

# OmistajaKS-koulutus yrityksen ostajille

## Jakso 4.



Jan von Bonsdorff



SUOMEN  
YRITYSKAUPAT  
[www.yrityskaupat.net](http://www.yrityskaupat.net)

8/30/23



**OmistajaKS –**  
omistajanvaihdoksista  
elinvoimaa



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

## Mitä 3. osiosta jäi käteen tai mietityttämään?

- Kysymyksiä tai kommentteja?
- Saitteko laskettua arvoa?
- Ajatuksia yrityskauppaneuvotteluista?



OHISTAJAN  
VAIHDOS  
FOORUMI

**SYVL**  
Suomen Yritysvälittäjien Liitto



Kasvu  
Open



mikroyritysten  
firmakauppa.fi

perustayritys.fi

## Koulutuksen rakenne

---

- 1. Yrityskaupan perusteet ja valmistautuminen
- 2. Ostettavan yrityksen löytäminen, liiketoiminnan ja yrityksen arvo
- 3. Kerrataan arvonmäärittäminen, yritystoston neuvottelut, Due Dilligence ja rahoitus
- 4. **Yrityskauppasopimus ja yrityksen analysointi**
- 5. Yrityksen kehittäminen ja haltuunotto





SUOMEN  
YRITYSKAUPAT  
[www.yrityskaupat.net](http://www.yrityskaupat.net)

---

# Yrityskauppoihin liittyvät sopimukset

## Salassapitosopimus; NDA

---

- Osapuolet
- Tausta ja tarkoitus
- Neuvotteluvaiheen ehdot
- Luottamuksellisen tiedon määritelmä
- Salassapitovelvoite
- Luottamuksellisten tietojen säilyttäminen ja palauttaminen
- Salassapitovelvoitteiden kesto ja sopimussakko
- Rekrytointikielto
- Sopimuksen siirtäminen ja muuttaminen
- Tiedonantojen antotapa
- Sovellettava laki ja erimielisyydet
- Allekirjoitukset

## Aiesopimus; sisältö 1/2

---

- Osapuolet
- Tausta ja tarkoitus
- Neuvottelovelvoite
- Kauppakirjaluonnos ja Due Dilligence-tarkastus
- Yksinoikeus
- Arvostus, kauppahintamekanismi ja vastike
- Aikataulu
- Kaupantoteutumisen edellytykset
- Aiesopimuksen sitovuus
- Voimassaolo ja päättymisen
- Ilmoitukset



## Aiesopimus; sisältö 2/2

---

- Muut ehdot
  - Kustannukset
  - Luottamuksellisuus
  - Sopimuksen siirtäminen
  - Muutokset
  - Sovellettava laki ja erimielisyydet
  - Allekirjoitukset
- Aiesopimuksen idea on sopia neuvottelurauhasta neuvotella kaupasta hyvässä hengessä.
- mm.. Aikataulullisista määritelmistä johtuen aiesopimuksen sitovuus ei yleensä ole erityisemmin vahva, koska osa yksityiskohdista jää aina varsinaiseen sopimukseen



## Esisopimus

---

- Osapuolet
- Esisopimuksen kohde
- Edellytykset lopullisen kaupan tekemiselle
- Käsiraha
- Esisopimuksen raukeaminen
- Sopimussakko
- Aikataulu
- Allekirjoitukset





## Liiketoimintakauppasopimus 1/2

---

- Osapuolet
- Sopimuksen tausta ja tarkoitus
- Kaupan kohde
- Omistus- ja hallintaoikeuden siirtyminen
- Kauppahinta ja sen maksaminen
- Tiedot kaupan kohteesta
- Myyjän toimet ennen siirtymispäivää
- Myyjän vakuutukset
- Kaupan vastuu
- Kilpailukiello



## Liiketoimintakauppasopimus 2/2

---

- Salassapito
- Sopimusrikkomus
- Erimielisyydet
- Työsuhteet
- Muut ehdot
- Siirtymäkausi
- Allekirjoitukset
  
- Tarvittavat liitteet



## Osakekauppasopimus 1/2

---

- Osapuolet
- Sopimuksen tausta ja tarkoitus
- Kaupan kohde
- Yhtiö ja omistusoikeuden siirtyminen
- Kauppahinta ja sen maksaminen
- Osinko-oikeus
- Ostajan tiedot yhtiöstä (vs liitteet)
- Myyjän toimenpiteet ennen siirtymispäivää
- Myyjän antamat vakuutukset
- Kaupanvastuu ja myyjän vastuun rajoitustus
- Kilpailukiello



## Osakekauppasopimus 2/2

---

- Salassapito
- Sopimusrikkomus
- Erimielisyydet
- Työsuhteet
- Muut ehdot
- Siirtymäkausi
- Allekirjoitukset
  
