

## Pienyrittäjän opas yrityksen myyntiin

Yrjänä Raitanen

Opinnäytetyö

Talouden ja hallinnon koulutusohjelma

2018



22.5.2018

Talouden ja hallinnon koulutusohjelma

<b>Tekijät</b> Yrjänä Raitanen	<b>Ryhmä</b>
<b>Opinnäytetyön nimi</b> <b>Pienyrittäjän opas yrityksen myyntiin</b>	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 31
<b>Ohjaajat</b> Mika Mustikainen ja Tommo Koivusalo	
<p>Opinnäytetyö on tehty produktimuotoisena auttamaan pienyrittäjiä toteuttamaan omistamansa yrityksen myynti onnistuneesti. Työ kertoo myyntiprosessin kulusta ja siihen liittyvistä vaiheista ja haasteista käytännönläheisesti. Rajauksena toimii keskittyminen pääsääntöisesti myyjän näkökulmaan.</p> <p>Tekijällä on vahva tausta omistamiensa pienyritysten myynnistä yli kahden vuosikymmenen ajalta. Opinnäytetyön tarkoituksena on opastaa pienyrittäjää myymään yrityksensä ja valmistaa häntä prosessiin.</p> <p>Työ on tehty isolta osalta omakohtaiseen kokemukseen perustuen ja haastateltavina on ollut pienyrittäjiä ja yrityskaupan ammattilaisia.</p> <p>Opinnäytetyö on tehty kevään 2018 aikana ja kirjoittajan viimeisin yrityskauppa on huhtikuulta 2017.</p> <p>Työn tavoite on saada pienyrittäjä onnistumaan yrityskaupassaan, helpottaa prosessia ja valmistaa siihen mitä kaupan loppuun asti saattaminen vaatii.</p>	
<b>Asiasanat</b> Yrittäjyys, yrityskauppa, pienyrittäjät	

22.5.2018

Business Administration

<p><b>Authors</b> Yrjänä Raitanen</p>	<p><b>Group</b></p>
<p><b>The title of thesis</b> <b>SMALL BUSINESS ENTREPRENEUR'S GUIDE TO A SUCCESSFUL ACQUISITION</b></p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> <b>31</b></p>
<p><b>Supervisors</b> Mika Mustikainen and Tommo Koivusalo</p>	
<p>This thesis is made to help small business owners to sell their company successfully. Author tells about the sales process and its phases and challenges from a practical point of view concerning mostly the seller.</p> <p>Yrjänä Raitanen has a strong background of mergers and acquisitions for over two decades. The function of the thesis is to guide an entrepreneur for the acquisition and the sales process.</p> <p>This product type of a guide is strongly based on author's personal experience, interviews of small business owners and professionals in attached to company acquisitions.</p> <p>This thesis has been written during spring 2018 and the author's last personal company acquisition was done in April 2017.</p> <p>The goal of the thesis is to help small scale entrepreneurs to sell their business successfully, make the process easier and prepare for the actions needed to finalize the sale.</p>	
<p><b>Key words</b> Entrepreneurship mergers and acquisitions, small business owners</p>	

## Sisällys

1	Johdanto .....	2
2	Yrittäminen ja yrityskauppa .....	3
2.1	Yrittäjä ja syyt myyntiin .....	3
2.1	Myynnin ajoitus .....	4
3	Ostaja ja myyjä.....	6
3.1	Myyjän näkökulma .....	6
3.2	Ostajan näkökulma .....	6
4	Myyntiprosessi.....	8
4.1	Prosessin käynnistäminen .....	9
4.2	Yhteydenotto- ja harkintavaihe .....	10
4.3	Aiesopimusvaihe.....	11
4.4	Selvitys- ja esineuvotteluvaihe .....	12
4.5	Due Diligence .....	13
4.6	Kaupallisten neuvottelujen vaihe .....	14
4.7	Transaktiovaihe .....	18
5	Arvonmääritys .....	21
5.1	Yrityskaupan ja liiketoimintakaupan erot.....	21
5.2	Kauppahinnan määrittäminen .....	21
5.3	Kauppahinnan määrittäminen ja maksaminen .....	22
6	Kaupan jälkeiset toimet.....	24
6.1	Yrittäjän työvelvoite.....	24
6.2	Ilmoitusasiat .....	24
6.3	Velat ja takausvastuut .....	25
6.4	Myyntivoiton verotus.....	25
6.5	Myydyn yrityksen / yritysten integrointi.....	26
7	Yrittäjän elämän muutos .....	28
8	Pienyrittäjän tarkistuslista myyntiprosessiin .....	30
9	Lähteet.....	31

# 1 Johdanto

Perustin ensimmäisen yritykseni, Yrjänä Raitanen Oy:n, vuonna 1994 kaksikymmentäseitsemänvuotiaana. Tähän päivään mennessä yrityksiä on ollut useita ja eri aloilta ja erilaisilla osakaskokoonpanoilla. Tähän mennessä olen myynyt osan tai koko yrityksen seitsemän kertaa ja ollut ostavana osapuolena kahdesti. Lähes kaikki yritystoimintani on sivunnut ravintola-alaa joko palveluntarjoajana tai tavarantoimittajana. Myös turvallisuusalan palvelut ja tuotteet ovat olleet merkittävässä roolissa. Tällä hetkellä työskentelen toimitusjohtajana Kippo ja Kuppi Oy:ssä, jonka myin ruotsalaiselle emoyhtiölle keväällä 2017.

Yrittäjänä toimiminen on muuttunut valtavasti 90-luvun puolesta välistä. Siihen aikaan yrittäjää pidettiin usein omaa etuaan tavoittelevana pahana kapitalistina. Pienten yritysten merkitystä Suomen taloudelle ei ymmärretty ja neuvoja oli vaikeaa saada. Vuonna 2018 yrittäjää pidetään rohkeana, näkemyksellisenä ja työllistäjänä.

Yhteiskunnan tarjoamat palvelut ovat kehittyneet tässä ajassa hurjasti. Yrityksen voi perustaa Patentti- ja Rekisterihallituksen sivuilla verkkopankkitunnuksilla vartissa. Vuonna 1994 jokainen asia vaati PRH:n konttorilla käymistä. Esimerkiksi yrityksen nimeä valittaessa tutkittiin mikrofilmeiltä, voidaanko yrityksen antaa käyttää valitsemaansa nimeä. Jos nimi oli liian lähellä toisen yrityksen nimeä, niin päätös oli kielteinen. Kun neljäskään ehdottamani nimi ei saanut hyväksyntää, nimesin yrityksen Yrjänä Raitanen Oy:ksi.

Jokaisella kerralla on oppinut yrityskaupoista, sopimuksista, arvostuksista, prosesseista ja ihmislousteesta paljon. Pienyrittäjän näkökulmasta aiheesta on julkaistu hyvin vähän tietoa, ja monesti pienen yrityksen omistajalla ei ole taloudellisia resursseja käyttää asiantuntija-apua samassa määrin kuin suurilla. Pienyrittäjällä ei useinkaan ole kokemusta yrityskaupoista ollenkaan ja monesti oman yrityksen myynti on ainutkertainen tapahtuma yrittäjän elämässä.

Tämä työ on kirjoitettu subjektiivisesta näkökulmasta, ja kohderyhmä eli pienyrittäjät ovat arvioineet työn käytettävyyttä.

Tavoitteenani on tuottaa sellaista käytännönläheistä tietoa, jota en itse kokenut selkokielisenä saavani ja jolla voisin aidosti tuoda substanssiarvoa lukijalle ja antaa ajatuksia päätöksenteon tueksi. Oletuksena myös on, että lukija ymmärtää yritystoiminnan peruskäsitteet ja käytännöt.

## 2 Yrittäminen ja yrityskauppa

Yrittäminen on toiselle ihmiselle intohimo ja toiselle se saattaa olla mahdoton ajatus. Yrittäjyys vaatii aina jonkinlaista riskinotto- ja sietokykyä. Olen kuullut ihmisten kauhistelevan yrittäjäksi ryhtymistä argumentoiden asiaa siten, että: ”Kun siinä ei koskaan tiedä miten käy.” Edellisen laman aikana katseltiin, kun isot yritykset ja jopa kokonaiset maat kamppailivat konkurssin partaalla. Pienyrittäjä voi usein vaikuttaa oman työpaikkansa kohtaloon paremmin kuin työsuhteessa oleva palkkatyön tekijä. Työpaikkaa ei voi myydä, mutta yrityksen tai liiketoiminnan voi.

Yrityksellä on vain kaksi tapaa parantaa tulostaan – lisätä myyntiä tai leikata kuluja. Pienyrittäjä pystyy vaikuttamaan erityisesti kuluihin hyvin nopeasti ja ketterästi. Isoilla yrityksillä on vaikeampaa ja hitaampaa tehdä muutoksia ja uudistuksia.

