

Sattwahlman

Synnymme ja kuolemme
SOTE-palvelujen piirissä.

SOTE työllistää nyt ja jatkossa,
eikä sitä voida kokonaan digitalisoida tai
ulkoistaa Suomen ulkopuolelle.

SOTE on maailman mahtavin toimiala.
Rakastan sitä.

A stage spotlight is shown on the left, casting a bright beam of light onto a dark background. The light creates a hazy, smoky atmosphere. The text is overlaid on the right side of the image.

**SOTE-palvelutuottajan
sukupolven- tai omistajavaihdos**

Satu Ahlman-Kovanen

Satu Ahlman Oy
Toimitusjohtaja, SOTE-yrittäjyyden ja -yrityskauppojen
asiantuntija, hallitusammattilainen

Koulutustaustalta kauppa- ja kasvatustieteilijä

Ennen yrittäjyyttä opetus- ja kehittämistehtävissä
toisella asteella ja kauppakorkeakoulussa

Useiden palkittujen SOTE-yritysten pitkäaikainen neuvonantaja

Yrittäjyyskasvatuksen vaikuttajapalkinto Brysselissä 2009 YES-
keskusverkoston rakentamisesta

Vuosittain yli sata SOTE-alan tilaajien, tuottajien ja kehittäjien
liiketoimintakonsultointia

SOTE-klubin perustaja

Saattanut maaliin 200+ sote-yrityskauppaa

Illan teemat

SOTE-yritysten sukupolven- ja omistajavaihdokset Suomessa viimeisten vuosien aikana

1. Miksi SOTE-yrityksiä myydään ja ostetaan?
2. Ketä SOTE-yrityksiä myyvät ja ostavat?
3. Mikä Myyjiä ja Ostajia eniten askarruttaa?

Sukupolven- tai omistajavaihdoksen prosessi

1. Miten liikkeelle?
2. Mitä myydään; liiketoiminta, toimitilat, liiketoiminta, osakekanta...?
3. Yrityksen arvonnärytykseen vaikuttavat tekijät
4. Mistä löytää Ostajan?
5. Salassapitosopimus, Ostajan aineistopyynnöt, DueDiligence
6. Kauppahinta
7. Kaupparjaprosessi
8. Myyjien, asiakkaiden ja henkilöstön asema kaupassa
9. Kaupan julkistaminen
10. Integraatio

Onnistuneen ja epäonnistuneen sukupolven- tai omistajavaihdoksen tyypilliset onnistumiset ja kompastuskivet



TOIMINTAYMPÄRISTÖ: Trendit ja signaalit

- **KASVU:** Markkinoilla sekä varovaisuutta että kasvubuustia; korona oli sattuma, joka muuttaa (kasvu)strategioita. Osa tuottajista hyötyy, osa kärsii koronasta. Osa erikoistuu, osa monialaistuu.
- **TALOUS:** Korona toi erityisesti asumis- ja kuntoutuspalveluihin lisäkustannuksia, joihin ei oltu varauduttu kenenkään budjeteissa – tarvetta kustannusrakennetarkasteluun
- **YRITYSJÄRJESTELYT:** Perinteisten toimijoiden kamppaillessa ns sisäpolitiikassa, on uusille Ostajille ikkuna auki ulkopolitiikassa. Toimialalle löytyy edelleen sijoittajia ja uusia pörssilistauksia on odotettavissa. Järjestelyjä tehdään edelleen!
- **POLIITTINEN ILMASTO:** Yksityisille ja järjestöille kylmä retorisella tasolla, motorisiin markkinoita rajoittaviin toimiin on pitkä, kenties saavuttamaton matka!



TOIMINTAYMPÄRISTÖ: Trendit ja signaalit

- **ISOT VS PIENET:** Pienillä ja keskisuurilla helpompi kasvaa Tilaaaja-vetoisesti kuin isoilla. Isot myyvät segmenttejä tai liian pieniä yksiköitä ja vuokraavat tiloja käynnistysvaikeuksien vuoksi pienemmille, kannattaa ilmoittaa osto- ja vuokraushalusta jos sitä on. Järjestösektorista pieni osa aktivoitunut kasvamaan.
- **KILPAILIJAKENTTÄILMIÖITÄ:** Maantiede, koko, hinta, laatu, maine, digi, HR, kasvollisuus, kasvupotentiaali, kotimaisuus, aluepolitiikka
- **KUNTAKENTTÄ JA AMMATTIJÄRJESTÖT:** Yhteistyökumppaneita vai vihollisia? Mikä yhdistää ja mikä erottaa?