- Tarvittavat liitteet

## Osakassopimus

---

- Osapuolet
- Sopimuksen tausta ja tarkoitus
- Yhtiön erityispiirteisiin sitoutuminen
- Yhtiön omistaminen ja rahoittaminen (ostaminen)
- Rahoitus ja osingonjako
- Yhtiön hallinto
- Osakkeiden panttaus ja luovutus
- Osakkaiden erikoistumisalueet
- Osapuolten muut velvollisuudet
- Sopimusrikkomukset
- Muut ehdot
- Allekirjoitukset



SUOMEN  
YRITYSKAUPAT  
[www.yrityskaupat.net](http://www.yrityskaupat.net)

---

# Yrityksen analysointi ja kehittäminen

## Osakeyhtiölaki

---

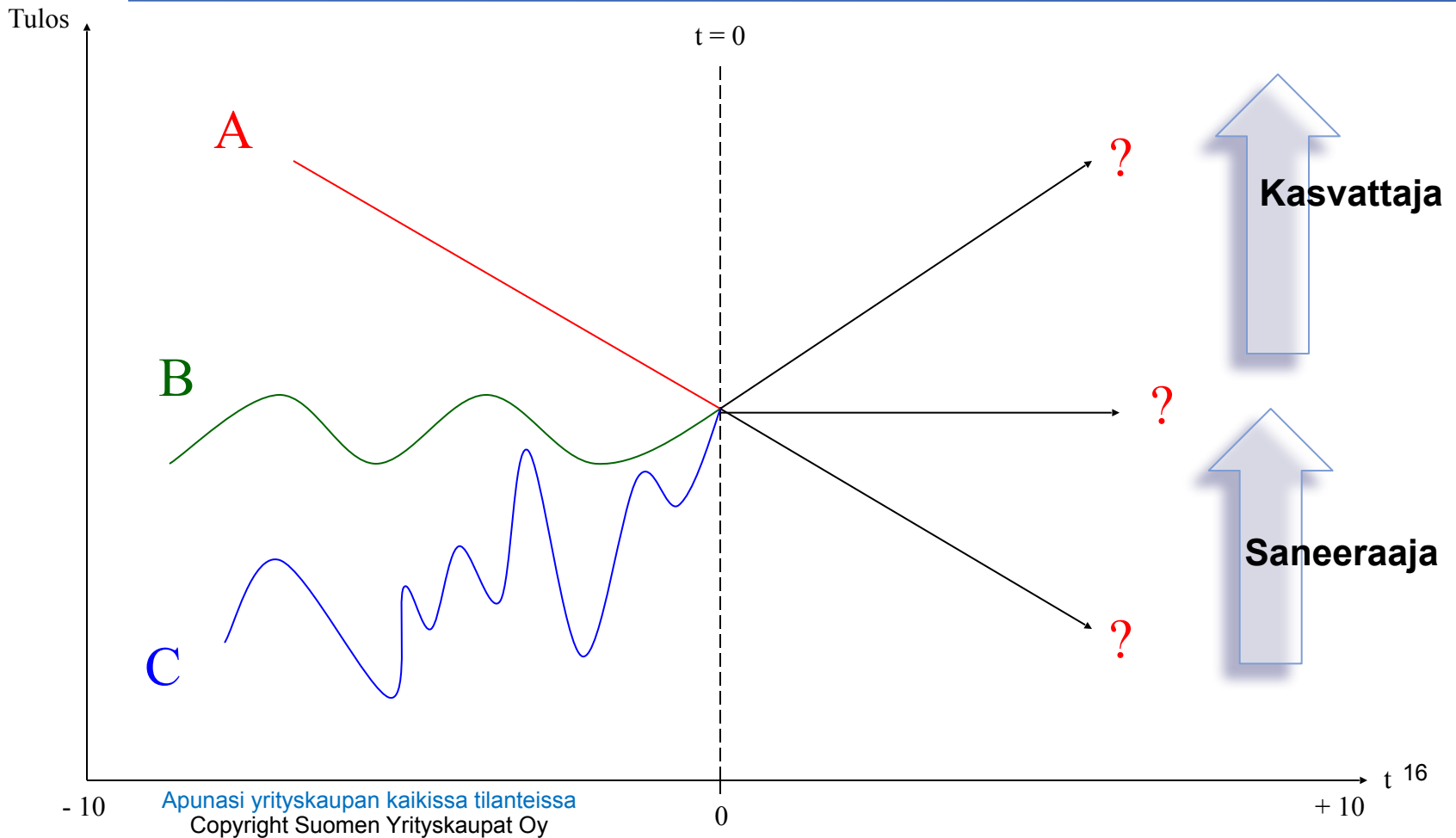
- 5 § Toiminnan tarkoitus

Yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin.

Jokainen euro, jolla parannat yhtiösi kannattavuutta tuottaa moninkertaisesti liiketoiminnan arvoon!