Pienyrittäjää ei sido työaikalaki tai työehtosopimukset. Vaikeina aikoina tarvittava lisäpääoma tai säästöt henkilöstökuluissa otetaan niin sanotusta ”hartiapankista” eli yrittäjän lisäämästä työpanoksesta.

### 2.1 Yrittäjä ja syyt myyntiin

Yrittäjiä on yhtä montaa tyyppiä kuin ihmisiä. Osalle tärkein motivaattori on raha, toiselle oma päätäntävalta ja kolmannelle esimerkiksi halu tuottaa yhteiskuntaan työpaikkoja. Jotkut ajattelevat tekevänsä töitä omalla yrityksellään eläkeikään asti ja jotkut saattavat suunnitella Exit-strategiaa samalla hetkellä, kun yrityksen perustamispaperit allekirjoitetaan.

Sukupolvenvaihdos on hyvin yleinen ja ajankohtainen syy nykypäivän Suomessa yrityksen omistuspohjan muuttumiseen. Tähän saattaa liittyä myös yrittäjän oma terveystilanne ja tai vaan jaksamisen ja mielenkiinnon loppuminen. Yritykselle ei välttämättä löydy jatkajaa lähipiiristä ja vaikka löytyisikin, niin omistuspohja siirtyy usein yrityskaupalla eikä perintönä.

Yksinyrittäjillä ja yrityksillä joissa on useita osakkaita saattavat kokoonpanot olla syy myydä yritys. Riitaisa yhtiö ei ole menestyvä yhtiö ja loppuun palanut yksinyrittäjäkään ei tulosta paranna.

Toiset ihmiset pystyvät elämään paremmin taloudellisen epävarmuuden kanssa, joka väistämättä liittyy yritystoimintaan. Toisille taas säännöllinen palkkatyö on luovuuden tappaja, ja omassa yrityksessään ihminen kokee oikeasti elävänsä.

Usein syynä päätyä myymään on myös taloudelliset perusteet. Yrityksellä saattaa olla esimerkiksi huomattavat verovelat, jotka saattaisivat viedä yrittäjän pankkitakauksena olevan

asunnon yrityksen mennessä konkurssiin. Yhtiö saattaa olla houkutteleva muille tahoille, ja tämän seurauksena yrityksestä saatetaan tehdä ostotarjous sellaisella preemiolla, josta on hyvin vaikea kieltäytyä.

## 2.1 Myynnin ajoitus

### *Case Yrjänä Raitainen Oy:*

*” Ensimmäinen perustamani yritys oli Yrjänä Raitanen Oy. Toinen alan toimija, halusi ostaa yritykseni tytäryhtiökseen. Arvonmääritys oli haasteellista, koska ostettava yritys oli liikevaihdoltaan paljon isompi, mutta tasearvoltaan pieni. Ostavalla taholla oli toiminta ammattimaisempaa ja tuotteet kehittyneempiä. Myös toimistohenkilöstöä oli muitakin kuin yrittäjä itse.*

*Yrjänä Raitanen Oy omisti pienet toimitilat Helsingistä, ja teki hyvää tulosta. Arvonmääritykseen käytettiin ulkopuolista konsulttia ja kauppa toteutettiin osakevaihtona uuden emoyhtiön osakkeisiin ja osittain käteissuorituksena. Merkittävin tekijä kaupan syntymiseen ei ollut saatu kauppahinta, vaan toiminnan kehittäminen ja halu kuulua isompaan organisaatioon yksinyrittämisen sijasta. Yritysjärjestely nosti molemmat yritykset uudelle tasolle ja mahdollisti yksinyrittäjälle mahdollisuuden kesälomiin ja ajankäytön allokoimista arkirutiineista kehitys- ja myyntityöhön”*

Milloin yritys sitten kannattaa myydä? Tähän ei ole yksiselitteistä vastausta, ja hetki riippuu hyvin pitkälle tarkasteltavasta näkökulmasta. Jos yrittäjällä on esimerkiksi vakava terveysongelma, niin oikea hetki voisi olla nyt. Jos taas yrityksen kasvunäkymät ovat hyvät, kilpailutilanne ei huoleta, resursseja ja intoa riittää, niin yritystä saattaisi kannattaa kasvattaa jonkin aikaa ennen ostajakandidaatin etsintää. Jos konttorin ovesta astuu sisään ostaja, jolla on muovikassallinen rahaa, niin tulisiko silloin myydä? Tähän kysymykseen ei osaa vastata kuin yrittäjä itse.

Jokaisen yrityksen ja yrittäjän tilanne ja tarina on ainutlaatuinen ja enemmän kuin osiensa summa. Voidaan määritellä tiettyjä perusasioita kuten että yhtiö on parempi myydä voitollisena ja kasvupotentiaalin omaavana kuin tappiollisena ja liikevaihdoltaan laskevana, mutta myynnin onnistuneeseen ajoitukseen liittyy niin monta tekijää, että optimointi on usein vähintään haastavaa.

Yrityksen myynti ei ole ainoa vaihtoehto. Yritykset voivat fuusioitua, sulautua tai yksinkertaisesti lopettaa toimintansa. Viimeksi mainittu ei ole vaihtoehtoista ehkä houkuttelevin, mutta jos jatkajaa ei löydy, niin yrityksen purkaminen ja taseen purkaminen omistajille voi olla vaihtoehto.

Fuusiossa tai toiseen yhtiöön sulautumisessa, saatetaan saada uusia synergiaetuja ja mahdollisesti yrittäjä pääsee määrittelemään toimenkuvansa uusiksi. Yhtiö saattaa saada

pääomaa ja uudenlaista tarvittavaa osaamista kasvu-uralla pysyäkseen. Harkinnanarvoisia vaihtoehtoja nämäkin.

### 3 Ostaja ja myyjä

Yrityskaupan onnistumisen fundamentteja on se, että ostaja haluaa ja pystyy ostamaan ja myyjä tahtoo oikeasti myydä. Yksinyrittäjän on helpompi tehdä myyntipäätös kuin monen osakkaan omistaman osakeyhtiön. Ostajan päätös saattaa olla omistajan tahto tai hallituksen visio.

#### 3.1 Myyjän näkökulma

Moni yrittäjä kokee yrityksensä olevan oma luomuksensa – kuin lapsi tai taideteos – mitä yritys tavallaan voikin olla. Luopumisen tuska saattaa olla kova, vaikka tarjolla olisi miten hyvä ostotarjous tahansa. Yrittäjän kannattaakin ennen myyntiprosessiin ryhtymistä miettiä tarkkaan, onko tämä se mitä hän todella haluaa.

Jos myytävässä yrityksessä on useampia osakkaita, niin tilanne saattaa olla mutkikkaampi. Yhteinen tahtotila on mukavampi löytää neuvotteluhuoneessa kuin myöhemmin käräjäoikeudessa. Usein myös osakassopimus tai yhtiöjärjestys saattaa tuoda rajoitteita tai myötämyyntivelvollisuuden enemmistön päättäessä myyntiprosessin aloittamisesta.

Ennen myyntiprosessin tai edes potentiaalisten ostajaehdokkaiden etsintää olisi syytä miettiä seuraavia seikkoja:

- Mikä on aito motiivini myydä ja haluanko oikeasti sitä?
- Miten näen yrityksen kehittyvän seuraavan kahden vuoden aikana?
- Millainen olisi ideaali ostaja?
- Onko yritykseni oikeasti myyntikunnossa?
- Mikä on yrityksen realistinen arvostus yrityskaupassa?

#### 3.2 Ostajan näkökulma

Ostajalla taas tulisi olla hyvä näkemys toimialasta, ostettavasta yrityksestä ja oikein mitoitettut resurssit yrityskaupan läpivientiin. Yrityskaupan jälkeiset kulut yritystoiminnan tulevassa kehittämisessä saattavat jäädä kauppaprosessin jalkoihin, ja resurssien riittävyyttä ei ole mietitty loppuun asti.

On erittäin tärkeää, että ostaja tietää mitä on ostamassa ja että myyjä antaa totuudenmukaiset tiedot yrityksen asioista. Yrityskaupassa yrityksen kirjanpito, varastot, sopimukset ja kaikki merkittävät tekijät tuillaan tutkimaan tarkasti. Muuteltu tai kaunisteltu totuus ei tuo tullessaan muuta kuin epäluottamusta ja saattaa vaarantaa tai keskeyttää kauppaprosessin. Pitkälle viety kauppaprosessi peruuntuessaan aiheuttaa merkittäviä kuluja, ja jos yrittäjä on antanut tarkoituksellisesti väärää tietoa, tästä voi syntyä myös korvausvelvollisuus.

Ostajan tulisi miettiä ennen yrityskauppaa vähintäänkin seuraavia asioita:

- Mitä ollaan oikeasti ostamassa – asiakkuuksia, yrittäjän osaamista vai markkinaosuutta?
- Miten ostettava kohde tulee kehittymään seuraavan kahden vuoden aikana?
- Onko ostettavan yrityksen johto ja mahdolliset työntekijät oikeasti sitoutettavissa uuden omistajan toimintamalleihin ja yrityskulttuuriin?
- Millä aikataululla ostettava yritys tuottaa kauppahinnan takaisin myyjälle?
- Onko ostokohteesta saatu info oikeaa ja ajantasaista?