ASIAKKUUKSIEN YMMÄRTÄMINEN JA HALLINTA

Soten moniulotteinen asiakkuus

Päätätaja

Viranhaltija

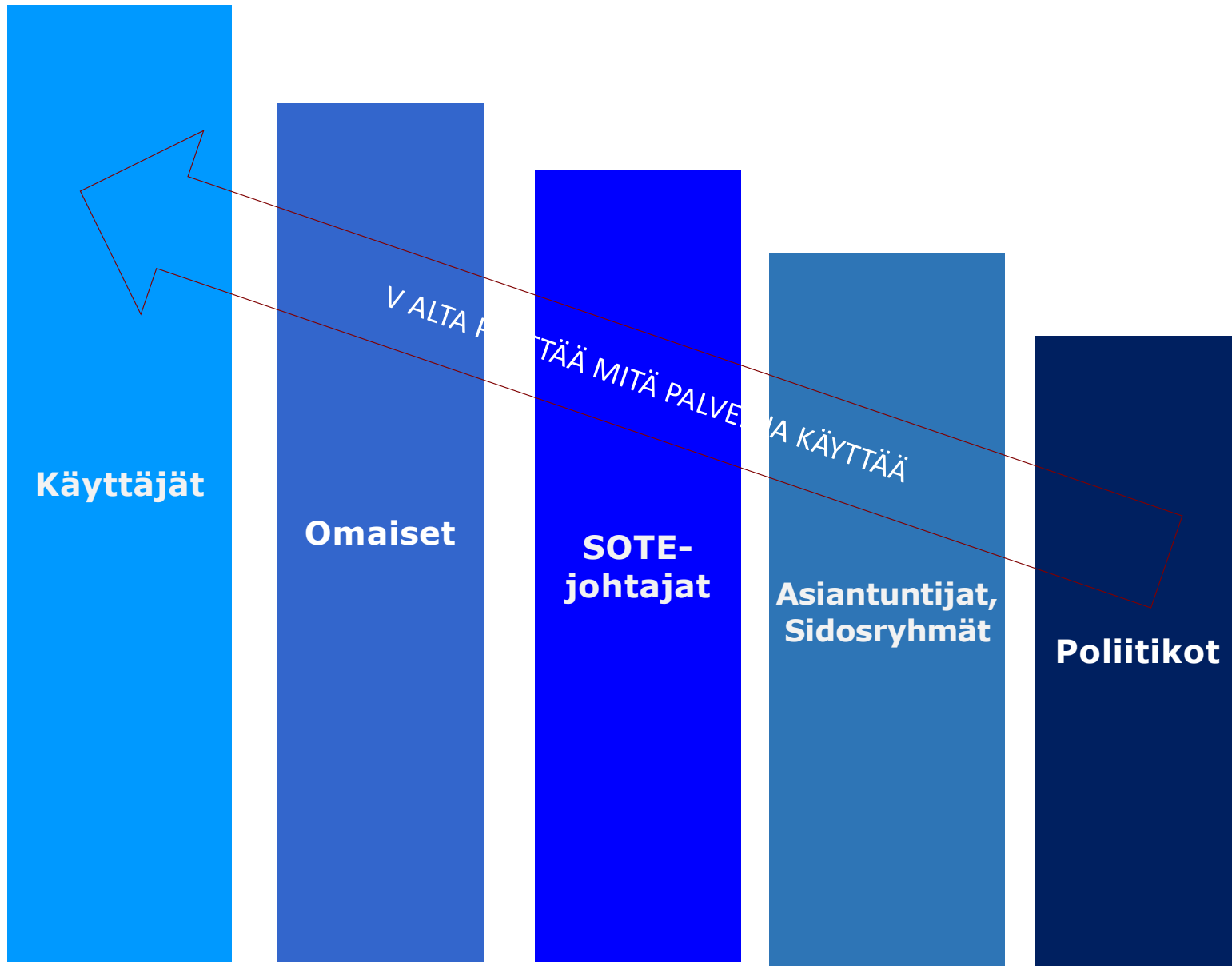
Palvelun käyttaja

Palvelunkäyttajan omainen

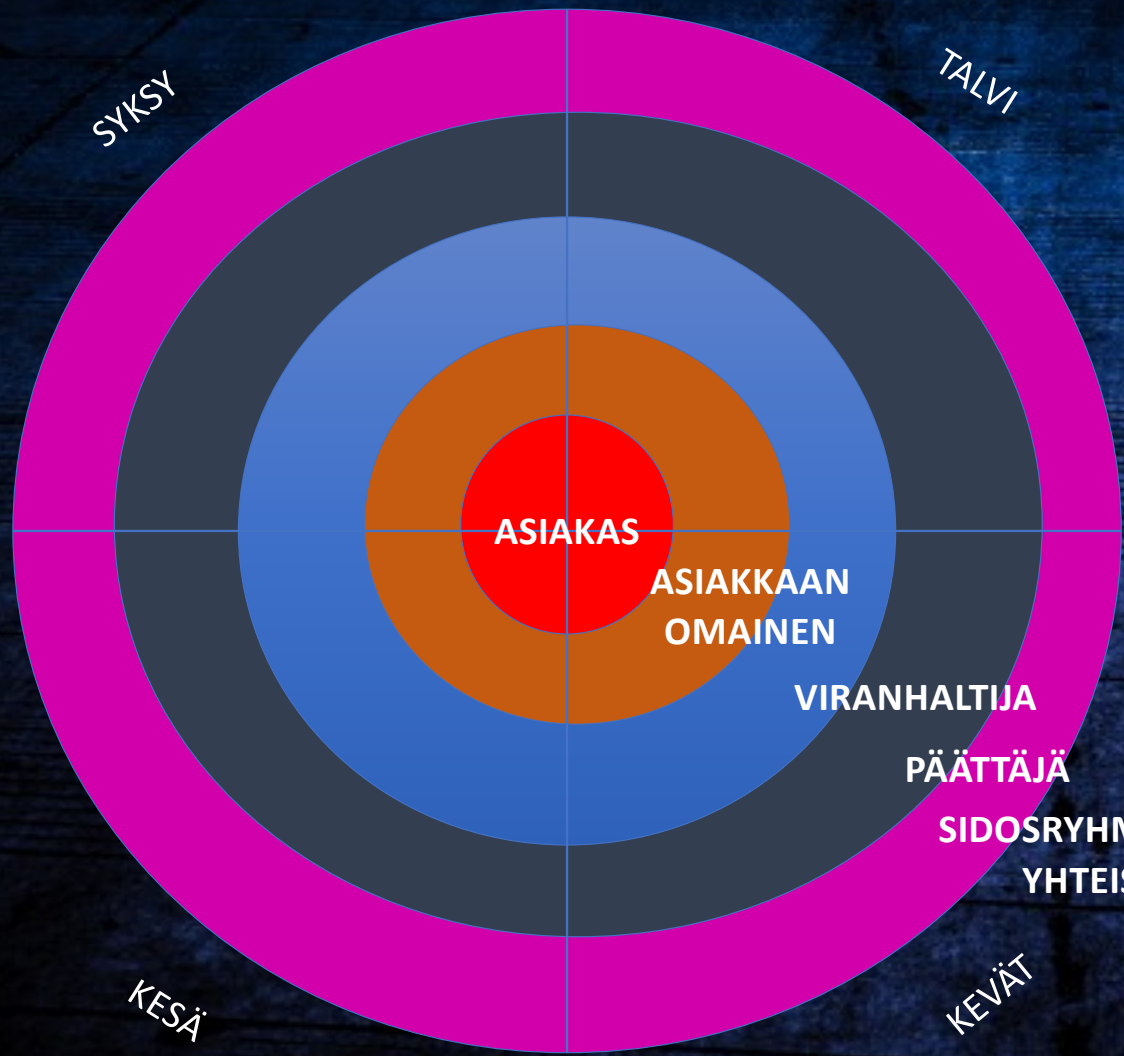
Sidosryhmät ja yhteistyökumppanit



**PALVELUJEN
KÄYTTÄJÄASIAKKAAN
VALTA KASVAA**



ASIAKAS	VIESTI	VÄLINE	KANAVA	AIKA-TAULU	KUKA HOITAA?
Palvelujen käyttäjä					
Palvelun-käyttäjän omainen					
Viranhaltija					
Päätätjä					
Sidosryhmä yhteistyökumppanit					