# Oletko enemmän saneeraaja vai kasvattaja?





## Yrityksen kehittämisessä jokainen yritys on erilainen

- Jokaisen yrityksen resurssit, kilpailutilanne jne. ovat erilaisia -> ei ole vakiokaavaa, jolla toimintaa voidaan kehittää.
- Tapauskohtaisesti pitää yrittää tunnistaa kehittämiskohteet sekä miettiä miten mitä olisi tehtävissä. Ei ole oikeita vastauksia!
- Case Puttipajan kohdalla kokonaiskuvan ja mahdollisuuksien hahmottaminen vaati noin parin viikon intensiivisen työn. Huom. 20-30 henkilöä päätyi tulokseen, ettei mitään ole tehtävissä.

## Benchmark –välineenä tunnistaa kehityskohteita

---

- Benchmarkissa ideana on etsiä toimialalla tai lähellä olevia hyviä yrityksiä ja suhteuttaa niiden tulos- ja taselaskelmat omaan yritykseen, jolloin voidaan tunnistaa ja löytää kehittämiskohteita, joita omassa yrityksessä voitaisiin parantaa
- Benchmarkin avulla voidaan myös asettaa tavoitteita oman yrityksen potentiaalin saavuttamiseksi
- Huom. Toisten yrityksen liiketoiminnat, tuotteet, resurssit jne poikkeavat, joten pitää ymmärtää suhteuttaa kehittämismahdollisuudet oman yrityksen visioon ja strategiaan



## Korulauseita vai hyödyllistä pohdintaa?

---

- **Arvot**
  - **Visio**
  - **Strategia**
  - **Missio**
- 
- Päivittäisessä tekemisessä ”iso kuva” helposti hämärtyy
  - Muutos koostuu lopulta pienistä askeleista haluttuun suuntaan



## Case Puttipaja: Arvot

---

- Erittäin vaikeassa taloudellisessa tilanteessa arvoja ei erikseen määritetty, mutta annettiin lupaus ”**Yritys tulevaisuus pelastetaan siten, että kaikki vakituiset työpaikat säilytetään, eikä ketään enää lomauteta.**”
- Kirjoittamattomat arvot; avoimuus, välittäminen, sitoutuminen, rohkeus, yksinkertaistaminen, tavoitteellisuus jne.
- Pienissä yrityksissä arvot lähtevät usein yrittäjän persoonasta, jollaiseksi myös yritys muovautuu



## Case Puttipaja: Visio

---

- ”Kannattava kotimainen pienteollisen kokoluokan käsityöhön perustuvan kynttilänvalmistusperinteen säilyttäjä ja uudistaja.”
- 5 vuoden päähän ulottuvassa visiossa ajatuksena alussa palauttaa ja vakiinnuttaa kannattavuus (0-24kk), rakentaa valmiudet uudistautumiseen osaamisen ja tekemisen näkökulmasta (12-36kk), uusiutumisen tulosten näkyminen ja kasvu (36->kk)

## Case Puttipaja: Strategia

---

- Strategiakoulukuntia on paljon, ei mennä tarkemmin niihin
  - Resource Based View: Miten käytettävissä olevilla resursseilla voidaan saavuttaa pysyvä kilpailuetu?
    - Koneet ja kalusto?
    - Työntekijät ja osaaminen?
    - Tuotteet ja ominaisuudet?
    - Asiakkaat ja markkinat?
    - Muu?
- > Kilpailuetu, joka ei ole muiden kopioitavissa (helposti)  
esim. brändi, osaaminen

## Case Puttipaja: Strateginen kilpailukyky

---

- Asemoituminen pienteolliseen kokoluokkaan
  - Tehokkuus piensarjatuotannossa
  - Nopeat tuotelanseeraukset
  - Nopeat toimitukset ja joustavuus
- Heikkoudet
  - Heikko pääomarakenne ja käyttöpääoma
- Mahdollisuudet
  - Mahdollisuus kehittää brändiä->volyymi ja kannattavuus

## Case Puttipaja: Strategian nopeat toimenpiteet

---

- Tappiollisista liiketoiminoista ja tuotteista luopuminen
  - > keskittyminen ydinliiketoimintaan
- Hankintaketjujen tehostaminen
- Työn tuottavuuden parantaminen
  - > Järkevät eräkoot
  - > Tuotannon vaiheiden yksinkertaistaminen
  - > Tuotannon läpivirtauksen tehostaminen
  - > Työntekijöiden vastuiden lisääminen omassa työssään
- Liiketoiminnan muiden kulujen läpikäynti