## 4 Myyntiprosessi

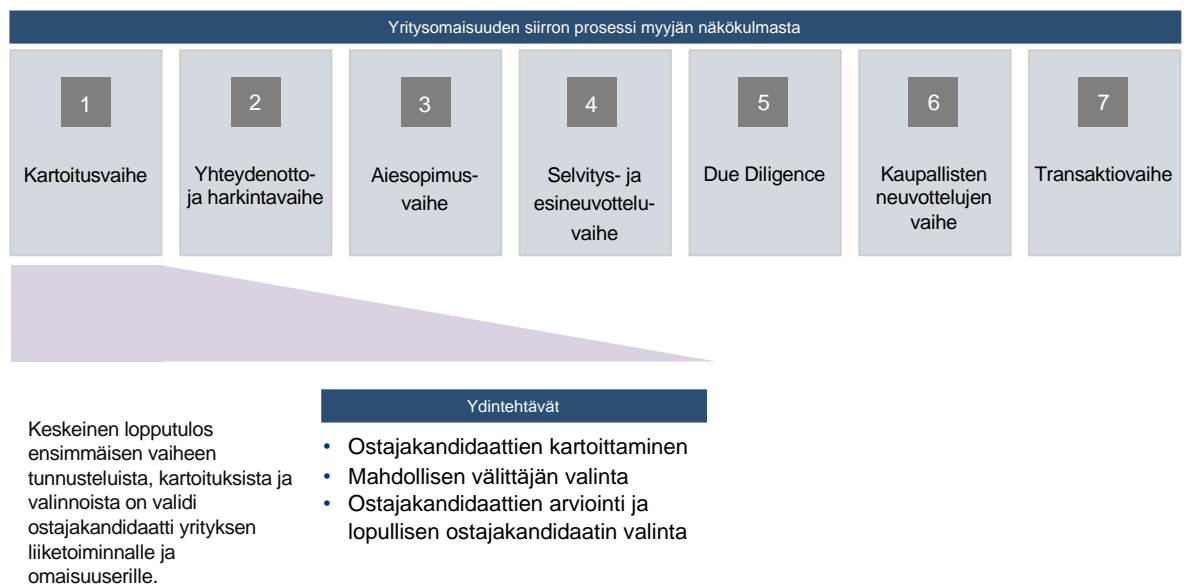
Kaupan syntymiseen tähtäävä prosessi on vähintäänkin pituudeltaan ja/tai myös sisällöltään vaihteleva. Nopein yrityskauppani vietiin reilussa viikossa loppuun ja pisin kesti vuoden ja kaksi kuukautta. Tavat ja kestot vaihtelevat siis suuresti.

Seuraava kuva (Kuvio 1 - myyntiprosessin vaiheet ylätasolla) esittää pääkohdat yrityksen myyntiprosessista. Vaikka tämä dokumentti pääasiassa käsittelee pienten yritysten kauppaa, on prosessi itsessään sovellettavissa sellaisenaan myös keskisuurten tai suurten yritysten kauppoihin. Skaalatessa mallia työn ja yksityiskohtien määrä kasvaa mutta itse työn sisältö pysyy edelleen samana.



Kuvio 1 - myyntiprosessin vaiheet ylätasolla

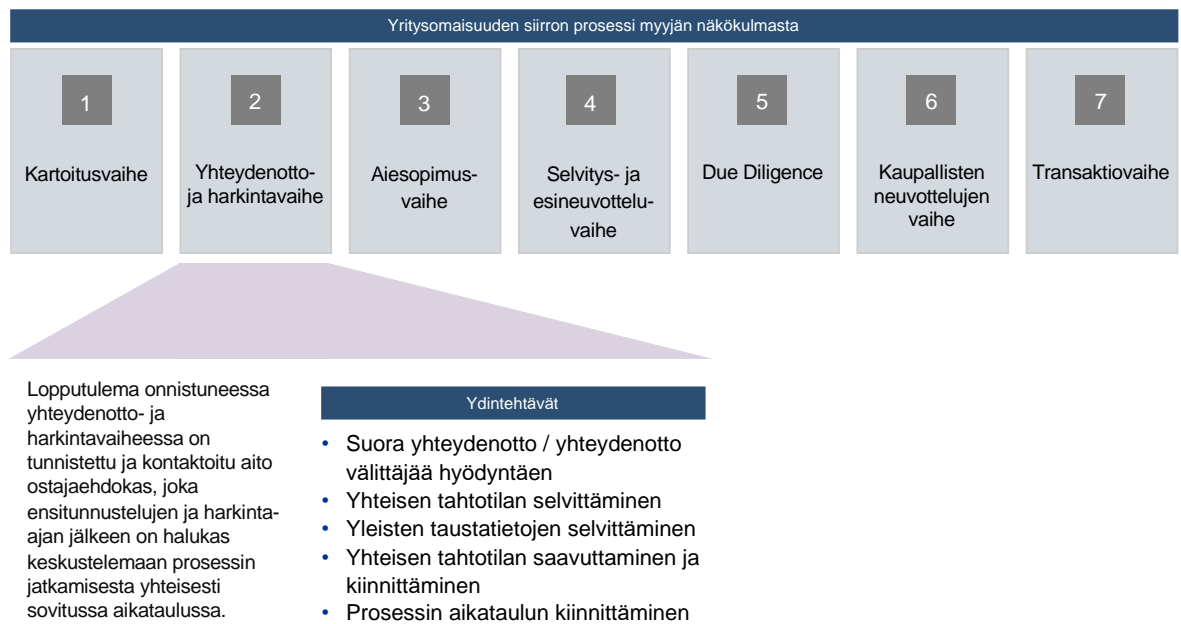
## 4.1 Prosessin käynnistäminen



**Kuvio 2 - Myyntiprosessin käynnistäminen**

Keskeinen ensimmäinen vaihe onnistuneen myyntiprosessin esiselvitys-/esikartoitusvaiheessa on – mikäli prosessi käynnistetään oma-aloitteisesti – sisältää potentiaalisten ostajahdokkaiden kartoittamisen markkinoilla toimivista toimijoista. Kuten aiemmissa luvuissa on kuvattu, pääsääntöisesti yrittäjä tuntee kilpailijansa ja hänellä on täten vähintään kohtuullinen käsitys markkinoilla toimivista pelureista jotka voivat olla potentiaalisia ostajahdokkaita. Tarvittaessa yrittäjän kannattaa käyttää asiassa välittäjää ja/tai konsulttia oman tietämyksensä tukena.

## 4.2 Yhteydenotto- ja harkintavaihe



**Kuvio 3 - yhteydenotto- ja harkintavaihe myyntiprosessissa**

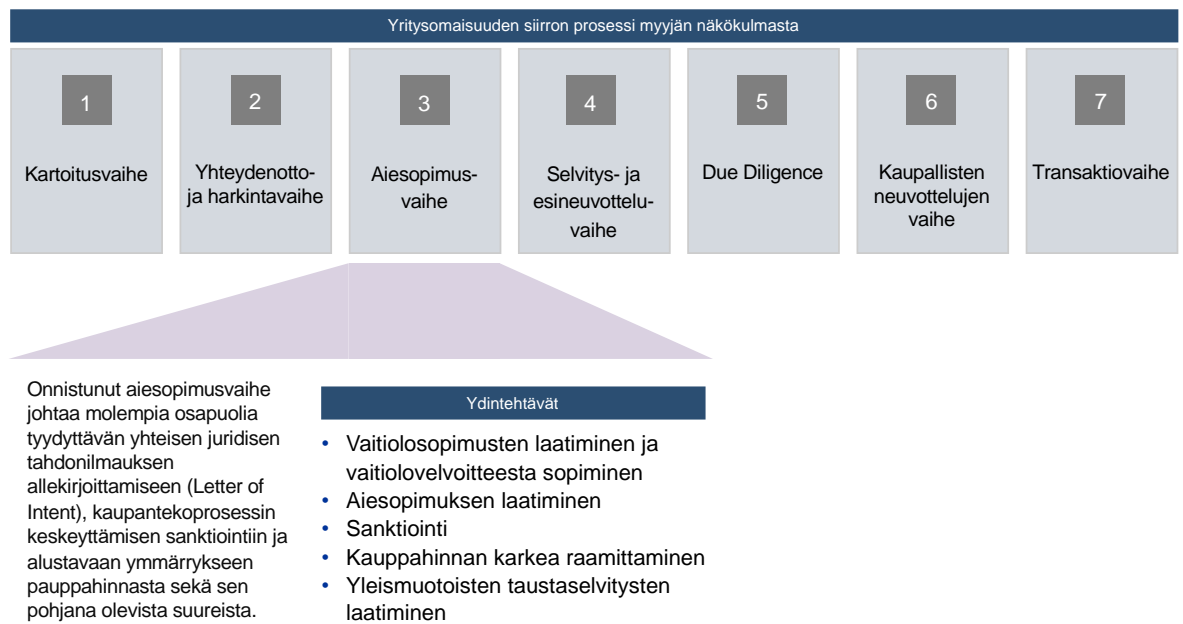
Myyntiprosessi voi alkaa suoralla yhteydenotolla tai mahdollisen välittäjän kautta. Jos yrittäjä on myymässä aktiivisesti yritystään, silloin käytetään välittäjää herkemmin. Jos ensimmäinen yhteydenotto tulee ostajalta, niin tällöin ensimmäiset keskustelut käydään yritysten johdon – yleensä hallitusten puheenjohtajat ja jäsenet ja usein myös toimitusjohtajat.