MARKKINOINTI

TEE

ARKI JA ARJEN

ONNISTUMISET

NÄKYVÄKSI







Esperi



Terveystalo

 PIHLAJALINNA





15.6.2022

ASUMISPALVELUT ISOSSA KUVASSA

- Tarve ei poistu
- Tehpaa tehdään edelleen, tuottajilla varovaisuutta ikääntyvien segmentin kasvattamisessa
- Hybridikonseptit ja välimuotoiset asumispalvelumuodot lisääntyvät, koska julkinen kotihoito niin vaikeaa ja kallista, että pitäisi lailla kieltää!
- Tilaaajilla trendi kilpailuttaa käänteisesti
- Julkinen sektori EI palaa merkittäväksi palveluntuottajaksi



15.6.2022

ASUMISPALVELUT ISOSSA KUVASSA

- Kaikki haluavat keskittyä erityisryhmien asumispalveluihin – milloin tulee trendi erikoistua ikäihmisten eri tarpeiden täyttämiseen asumispalveluissa, vrt Ruotsi?
- Kun sosiaaliturva uudistetaan, laskevatko esim erityisryhmien asumistuet? Jos tällaista kehityssuuntaa havaittavissa, exitoidu ko liiketoiminnasta ajoissa!
- Hoitajamitoitukseen laskettavan henkilöstön kriteerit saattavat muuttua; hoitajapula sekä teknologia huomioitava arkijärjellä!



MENESTYMISEN EDELLYTYKSET UUDESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ 1/3

- Keskeistä tuottajan strategia ja kilpailuetujen tunnistaminen
- Mitä paikkaa tuottaja pelaa SOTE-kentällä nyt ja mihin pelipaikkaan se tähtää jatkossa?
- Oletko edelläkävijä, peesaajaa, haastaja, altavastaaaja, 2020-luvun yllättäjä?
- Kaikessa – ei todellakaan – kannata tavoitella kärkipaikkaa, mutta menestyäkseen mm. henkilöstö- ja laatujohtamisessa ei kannata tavoitella häntäpäin sijoituksia!
- Ketteryys, positiivisuus ja rohkeus, mutta myös ennakoitaviisuus asenteellisella puolella tärkeitä!



MENESTYMISEN EDELLYTYKSET UUDESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ 2/3

- Missä voitamme kilpailijat, missä häviämme?
- Toimitilat ja sijainti ratkaisevat edelleen paljon!
- Henkilöstö
- Talous; mistä parempikatteista liikevaihtoa, mistä kannattaa jäädä pois?
- Palvelujen sisältö ja laatu & palvelukonsepti
 - Minimi, medium, maksimi ja **hybridi**



MENESTYMISEN EDELLYTYKSET UUDESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ 3/3

FAKTAT:

Alueen ikäihmisten ja heidän omaistensa palvelutarve 20-30 vuoden aikajanalla

ASIAKAS:

Asiakkaiden hoivan ja hoidon kokonaisvaltaiset ja kasvavat tarpeet ja mielekäs arki, jossa on myös jotain sykehdyttävää

HENKILÖSTÖ:

Henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi

TALOUS:

Kokonaisuuden taloudellinen toimivuus

- Konsepti, josta löytyy ydinpalveluina tehostettu palveluasuminen sekä tätä tukevat kotihoitopalvelut, palveluasumisen sekä mahdollisesti myös saattohoito
- Em pääpalveluita tukevat ateriapalvelut ml kahvila ja monipuoliset aluetta palvelevat hyvinvointipalvelut (kampaamo ja kauneushoitola, kuntosali, tilojen muuntojoustavuus)

VALMISTAUTUMINEN HYVINVOINTIALUEEN KANSSA ASIOINTIIN

- Tarkista
 - Strategiasi
 - Markkina-asemasi
 - Kuka on Tilaajasi ja kuka **Palveluohjaajasi?**
 - Aluepolitiikan asemat markkina-alueillasi
 - Palvelukonsepti ja segmentit
 - Asiakassegmentit
 - Maantieteellinen positio
 - Sopimukset



TOIMIALAN
YRITYSKAUPAT

**OMISTAJANVAIHDOS
EI SAISI OLLA TABU.**

**SE ON LUONNOLLINEN OSA
TOIMIALOJEN KEHITTYMISTÄ
JA YRITYKSEN ELINKAARTA.**

**SEN PITÄISI OLLA JOPA
TAVOITE.**

**MIKSI YRITYSKAUPPOJA
TAPAHTUU?**



**MYYJIEN SYYT 140+
YRITYSKAUPALLE**

**ELÄKÖITYMINEN
TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS,
ERITYISESTI KILPAILUTUKSET
VALMISTAUTUMATTOMUUS
ELÄMÄNTILANTEEN MUUTOS
VÄSYMINEN**