## Case Puttipaja: Strategian toimenpiteet pidemmälle

- Panostaminen uusasiakashankintaan (asiakasriskien hallinta)
- Tuotannon joustavuuden kehittäminen pienempiin sarjoihin
- Panostaminen suunnitteluosaamiseen (ELY-hanke)
- Oman pulverituotannon rakentaminen (ELY-hanke)
- Tuotekehitysosaamisen kehittäminen (ELY-hanke)
- Panostus verkkokauppaan ja valmiuksien kasvattaminen
- Laajentaminen uusissa tuotteissa
- Tuotelanseerausaikojen lyhentäminen

HUOM! Mm. ELY-tuet joudutaan maksamaan takaisin, jos enemmistö omistuksesta vaihtuu 5 vuoden kuluessa

## Case Puttipaja: Missio

---

- Yrityksen missio vastaa kysymykseen, miksi yritys on olemassa ja mitä se toiminnallaan haluaa saavuttaa
- ”Puttipaja Oy:n tarkoituksena on säilyttää ja uudistaa Suomalaisen kynttilänvalmistuksen käsityöläisperinnettä.”

## Yritystalouden matematiikka on yksinkertaista

- $\text{Tuotot} - \text{kulut} = \text{käyttökate}$
- 1 euron tulojen lisääminen ilman kulujen nousua tuottaa 1 euron lisää käyttökateetta -> 2-5euroa arvoa
- 1 euron kulujen pienentäminen ilman tuottojen menetystä lisää 1 euron käyttökateeseen -> 2-5euroa arvoa
- Paljonko liikevaihdon kasvattamista nykyisellä kustannusrakenteella tarvitaan, että saadaan 1 euro käyttökateetta lisää?

## Tunne yrityksesi kustannusrakenteen volyymiriippuvuus

Supistuminen 1%			Kasvu 1%
99	Liikevaihto	100	101
-24,75	Ostot	-25	-25,25
-35	Henkilöstökulut	-35	-35
-15	Muut kulut kiinteät	-15	-15
<u>-14,85</u>	<u>Muut kulut muuttuvat</u>	<u>-15</u>	<u>-15,15</u>
9,4	Käyttökate	10	10,6

- Pienillä muutoksilla suuri osa kuluista on usein lopulta kiinteitä -> pienilläkin muutoksilla voi olla merkittävä vaikutus kannattavuuteen
- Esimerkissä 1 euro lisämyyntiä tuottaa 0,6 euroa käyttökate

## Suurilla muutoksilla mm. henkilöstön tarve alkaa muuttua

Supistuminen 25%			Kasvu 25%
75	Liikevaihto	100	125
-18,75	Ostot	-25	-31,25
-35	Henkilöstökulut	-35	-43,75
-15	Muut kulut kiinteät	-15	-15
<u>-11,25</u>	<u>Muut kulut muuttuvat</u>	<u>-15</u>	<u>-18,75</u>
-5	Käyttökate	10	16,25

- Henkilöstökulujen lisääntyminen liikevaihdon mukaisesti tuottaa katetta edelleen n.25% liikevaihdon kasvaessa
- Volyymin supistuessa kannattavuus voi heiketä jyrkästi varsinkin, jos henkilöstöä ei sopeuteta.