Ensimmäinen neuvottelu käydään usein yrityksen toimitilojen ulkopuolella, jotta henkilökunta ja asiakkaat eivät saa tietoa neuvottelujen käynnistämisestä. Tapaamisen ilmapiiri onkin usein tunnustelevalta, jossa kumpikin osapuoli koettaa selvittää vastapuolen todellista tahtotilaa. Neuvottelun aikana halutaan tutustua toiseen osapuoleen ja vaihtaa näkemyksiä toimialasta ja mahdollisen kaupan kohteena olevasta yrityksestä.

Myyntiprosessin alku on herkkä vaihe, jossa ostaja koettaa usein saada tietoa mahdollisen ostopäätöksensä tueksi. Myyvä osapuoli saattaa suhtautua epäilevästi ostajatahoon – erityisesti jos kyseessä on läheinen kilpailija. Ensimmäisen kohtaamisen merkitystä ei tule aliarvioida. Jos tässä kohtaa näkemykset ja henkilökemiat eivät kohtaa, niin prosessi saattaa päättyä ensimmäiseen neuvotteluun tai ennakoita ongelmista prosessin myöhemmissä vaiheissa.

Myyjän ja ostajan intressit kaupantekohetkeestä eivät välttämättä ole yhtenevät tai linjassa. Aikataulu kauppaprosessille kannattaa määrittää yhteisesti jo aivan alkuvaiheessa ja sopia selkeä päivämäärä, johon mennessä yrityskauppa on toteutunut tai purkautuu.

### 4.3 Aiesopimusvaihe



**Kuvio 4 - aiesopimusvaihe myyntiprosessissa**

Mitä pidemmälle kauppaprosessissa edetään, sitä vaikeammaksi prosessin keskeyttäminen muuttuu. Sekä ostajan että myyjän resurssilliset ja rahalliset panostukset kasvavat ajan edetessä. Vaikka kaupan molemmille osapuolille tehtäisiin vaitiolosopimus, niin esimerkiksi pääsy ostettavan yrityksen sopimuskantaan antaa ostajalle jo sellaista kriittistä liiketaloudellista informaatiota, jota ostaja voi hyödyntää liiketoiminnassaan.

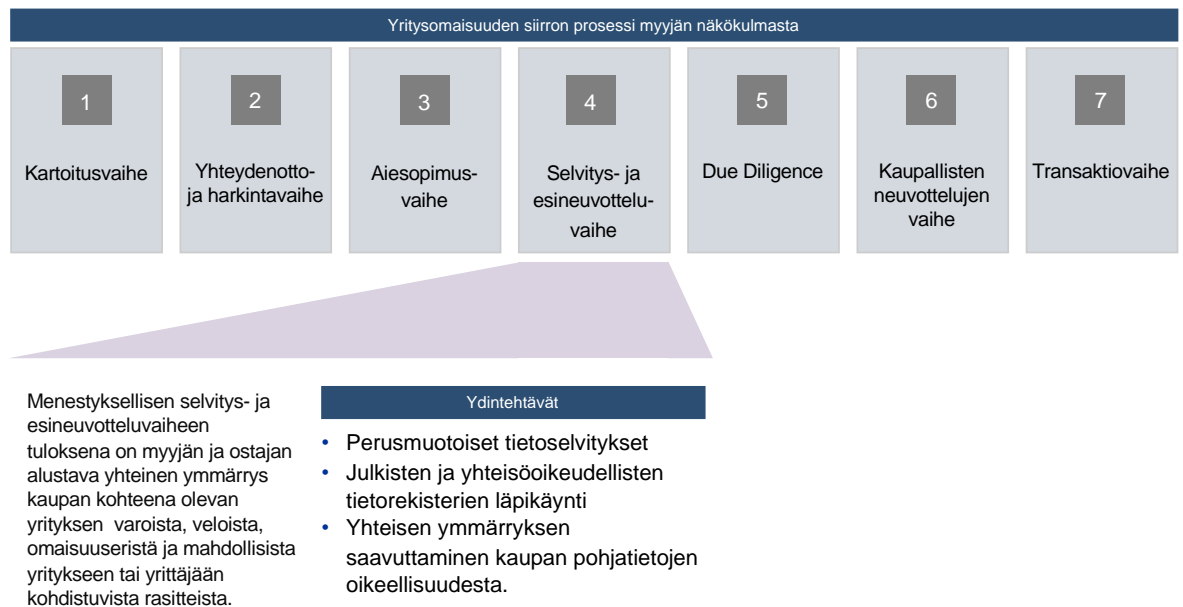
Jos siis aiesopimusvaiheessa halutaan edetä edellä kuvatulle tasolle, yleensä keskustelu mahdollisesta kauppahinnasta alkaa viimeistään harkintavaiheen päättämistä seuraavassa tapaamisessa. Samassa yhteydessä tyypillisesti laaditaan ja allekirjoitetaan sopimus vaitiolovelvollisuudesta (NDA) ja/tai tehdään kaupasta esisopimus (Letter of Intent).

Esisopimus edellyttää yleensä jo jonkinlaisen yksimielisyyden kauppahinnasta, aikataulusta ja maksutavasta. Kyseisellä dokumentilla kumpikin osapuoli tekee selväksi juridisesti hyväksyttävällä tasolla tahtotilansa edetä prosessissa ja allekirjoittamisen jälkeinen kauppaprosessin keskeyttäminen ilman hyviä perusteita saattaa tuoda sanktioita irtautuvalle osapuolelle.

Sanktioita tarvitaan tässä vaiheessa prosessia siitä syystä, että aiesopimusvaiheessa myyvä osapuoli sitoutuu käyttämään aikaa, vaivaa ja mahdollisesti rahallisia resursseja sitoutuu myyntiprosessiin johon ryhtyminen saattaa aiheuttaa normaalien liiketoimintojen keskeyttämisen tai ainakin niiden hidastumisen. Ostavan puolen intressi on varmistaa, että myös heidän hankkeelle asettamansa resurssit tullaan purkamistapauksessa suojaamaan.

Aiesopimuksen pääasiallinen tarkoitus onkin varmistaa kummankin osapuolen oikeudet ja vastuut siinä epätoivottavassa tapauksessa, että neuvotteluissa ei päästä molempia osapuolia tyydyttävään lopputulokseen, aiesopimus joudutaan purkamaan tai kaupallinen prosessi keskeyttämään.

#### 4.4 Selvitys- ja esineuvotteluvaihe



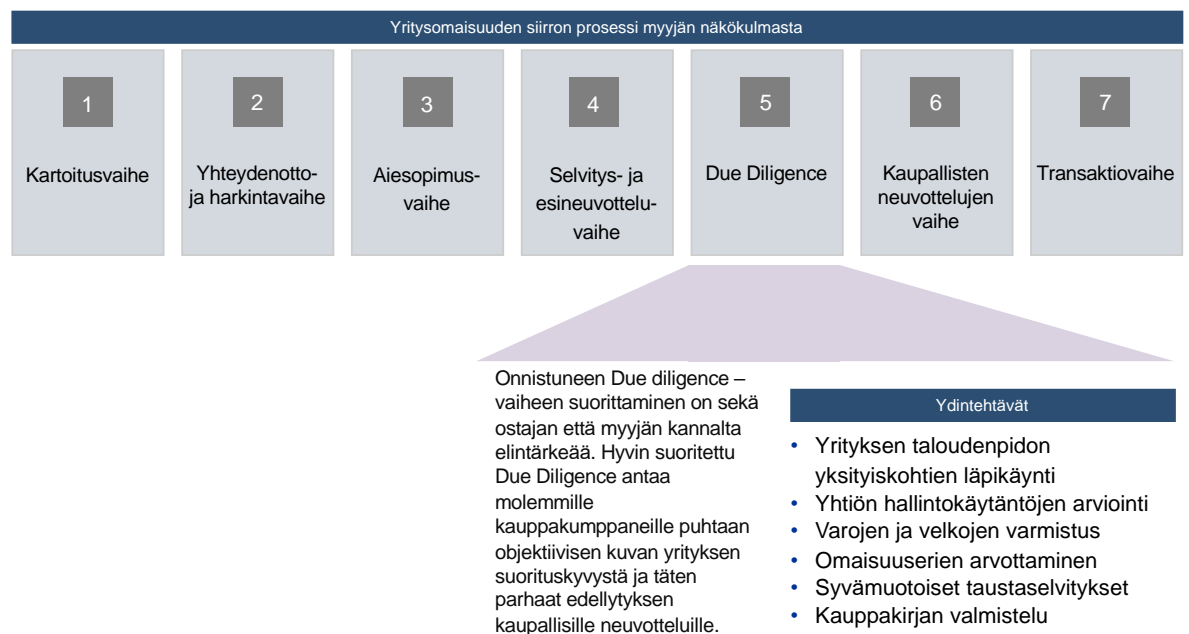
**Kuvio 5 - selvitys- ja esineuvotteluvaihe myyntiprosessissa**

