtuu siitä, että kaupan muoto, sisältö ja ehdot täsmentyvät kauppaprosessin edetessä – samoin täsmentyy hintakin
- Jos laskelmasi osoittavat, ettei ostaminen kannata, usko niitä äläkä myyjän vakuutteluja. Toisaalta, jos laskelmasi osoittavat, että osto kannattaa, tee päätös rohkeasti
- Jos et ole vakavasti ostoaikeissa, älä tee aloitetta – renkaanpotkijoista ei pidetä
- Jos voitte avoimesti keskustella myyjän kanssa liiketoiminnan kehittämisestä tulevaisuudessa, ovat onnistumisen merkit hyvät
- Jos liiketoiminta on terveellä pohjalla ja kauppahintaa kohtuullinen, rahoitus hankkeeseen yleensä järjestyy
- www.yrityssuomi.fi

MANNER-SUOMEN ESR-OHJELMA 2007-2013

Aloittavien yrittäjien ja pk-yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämisohjelma (APAKE)
Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

Vipuvoimaa EU:lta 2007–2013

Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto



Omistajanvaihdoksen valtakunnallinen koordinointi

Paino: Eräsalon Kirjapaino Oy, 2012