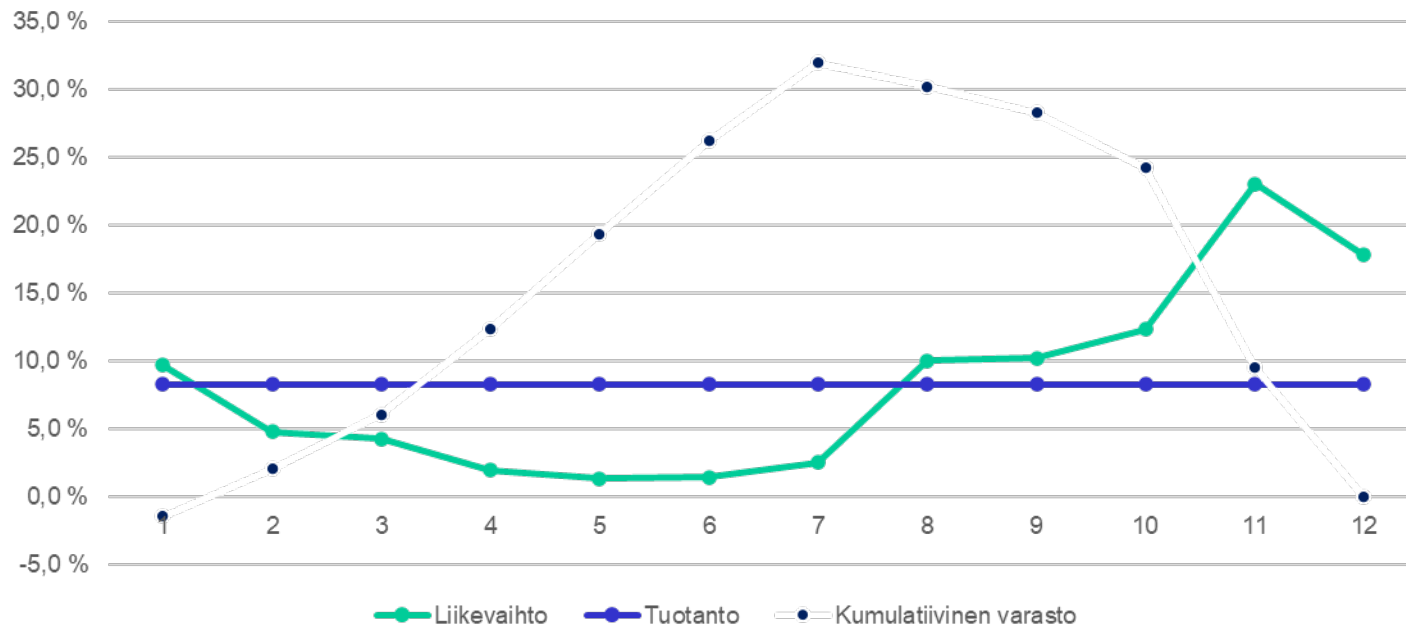


## Case Puttipaja: Liiketoiminnan kausiluontoisuus



- Liiketoiminnan kannattavuutta voitaisiin oleellisesti parantaa, jos keksittäisiin vastasyklinen uusi liiketoiminta-alue
- Myös varastoon tekemisellä usein voidaan lisätä kannattavuutta, mutta vaatii usein lisää käyttöpääomaa

## Case Puttipaja: Varaston käyttö kuorman tasaamisessa



- Myös varastoon tekemisellä usein voidaan lisätä kannattavuutta tasaamalla tuotantoa, mutta sitoo käyttöpääomaa
- Valmistaminen varastoon tarkoittaa riskinottoa tuotteiden menekistä



## 80/20 väittämiä. Tunnistatko?

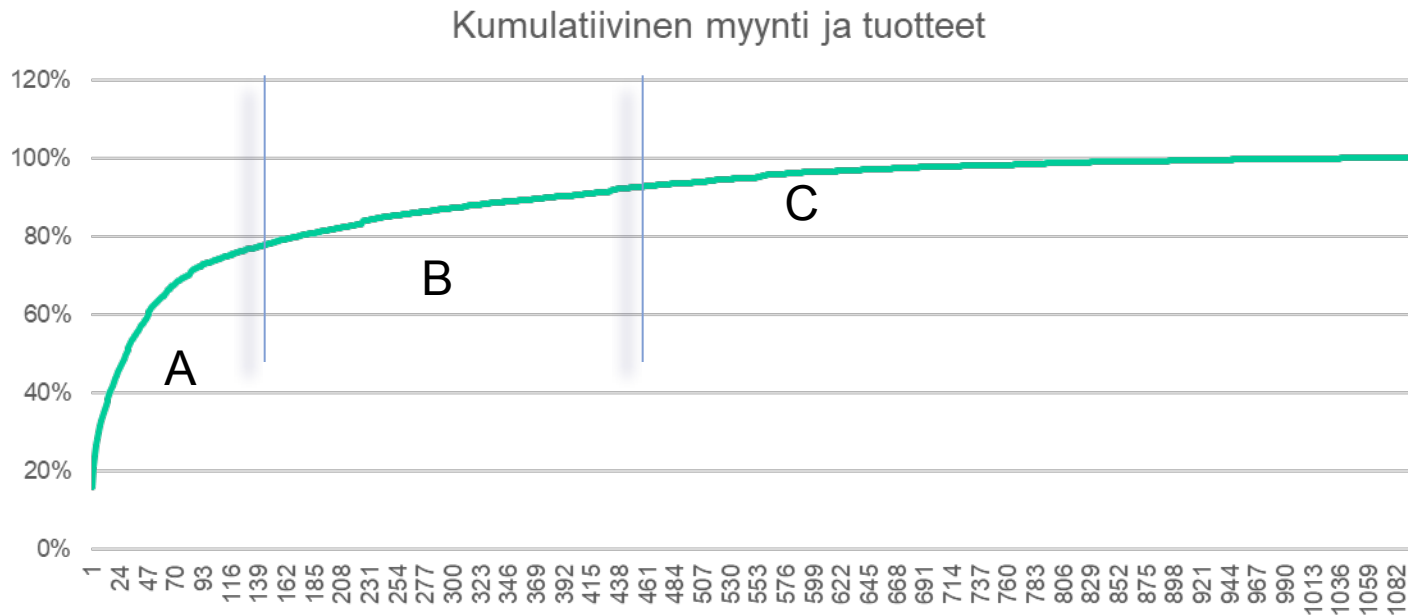
---

- 20% tuotteista tai asiakkaista tuottaa 80% myynnistä
- 80% tekemisestä on kannattavaa ja 20% tappiollista
- 80% varastosta olevista tuotteista tai nimikkeistä on heikosti kiertävää