Selvitys- ja esineuvotteluvaiheessa ostaja todennäköisesti haluaa teettää mahdollisesti hankittavasta yrityksestä perusmuotoiset taustaselvitykset kuten varat, velat, tratat, mahdolliset liiketoimintakiellot sekä liiketoiminnan yleisen elinkelpoisuuden tarkastelun – ennen siirtymistä Due Diligence -prosessiin. Nämä perusmuotoiset selvitykset perustuvat yleisesti saatavilla olevien tietolähteiden hyödyntämiseen ja niiden tekeminen ei edellytä ostajalta vielä suurempaa panostusta selvitystyöhön. Tässä vaiheessa saatetaan tarkastella niin ostettavan yrityksen kuin itse yrittäjän ja/ tai johdon henkilökohtaista historiaa ja luottotietoja. Edeltävässä aiesopimusvaiheessa on kuitenkin varauduttava siihen, että perusmuotoisten selvitysten tuloksena saatetaan julkisistakin tietolähteistä saatavan informaation perusteella kaupantekoprosessi keskeyttämään (esim. yritykseen ja/ tai yrittäjään kohdistuvat kohtuuttomat rasitteet), josta syystä nämä asiat on otettava myös edellisen vaiheen aiesopimuksissa huomioon.

Keskeisiä julkisen tiedon lähteitä tässä vaiheessa ovat mm. yhteisötietojärjestelmä (YTI), sulkulistat, erilaiset yritysten ja yhteisöjen rasiterekisterit sekä luottorekisterit.

Selvitys- ja esineuvotteluvaiheissa alustavia tunnusteluihin perustuvia neuvotteluja sekä alustavan kauppahinnan muodostamiseen johtaneita neuvotteluja siis edistetään tasolle jossa ryhdytään validoimaan julkisista tietolähteistä saatavan informaation perusteella alustavien keskustelujen tietoja. Selvitys- ja esineuvotteluvaiheen ei ole syytä olla perin pitkä, sillä mahdollisimman nopeasti olisi luonnollisesti pystyttävä etenemään vaiheeseen jossa hankinnan kohteena olevan yrityksen lopullisia tulos- ja tase-eriä aletaan käymään yksityiskohtaisesti läpi ja varsinainen transaktioitiimi laajenee kirjanpitoimistoihin, lakiasiantuntijoihin sekä muihin ulkopuolisiin tahoihin – selvitys- ja esineuvotteluvaiheen tehtävänä onkin lähinnä varmistaa tukeva polku etenemiselle.

#### 4.5 Due Diligence

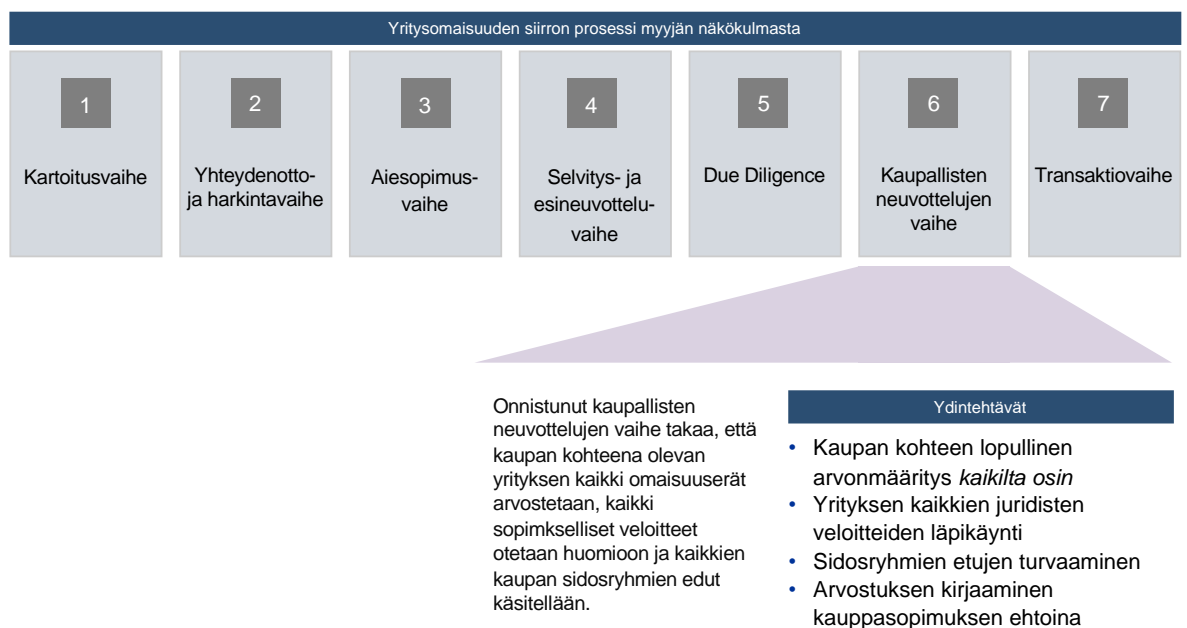


Kuvio 6 - Due Diligence yrityksen myyntiprosessissa

Ostaja haluaa saada mahdollisimman tarkat tiedot yrityksen taloudellisesta tilasta, sopimuksista, tulevaisuuden näkymistä ja kaikista seikoista, joilla on merkitystä yrityksen toimintaan tulevaisuudessa. Jos yrityksen toiminta on liikevaihdollisesti tai muuten laajaa, niin ostaja haluaa usein teettää yrityksestä Due Diligencen. Tällä tutkitaan yrityksen taloutta, hallintotapaa, sopimuksia, velkoja ja toiminnan lainmukaisuutta. Due Diligencen tekee yleensä ulkopuolinen taho - tyypillisesti asianajo- tai lakiasiantointimisto tai tilintarkastusyhteisö. Tämän tutkimuksen kustannukset saattavat olla huomattavat yrityksen kauppahintaan nähden. Ostajan ja myyjän onkin syytä sopia jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, miten tutkimuksen kustannukset jakaantuvat.

Oman kokemuksen mukaan varsinainen kauppakirja on myös valmisteilla samaan aikaan Due Diligencen kanssa. Kauppakirjaan saatetaan kirjata kohta esimerkiksi myyntisaatavien ”kuranttiudesta”, joilla on merkitystä kauppahintaan.

#### 4.6 Kaupallisten neuvottelujen vaihe



Kuvio 7 - kaupallisten neuvottelujen vaihe yrityksen myyntiprosessissa

#### Case Due Diligence:

*”Ostaja näki yrityksen X myyntisaatavat osittain epävarmoina erinä. Asiakkailta saadut suoritukset olivat usein myöhässä ja monien luottoluokitus oli alhainen. Ostaja halusi, että myyntisaatavat vähennetään kauppahinnasta. Myyjän näkemys oli toinen. Vaikka suoritukset olivatkin tulleet osittain myöhässä, oli yhteistyö asiakkaitten kanssa syvää ja pitkäkestoista. Ostaja ja myyjä sopivat niin, että myyntisaatavista 20 % vähennetään lopullisesta kauppahinnasta”*

Varsinainen ja lopullinen kaupallisten neuvottelujen vaihe seuraa Due Diligenceä. Kaupallisten neuvottelujen vaihe saattaa olla pitkä ja kuormittaa pienyrittäjää hyvinkin voimakkaasti. Tähän kannattaa valmistautua varaamalla aikaa ja jo alussa on myyjäosapuolen edelleenkin tiedostettava, että kauppa ei välttämättä toteudu ollenkaan - tai se ei välttämättä toteudu lainkaan niillä ehdoilla millä yrittäjä toivoisi sen tapahtuvan. Vaikka ostajan ja myyjän tahtotila on yhteinen, erityisesti kaupallisten neuvottelujen vaiheessa ostajan ja myyjän intressit eroavat hyvinkin voimakkaasti.