**MIKSI PIENET JA KESKISUURET
YRITYKSET EIVÄT KASVA
RIVAKAMMIN
OSTAMALLA?**

YRITYSKAUPPAKOhteet VOI JAKAA KOLMEEN RYHMÄÄN

Peräpeilikohteet

Kyydissä olijat

Tuulilasikohteet

**→ Tämän hetken ostomarkkinassa
Tuulilasikohteet erittäin haluttuja**



TUULILASIKOHDE

- **LIIKEVAIHTO 1-10 MEUR**
- **SEGMENTIT:
ERITYISRYHMIEN
ASUMISPALVELUT;
ERITYISESTI MT JA KEHVA
TERAPIAPALVELUT,
ERIKOISLÄÄKÄRIPALVELUT**
- **KS-PAIKKAKUNNAT**
- **OIKAISTU KÄYTTÖKATE
8%+**
- **KILPAILUETUNA
SEGMENTTI, ALUE,
OPERATIVIINEN JOHTO,
KASVUSUUNNITELMA,
TILAAJASUHTEET,
TULOSKUNTO**



- **MYYJÄLLÄ POIKKEUKSELLINEN OSAAMINEN, ASEMA JA VERKOSTOT KO MARKKINASSA TAI ISOMMAN YHTIÖN JORY-TAUSTA**
- **KOHDE SOVELTUU OSTAJAN STRATEGIAAN**
- **OSTO VAHVISTAA OSTAJAN KILPAILUASEMAA TAI PITÄÄ KILPAILIJAT POIS SEGMENTISTÄ / ALUEELTA**
- **KOHDE PARANTAA OSTAJAN SEURAAVAA OMAA EXITTÄÄ**



- **KÄYTTÖKATEKEROIN 3-5, STRATEGISESSA KOHTEESSA NOUSEE KORKEAMMAKSIKIN**
- **KAUPPAHINTA MAKSETAAN YLEENSÄ KERRALLA PL KASVUKOHTEET, JOISSA LISÄKAUPPAHINNAT SIDOTAAN JOKO UUSIIN ASIAKKAISIIN TAI KÄYTTÖKATTEeseen**
- **"KEEP IT SIMPLE" –OSTAJAT VAHVOILLA**
- **JOHTO SITOUTETAAN 2-3 VUODEKSI**
- **OSAOMISTUKSET JA TAKAISINSIJOITUSMAHDOLLISUUDET PIENEMPIEN OSTAJIEN KILPAILUETU**



OSTAJATUNNETTUUS

**MIKSI MYYJÄ TAI
OSTAJA VALITSISI
SINUT?**



YRITYSKAUPPAPROSESSI

Päätös myynnistä

Kohteiden etsintä

NDA = salassapito

Indikatiivinen tarjous

Hyväksyntä / hylkäys

DD = Due Dilligence

Kauppakirjaneuvottelu

Haltuunottoprosessin sopiminen

Kaupan allekirjoitus, rahasiirrot ja tiedottaminen

TYYPILLINEN SOTE-MYYNTIKOHDE

Liikevaihto 1-10 m€ur

Asumispalvelutuottaja

Käyttökate 5-15%

Käyttökatekerroin 3-6

Kiinteistöistä tehdään vuokrasopimus

**OMISTAJANVAIHDOKSESSA
MYYDÄÄN OMAN PERHEEN
ULKOPUOLISILLE**

**SUKUPOLVENVAIHDOKSESSA
MYYDÄÄN OMAN PERHEEN
JÄSENILLE TAI
LÄHISUKULAISILLE**

**MITÄ TAPAHTUU
YRITYSKAUPAN JÄLKEEN?**



**MIKÄ ON SINUN
SUUNNITELMA
YRITYSKAUPPOJEN
SEKTORILLA?**



**SYDÄMELLÄ JA EUROLLA
OSTAMINEN EIVÄT OLE
TOISIAAN POISSULKEVIA
ASIOITA**

A family consisting of a man, a woman, and a child are walking away from the camera through a field of tall grass. The sun is low on the horizon, creating a bright glow and lens flare effects. The sky is a clear, deep blue.

**UNELMAT ILMAN
TAVOITE- JA TOIMINTASUUNNITELMAA
JÄÄVÄT HAAVEIKSI.**

**UNELMOI SIIS
KYNÄ, KALENTERI JA
LAPIO KÄDESSÄ!**

Kiitos!

**satu.ahlman@satuahlman.fi
044 561 3561**

Satuahkman

KIITOS!

15.6.2022