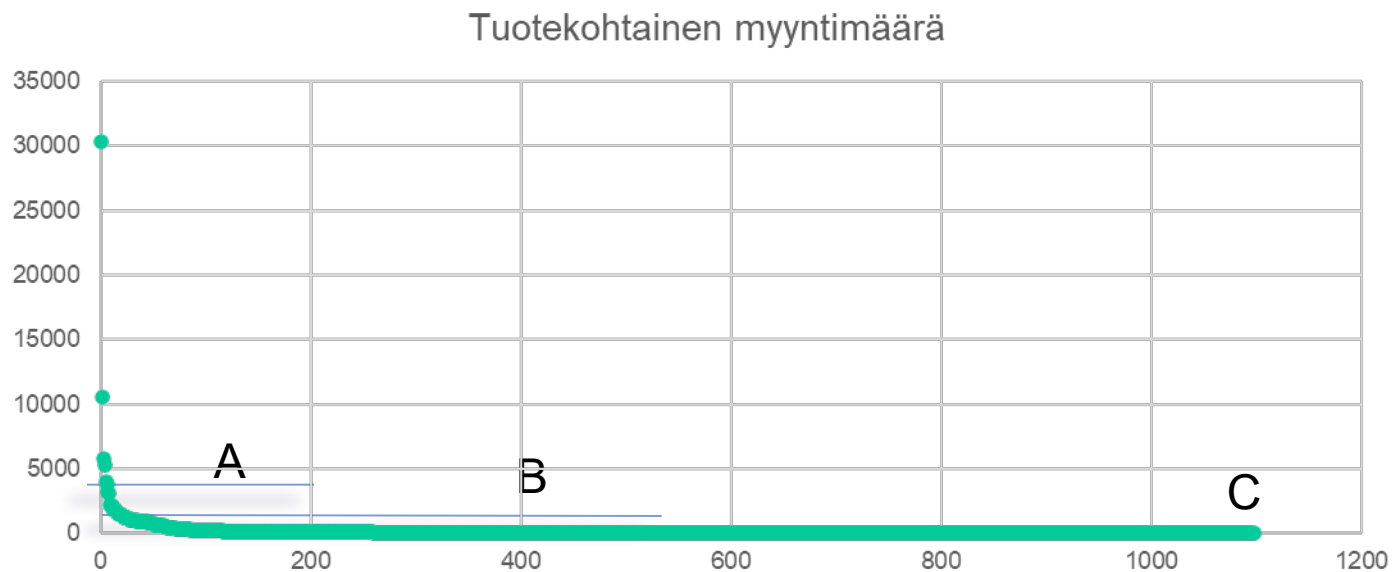
## Case Puttipaja, tuotteiden myyntiosuudet



- 13,5% tuotteista tuotti 80% myynnistä
  - 20% vähiten myyvistä tuotteista 0,54% liikevaihdosta
- > Valtava osa tuotteista todennäköisesti tappiollisia  
Huom! Varottava liian suoraviivaisia johtopäätöksiä



## Case Puttipaja, myynti tuotteittain



- 53,4% tuotteen vuosittainen myyntimäärä jäi kannattavaksi arvioidun tuotantosarjakoön

Huom! Varottava liian suoraviivaisia johtopäätöksiä. Heikosti myyvissäkin tuotteissa voi olla helmiä, jos keksitään keinot kasvattaa myyntiä



## Case Puttipaja, Varastoanalyysi

---

- 86,7% varastossa olevista tuotenimikkeistä yli vuoden myynnin menekin
- 68,4% varaston arvosta tuotteita, joita ei tultane myymään vuoden kuluessa

Opetus 1: Varastoon piiloutuu herkästi vuosien virheet

Opetus 2: Varastossa voi olla kiinni huomattava määrä käyttöpääomaa, joka voi olla vapautettavissa

Huom1: Varastossa ei tyypillisesti näy tilauksille valmistettavat tuotteet

-> hyvä tunnistaa erilaiset prosessit varastoitaville tuotteille ja tilauksille tehtäviin