Ostajan intressi kaupallisten neuvottelujen vaiheessa voidaan kiteyttää seuraavasti:

- Yrityskaupan kohteena olevan yrityksen lopullisen arvonmäärityksen perusteena olevien omaisuus- ja resurssierien aliarvostaminen,
- Oman taustan mukaisen neuvottelukulttuurin muodon toteuttaminen – tämä on erityisen merkityksellistä ostajan ja myyjän yritys- ja neuvottelukulttuurin erotessa, kuten on tyypillistä tehtäessä kauppaa eri maista olevien yritysten kesken,
- Kaupan ehtojen optimointi ostavan yrityksen näkökulmasta,
- Mahdollisesti neuvottelutaktisesti kaupantekoprosessin ja neuvotteluprosessin pitkittäminen kaupan ehtojen optimoimiseksi.

Myyjän intressi kaupallisten neuvottelujen vaiheessa voidaan kiteyttää seuraavasti:

- Yrityskaupan kohteena olevan yrityksen lopullisen arvonmäärityksen perusteena olevien omaisuus- ja resurssierien yliarvostaminen,
- Kaupan ehtojen optimointi myyjätahon yrityksen näkökulmasta,
- Kaupantekoprosessin ajallinen optimointi mahdollisimman lyhyeksi.

Edeltävän perusteella voidaan todeta, että kaupallisten neuvottelujen vaiheessa sekä myyjän että ostajan kestävyyttä koetellaan. Yrityskaupassa mikään ei ole varmaa ennen kuin sopimus on olemassa, allekirjoitettu ja omaisuuserät on siirretty. ”Kaupat on tehty, kun sopimukset on allekirjoitettu ja kauppahinta näkyy tilillä – ei hetkeäkään aikaisemmin.”.

Eri neuvottelukulttuurien ja neuvottelutaktiikan ymmärtämisen merkitystä erityisesti myyjän näkökulmasta ei kaupallisten neuvottelujen vaiheessa voi ylikorostaa. Erityisesti suomalainen, puhtaisiin faktoihin, asiapohjaiseen lähestymiseen sekä suoraviivaiseen, neuvottelutulosten vaiheittaiseen edistämiseen pohjautuva neuvottelukulttuuri antaa liian usein toisenlaisesta neuvottelukulttuurista saapuville neuvottelijoille etulyöntiaseman mikäli näitä neuvottelukulttuureja ei tunne eikä neuvottelutaktiikoihin osata varautua. Esim. ruotsalainen

väsytykseen ja erittäin pitkäksi venyvän neuvotteluprosessin – tai vaihtoehtoisesti Pohjois-Amerikkalaisen suurieleiseen lähestymiseen sekä asioiden kriisiyttämiseen pohjautuvan neuvotteluprosessin ymmärtäminen on perinteisesti ollut haasteellista suomalaisille yrityksille – erityisesti pienyrityksille.

Myyjän tulee tässä vaiheessa olla valmistautunut siihen, että kaikki sopimukset tutkitaan erityisen tarkasti. Ennen myyntiprosessin käynnistämistä tuleekin tarkastaa, että kaikki yrityksen merkittävät sopimukset ovat helposti saatavilla ja että ne ovat kirjallisessa muodossa. Sama pätee myös henkilöstön työsopimuksiin, yhtiökokousten ja hallituksen kokousten pöytäkirjoihin sekä yrityksen kaikkiin sopimuskantoihin.

Jos myytävällä yrityksellä on useita omistajia, jopa näkemykset osakkaiden kesken saattavat olla hyvinkin erilaisia. Yrityksessä saattaa olla osakassopimukseen ja/tai yhtiöjärjestykseen kirjattuna selkeät toimintamallit mahdollisista yrityskaupoista – esimerkiksi niin, että jos yli puolet äänivaltaisten osakkeitten haltijoista haluaa myydä, niin muilla osakkailla on myötämyyntivelvollisuus. Asia voi olla myös täysin päinvastoin – osakassopimusta ei ole ja yhtiöjärjestys ei ota kantaa myyntitilanteeseen. Tällöin on erityisen tärkeää sopia kirjallisesti, miten tilanteessa edetään.

Case Omistussuhteet:

*”Yrityksellä X oli 8 omistajaa hyvin erilaisilla omistusprosentteilla. Pienin yksittäisen henkilön omistusosuus oli 2 % yhtiön osakkeista ja suurin 34 %. Kauppahinta oli 1,6 miljoonaa euroa. Kaupan toteutuessa isoimmat omistajat saivat satojatuhansia euroja ja pienimmät taas kymmeniä tuhansia euroja. Yrityksen yhtiöjärjestys vaati kuitenkin myyntitilaisuudessa 100 % yksimielisyyttä. Neuvottelujen aikana kävi ilmi, että pienimmät omistajat näkivät yhtiön työpaikkanaan ja vastustivat kauppaa, koska olivat huolissaan työpaikkojensa jatkuvuudesta uuden omistajan ja johdon palveluksessa. Asia ratkaistiin laatimalla pienosakkaille uudet työsopimukset, joissa sovittiin, että uusi omistaja ei voi irtisanoa heitä seuraavan kahden vuoden aikana ilman taloudellista kompensatiota eli tässä tapauksessa 12 kk palkkaa. Tämän järjestelyn myötä pienosakkaat suostuivat ja sitoutuivat kauppaan.”*

yritykseen uutta pääomaa, osaamista ja parempaa yrityskulttuuria. Onkin hyvin tärkeää, miten asiasta tiedotetaan ennen ja jälkeen yrityskaupan realisoitumisen kullekin sidosryhmälle.

Asiakkaitten lisäksi erityisen tärkeä sidosryhmä on yrityksen henkilöstö. Ihmisluonteelle on tyypillistä pelätä ja vastustaa muutosta. Kun yrityskaupasta tai fuusiosta tiedotetaan henkilöstölle, on tämä tehtävä suunnitellusti ja vakuuttavasti. Oman kokemuspohjani mukaan henkilöstö on reagoanut kolmella tavalla – innostunut ja halukas olemaan osana muutosta,

Myös muitten tahojen näkemys voi vaikuttaa kaupan maaliin saamiseen. Myytävällä yrityksellä voi olla pankkilainaa, johon on lisätty klausuuli pankin yksipuolisesta irtisanomisoikeudesta, jos yrityksen omistuspohja muuttuu. Sama voi päteä asiakassopimuksiin ja leasinglaitteisiin. Nämä asiat on syytä kartoittaa hyvissä ajoin, ja sopia mahdollisen ostajan kanssa, miten asiasta keskustellaan eri sidosryhmien kanssa.

Oman kokemukseni mukaan nämä ovat olleet melko helppoja neuvotteluasioita, jos ostajataho on maksukykyinen, luotettava ja yrityksen toimiva johto jää yritykseen kaupan jälkeen.

Jos yrittäjä jää yritykseen töihin yrityskaupan jälkeen, tulee työsopimus nivoa osaksi kauppaa ja kirjallisesti määritellä ehdot työsopimuksessa. Tässä kohdassa määritellään usein myös kilpailukielto ja sen rikkomisesta seuraavat sanktiot.

Omistuspohjan muuttuminen on liiketoiminnassa herkkä paikka. Yrityksen asiakkaat saattavat esimerkiksi kokea, että uusi omistaja ei arvosta aikaisempaa yhteistyötä edellisen omistajan tavoin, on huolissaan palvelun tai tuotteen heikkenemisestä ja hintojen muuttumisesta. Tai sitten se tuo asiakkaille uuden omistajan, joka tuo

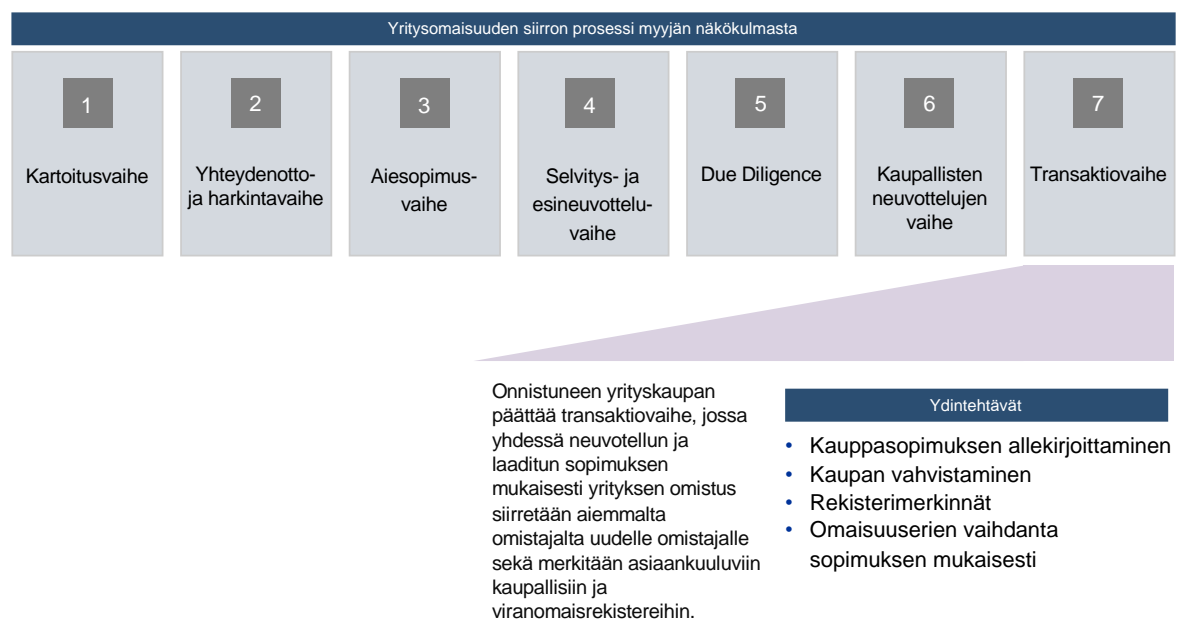
ollut välinpitämätön ”kunhan palkka tulee tilille”-asenteella tai huolissaan/peloissaan miten työt jatkuvat tulevaisuudessa. Oheinen lista kiteyttää keskeiset kaupallisten neuvottelujen kannalta oleelliset sidosryhmät sekä näiden kunkin osalta vähintään huomioitavat seikat. Jokaisen joka on ryhtymässä yrityskauppaan, onkin syytä miettiä miten näitä nimenomaisia huolenaiheita voidaan joko hyödyttää itse kaupallisissa neuvotteluissa, miten ne on otettava huomioon liiketoiminnan eri osa-alueiden jatkuvuuden kannalta – tai miten niitä voi käytännössä käyttää vipuvartena pyrittäessä omien tavoitteiden kannalta optimaaliseen lopputulokseen.

#### Sidosryhmä Sidosryhmälle oleelliset kaupallisissa neuvotteluissa huomioitavat asiat

Asiakkaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyön jatkuvuus</li> <li>• Sopimuksellisten suhteiden jatkuvuus</li> <li>• Tuotteiden ja palvelujen jatkuvuus myös uuden omistajan alaisuudessa</li> </ul>
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työsuhteiden jatkuvuus</li> <li>• Työolosuhteiden ja työsuhteen etujen säilyvyys</li> <li>• Muutosvastarinnan ja/tai muutoshalukkuuden huomiointi</li> </ul>
Kumppanit ja toimittajat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sopimuksellinen jatkuvuus</li> <li>• Sopimuksellisten ehtojen huomioon ottaminen</li> </ul>
Rahoittajat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velallisen aseman jatkuvuus</li> <li>• Pankki-/asiakassuhteen jatkuvuus</li> </ul>
Omistajat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omistajien erilaisten intressien huomiointi</li> <li>• Omistajien erilaisten omistussuhteiden huomiointi</li> </ul>

Kuvio 8 - kaupallisissa neuvotteluissa huomioon otettavat sidosryhmät

### 4.7 Transaktiovaihe



### **Kuvio 9 - lopullinen transaktiovaihe yrityksen myyntiprosessissa**

Varsinaisen lopullisen arvonmäärityksen kaupallisten neuvottelujen sekä sopimusten laatimisen jälkeen yrityskaupassa jää jäljelle enää lopullinen transaktiovaihe. On huomattavaa, että varsinainen yritysfuusio-/integraatioprosessi itsessään ei suinkaan pääty varsinaiseen transaktiovaiheeseen – vaan vasta alkaa siitä – mutta koska tämän oppaan tarkoitus ei ole tutkia tai esitellä yrityksen sulauttamisen vaiheita, mekanismeja tai huomioitavia asioita, niitä tullaan tässä oppaassa käsittelemään vain kursorisesti.

Itse myyntiprosessin transaktiovaiheessa jäljellä on prosessissa siis enää lopullisten sopimusten allekirjoittaminen, kaupan vahvistaminen, merkitseminen yritysrekistereihin, kaupallisiin rekistereihin sekä asianmukaisiin viranomaisrekistereihin. Viimeinen tehtävä on varsinaisten kaupan vaihdannan välineinä käytettävien omaisuuserien siirto. Näiden ydintehtävien jälkeen kaupan voidaan todeta toteutuneen ja omistuksen sekä hallinnan siirtyneen.

Kauppasopimuksen allekirjoittaminen on sinänsä yksiselitteinen tapahtuma. Ostaja ja myyjä kokoontuvat asianmukaisten todistajien sekä lakiasianavustajien kanssa ennalta sovittuun paikkaan, kauppakirjojen ja kauppasopimusten sisällöt vahvistetaan sovittuun mukaisesti ja päätäntävaltaiset sekä yhtiöjärjestyksen mukaisesti siirron vahvistamisessa edellytetyt yrityksen edustajat vahvistavat omistuksen siirron allekirjoituksin siten, että kullekin osapuolelle jää kauppasopimuksesta ja/tai kauppakirjasta oma virallinen, vahvistettu kopionsa. Todistajat ja lakiasianavustajat vahvistavat kaupan omin allekirjoituksineen.

Allekirjoitusten jälkeen yrityksen omistussuhteiden muutokset vahvistetaan yrityksen sijaintimaan sekä ostajatahon sijaintimaan asianmukaisiin rekistereihin sekä viranomaisrekistereihin. Suomessa näitä rekistereitä ovat ainakin:

1. Yritystietojärjestelmä YTIJ (sähköinen)
2. Patentti- ja rekisterihallituksen rekisterit
3. Ennakkoperintärekisteri (Verottaja)
4. Työnantajarekisteri
5. Arvonlisäverorekisteri

Kuten aiemmin luvussa 1 on todettu, yrityksen hallintaoikeuksiin liittyvien muutosten tekeminen on muuttunut merkittävästi sinä aikana kun allekirjoittanut on yritystoimintaa harjoittanut, ja näinä päivinä Yritys- ja yhteisötietojärjestelmään tehtävät muutokset jopa

juridisten yhtiöiden sulauttamisilmoituksia myöten ovat sähköisiä palveluja joiden täysimittaiseen hyödyntämiseen jokaisella henkilöllä on riittävä harjaantuneisuus.

Viimeinen osa onnistunutta yrityskaupan prosessia on varsinaisten vaihdannan välineiden (raha, osakkeet, optiot, futuurit tai muut velkakirjat tai sellaisiksi luokiteltavat) siirtäminen rahalaitosten ja/tai omaisuudenhoitoyhtiöiden tileillä myyjän ja ostajan välillä.

Vasta tässä vaiheessa ostaja ja myyjä voivat todeta kaupan varmuudella toteutuneen.

**Case Arvonmääritys:**

***” Iso kansainvälinen puutarha-alan liike X laajensi toimintaansa Suomessa ostamalla yritys Y:n liiketoiminnan. Kaupan ehtoihin kuului, että ostava yritys jäisi liiketiloihin vuokralle ja myyvän yrityksen omistama liikekiinteistö ei kaupassa vaihda omistajaa. Vuokrasopimus oli määräaikainen. Tällä tavoin yritys X sai hyvän liikepaikan ja vahvistettua jalansijaansa markkinoilla. Myyjä taas sai liiketoiminnastaan korvauksen ja tulevat vuokratuotot yrityksen omistamasta kiinteistöstä”***

## 5 Arvonmääritys

Yritykselle ei ole olemassa absoluuttista hintaa. Tämän voi jokainen todeta katsoessaan pörssiyhtiöiden arvostustasoja, joista osa perustuu ainoastaan tulevaisuuden odotusarvoihin, ei liiketoiminnan tämänhetkiseen tuottoon. Arvoa ajateltaessa on aina kysyttävä, kenen arvoa me tarkoitamme: myyjän, ostajan, sijoittajan vai rahoittajan? (Juha Rantanen 2016, s. 58)

### 5.1 Yrityskaupan ja liiketoimintakaupan erot

Yrityskauppa voidaan toteuttaa karkeasti määriteltynä kahdella eri tavalla – myymällä yritys tai sen liiketoiminta ns. liiketoimintakauppana.

Kun myydään yrityksen koko osakekanta, myydään samalla kaikki yrityksen omistama kalusto, varastot, muut omaisuuserät, immateriaalioikeudet ja sopimukset eli kaikki mikä liittyy yrityksen omistuksiin ja sopimuksiin. Tällöin myös myydään yrityksen velvoitteet, esimerkiksi lainat rahoituslaitoksilta.

Liiketoimintakaupassa myydään joko kokonaan tai osittain yrityksen liiketoiminta. Tämän tyyppisissä kaupoissa varsinaisen kaupankäynnin kohde on ostettavalla yrityksellä oleva sopimussuhde asiakkaansa tai asiakkaittensa kanssa.

### 5.2 Kauppahinnan määrittäminen

Yrityksen arvon määrittämiseen voidaan käyttää erilaisia matemaattisia malleja, omaisuuserien arvostuksia, sopimuksia, tunnettuutta, varallisuutta, tuotto-odotuksia ja oikeastaan mitä tahansa, jolla ostaja ja/tai myyjä katsovat olevan arvoa. Tunnearvo on usein myyjälle arvo, mutta ostajan näkökulmasta merkityksetön.