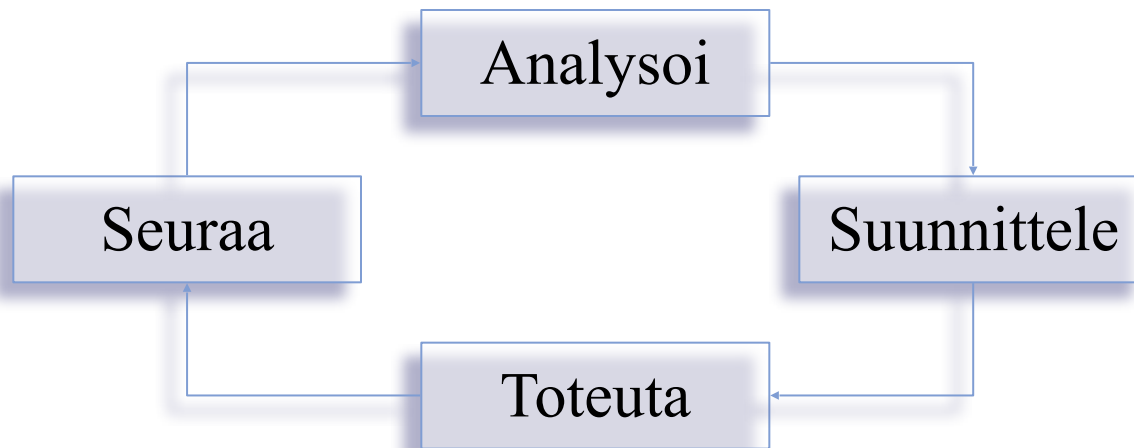
Huom2: Varastoon tehtävissä tuotteissa taloudellinen eräkkoko on yleensä kompromissi yksikkökustannusten ja pääomakustannusten välillä, jos erän aloituskustannukset ovat merkittävät.

## Case Puttipaja: Liiketoiminta-alueet (lähtötilanne)

	Osuus-%
Kivijalkamyymälä	19,8 % Nykymuodossa tappiollista
Verkkokauppa	2,2 % Osuus pieni
Muut myyntipisteet	13,7 % Kausimyymälöiden kannattavuus heikko
Tukkuasiakkaat	48,9 % Ydinliiketoiminta? Kilpailukyky?
Varainhankinta	15,4 % Ydinliiketoiminta? Kilpailukyky?
Yhteensä	100 %

- Pitää tuntea ja ymmärtää erilaisten liiketoiminta-alueiden logiikka, kustannusrakenteet, toimintamallit, mahdollisuudet jne.

## Liiketoiminnan kehittäminen on jatkuvaa työtä



- Pitää tuntea ja ymmärtää erilaisten liiketoiminta-alueiden logiikka, kustannusrakenteet, toimintamallit, mahdollisuudet jne.

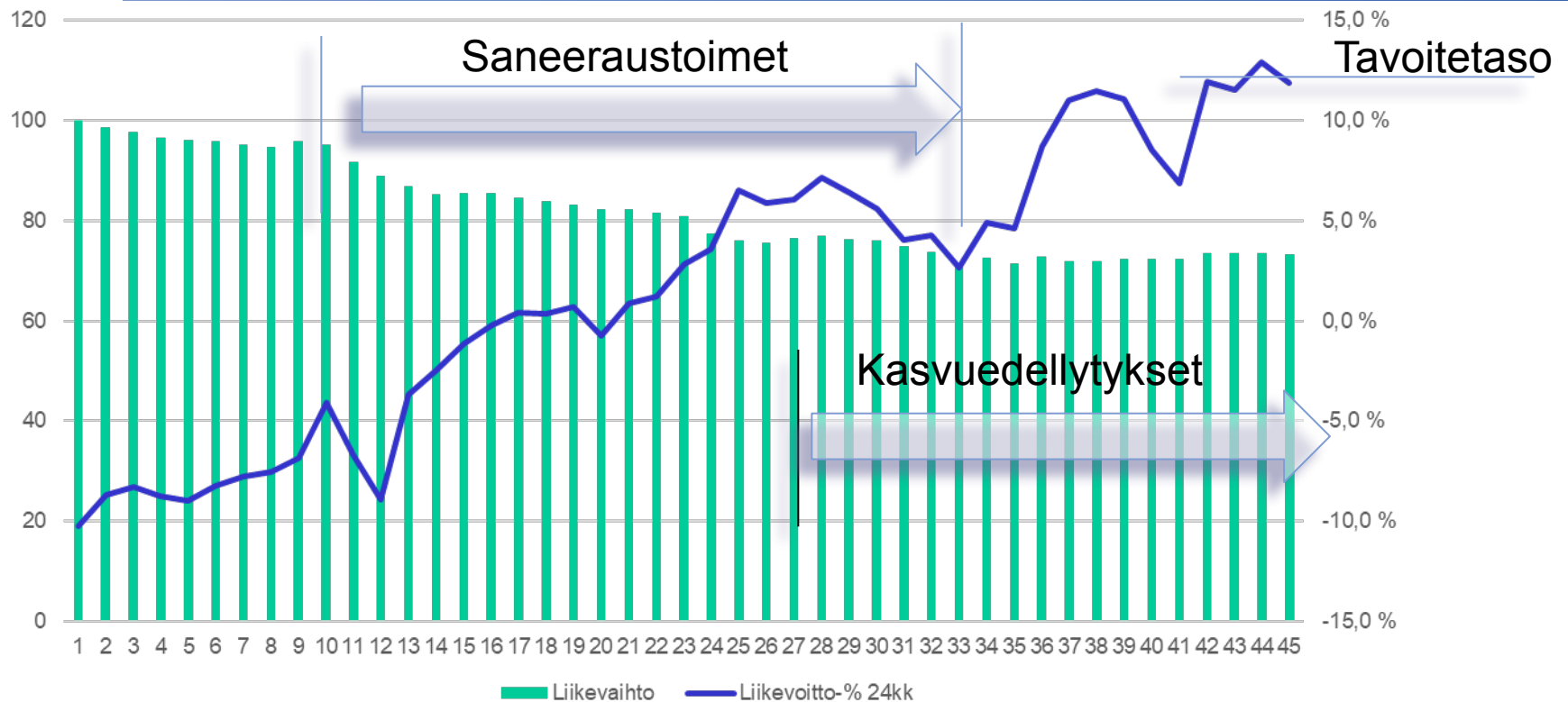


## Case Puttipaja: Liiketoiminta-alueiden muutos 24kk

ENNEN		NYT	
Osuus-%		Osuus-%	
19,8 %	Kivijalkamyymälä	7,0 %	
2,2 %	Verkkokauppa	9,0 %	
13,7 %	Muut myyntipisteet	1,8 %	
48,9 %	Tukkuasiakkaat	63,4 %	
15,4 %	Varainhankinta	18,8 %	
100,0 % Yhteensä		100,0 %	

- Kun kokonaiskuva ja suunnitelma on selvä, niin muutos ja liike tavoiteltuun suuntaan on oleellista. Mikään ei toteudu aivan suunnitelmien muodossa ja pitää pystyä myös reagoimaan muutoksiin.

## Case Puttipaja: Muutokset vaativat oman aikansa



- Kun kommentit "Aina on tehty näin" muuttuu muotoon "Tämän voisi tehdä näin" todellinen muutos on lähtenyt liikkeelle!
- Pitää uskaltaa myös tehdä virheitä!

## Case Puttipaja; Kannattavuuden paranemisen lähteet 24kk ka

<b>Liikevoitto-%</b>	<b>-10,3 %</b>
<b>Tappiollisten liiketoimintojen lopettaminen</b>	<b>6,0 %</b>
<b>Tuotevalikoiman muutokset</b>	<b>2,0 %</b>
<b>Raaka-aineiden hankintaketju</b>	<b>4,7 %</b>
<b>Työn tuottavuus</b>	<b>5,3 %</b>
<b>Muiden kulujen kilpailutus</b>	<b>2,7 %</b>
<b><u>Kasvu</u></b>	<b><u>1,5 %</u></b>
<b>Saneerattu liikevoitto-%</b>	<b>11,9 %</b>

- Kannattavuus lopulta pienistä puroista ja toimenpiteistä
- Uutena haasteena raaka-ainehintojen tuplaantuminen 2021 lopulla





## Case Puttipaja: Tunnista koneiden ja henkilöresurssien käyttöasteet

Työntekijä 1	Kpl/ vuosi	Kpl/tunti	Tuntia
Kone 1	45000	125	360
<u>Kone2</u>	<u>32000</u>	<u>80</u>	<u>400</u>
Yhteensä			760
Työtunnit vuodessa			1650
Teoreettinen käyttöaste			46,1 %

- Esimerkissä työntekijän työn jalostusarvoa kasvattavan työn teoreettinen aika on vain 46% kokonaistyöstä.
- Käyttöaste ei voi olla 100%, mutta kannattaa miettiä, mihin aika menee ja voidaanko lisätä jalostusarvoa nostavan työn osuutta.

## Case Puttipaja: esimerkkejä laskuriapuvälineistä

---

- Katsotaan laskuriesimerkkejä
  - Yksikkökustannuslaskelmasta
  - Investointilaskelmasta
  - Resursointilaskuri
  - Benchmark -seuranta



## Kotitehtävä

---

- Mieti omat vahvuutesi. Oletko saneeraaja vai kasvattaja? Mitä lisää tuot ostokohteeseen vai onko kyse vain haltuunottamisesta?
- Mieti mikä voisi olla yrityksesi paras kehittämiskohde, mitä toteuttaminen vaatisi ja mitä sillä voitaisiin saavuttaa
- Jos haluat keskustella kehittämisestä, niin ole yhteyksissä [jan.vb@yrityskaupat.net](mailto:jan.vb@yrityskaupat.net) tai 040-7423572



SUOMEN  
YRITYSKAUPAT  
www.yrityskaupat.net

## Kiitos

---

- **Jan von Bonsdorff, KTM ja DI,**  
Aluejohtaja/ auktorisoitu yritysvälittäjä (AYV)
- p. 040 7423572
- [jan.vb@yrityskaupat.net](mailto:jan.vb@yrityskaupat.net)
- [www.yrityskaupat.net](http://www.yrityskaupat.net)