Ei ole olemassa absoluuttista oikeaa tapaa laskea yrityksen arvoa. Oikea kauppahinta on se, johon sekä ostaja ja myyjä ovat tyytyväisiä ja jolla kauppa syntyy.

Ostettava yritys saattaa olla raskaasti tappiollinen, velkainen ja jopa menettänyt oman pääomansa. Matemaattisten arvostusmallien mukaan yritys on arvoton. Ostaja saattaa kaupan kohteen arvon toisin ja katsoa pystyvänsä kehittämään liiketoimintaa, tuoda osaamista ja nostaa yritys kannattavaksi uusien liiketoimintamallien tai tuotteiden kautta. Ostaja saattaa haluta myös ostaa kilpailijan pois markkinoilta – erityisesti jos kilpailija myy samoja tuotteita, mutta edullisemmalla hinnalla tai muulla kilpailuedulla.

Yrityksen arvon määrittäminen on vaikeaa, tai ainakin arvoksi voidaan saada hyvin erilaisia summia riippuen lähestymistavasta. Lähtökohtaisesti voidaan olettaa, että ostava yritys on suurempi ja kokeneempi kuin ostettava yritys, ja omaa paremmat resurssit ja osaamisen yrityskaupoissa. Toki tästä voi olla harvinaisia poikkeuksia, mutta oman kokemuspohjani mukaan pitkäikäinenkin ja hyvin menestyvä pienyritys omaa vaan yksinkertaisesti vähemmän

**Case Arvonmääritys 2:**

*”Yrittäjä myi omistamansa yrityksen koko osakekannan. Myytävä yritys oli kasvava, mutta velkainen ja tasearvoltaan hyvin pieni. Ostaja näki yrityksen omistajan kontakteissa ja toimintamalleissa potentiaalia, ja ostamalla yrityksen ostikin oikeastaan yrittäjän. Uusi omistaja pääomitti yhtiötä, maksoi lainat rahoituslaitoksille ja tarjosi resursseja myös uuden palkattavan henkilöstön myötä. Visionäärinen ostaja ei ollut ollenkaan kiinnostunut yrityksen kulurakenteesta vaan kasvupotentiaalista.”*

yrityskauppoihin liittyvää tietotaitoa kuin pörssiyritys, jolla saattaa olla oma lakiosasto ja osaaminen yrityskaupoissa talon sisällä.

Tämän vuoksi onkin tärkeää, että pienyrittäjä ei lähde myyntiprosessiin yksin, vaan jo ensimetreillä etsii itselleen asiantuntijan tai organisaation, joka varmistaa myyjän edut, oikeudet ja velvollisuudet sekä auttaa hinnoittelussa. Asiantuntijoiden käyttö ei ole edullista, mutta jos yrittäjällä ei ole omaa osaamista ja/tai koulutusta näihin asioihin, saattaa asiantuntijan käyttämättä jättäminen tulla monta kertaa kalliimmaksi kuin käyttäminen.

Mikäli erilaisia teoreettisia malleja halutaan käyttää tai niihin tutustua, olemassa olevaa kirjallisuutta on olemassa yhtä lailla kansainvälisissä liiketoimintaa

käsittelevissä julkaisuissa (Alfred Rappaport, 1979, Harvard Business Review) kuten myös erilaisissa Kauppakamarin julkaisuissa ja kursseilla.

### **5.3 Kauppahinnan määrittäminen ja maksaminen**

Oman kokemuspohjani mukaan yksikään tekemistäni yrityskaupoista ei ole kauppasumman suhteen mennyt kuten erilaisissa laskentamalleissa yrityksen arvoksi määritellään. Monesti myös kauppasumma sidotaan yrityksen tuleviin tuottoihin tai muihin mittareihin esimerkiksi myyntikatteeseen, jonka toteutumisten mukaan kauppasummaa saatetaan maksaa erikseen tulevaisuuteen rajatun aikaikkunan puitteissa toteutuminen ja niiden sopimuksellisten vaikutusten mukaisesti.

Erilaisia yrityskaupan rahoitusmalleja:

- Koko kauppahinta maksetaan käteisellä

- Kauppahinta on 1 €, mutta ostaja ottaa vastatakseen yrityksen veloista tai sitoutuu maksamaan vuosittaista royalty-maksua myyjälle sovitun ajan. Tämä on harvinaisempi muoto.
- Kauppahinta maksetaan osittain tai kokonaan osakevaihtona eli myyjästä tulee ostajan osakas.
- Kaikkien ylläolevien kombinaatiot.

## 6 Kaupan jälkeiset toimet

### 6.1 Yrittäjän työvelvoite

On yleistä, että ostettavan yrityksen toimiva johto velvoitetaan jäämään yhtiöön töihin esimerkiksi 12 kuukaudeksi kaupan toteutumisen jälkeen. Myyjä velvoitetaan yleensä kauppakirjassa tekemään kaikkensa, jotta omistajanvaihdos ei vaikuta liikesuhteisiin negatiivisesti ja että asiakassopimukset eivät katkea.

Jos yrittäjä jää ostajan palvelukseen työsuhteeseen, on tärkeää tehdä kirjallinen työ sopimus. Sen sisältö riippuu paljon myyjän ja ostajan tahtotilasta. On syytä muistaa, että joissain yrityskaupoissa tämä sopimus saattaa olla todella merkityksellinen – varsinkin jos ostetaan henkilön osaamista eikä niinkään asiakassuhteita, sopimuksia tai kiinteää omaisuutta.

Tyypillisesti työ sopimus on niin sanottu johtajasopimus, joka voidaan päättää ilman irtisanomisaikaa tai työvelvoitetta. Sopimukseen voidaan kirjata esimerkiksi, että yrittäjä sitoutuu vähintään 24 kuukautta kestävään työvelvoitteeseen sovitulla kuukausipalkalla. Jos työnantaja irtisanoo hänet tuona aikana, niin työntekijälle on sopimuksessa saatettu määritellä korvaus irtisanomisesta, esimerkiksi kuuden kuukauden palkka.

### 6.2 Ilmoitusasiat

Asiakkaita ja sidosryhmiä on syytä informoida tapahtumasta viimeistään tässä vaiheessa ja vakuuttaa toiminnan jatkumisesta vähintäänkin saman tasoisena kuin aiemmin. Yrityksen toimialasta riippuen sopimuskannassa saattaa olla klausuuleja – esimerkiksi asiakasyrityksen kanssa solmittu sopimus voidaan purkaa, jos yli X % yrityksen osakekannasta vaihtaa omistajaa.

Oman kokemuksen mukaan omistajavaihdokset eivät ole vaikuttaneet negatiivisesti asiakassuhteisiin. Toimiva johto on sitoutettu määrääjäksi ja usein uusi omistaja on tuonut yritykseen pääomitusta ja osaamista, mikä on asiakkaan näkökulmasta varmistanut palveluiden ja tuotteiden toimituksen jatkossakin.

Yrityksen tulee pitää ylimääräinen yhtiökokous, jossa valitaan uusi hallitus. Hallitukseen saattaa jäädä osa vanhoista omistajista, mutta uusi omistaja voi myös äänestyttyä yhtiökokouksella täysin uuden kokoonpanon.

Ilmoitukset Patentti- ja Rekisterihallitukseen omistajanvaihdoksista on myös tehtävä välittömästi. Jos toimitusjohtaja, ja/tai hallituksen kokoonpanoon tulee muutoksia, nämä on ilmoitettava Kaupparekisteriin.

Yrityksen päätöksentekomallit ja hallitustyöskentely saattaa muuttua olennaisesti omistajanvaihdoksen myötä. Yhden miehen yrityksessä ei pidetä hallituksen kokousta kuin kerran vuodessa, jossa päätetään yrityksen voittovarojen käytöstä, ja joka on lakisääteinen.

### 6.3 Velat ja takausvastuut

Jos yrityksellä on velkaa rahoituslaitoksista, on näihin yhteydenotto ensisijaisen tärkeää. Usein yrityskaupassa vastuut siirtyvät kauppakirjassa ostajalle, ja myyjän mahdolliset henkilökohtaiset takausvastuut raukeavat. Pankki ja mahdolliset muut rahoittajat onkin syytä ottaa mukaan prosessiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Luonnollisesti kaikki velkoihin ja vastuisiin liittyvä on sisällytettävä kaupan ehtoihin.

### 6.4 Myyntivoiton verotus

Yleensä onnistunut yrityskauppa tuo veroseuraamuksia myyjälle. Kauppahinnasta maksetaan pääomatuloveroa luovutusvoitosta, joka on vuonna 2018 30 prosenttia 30 000 euroon asti. Ylimenevästä summasta maksetaan veroa 34 prosenttia. Myös muut pääomatulot samana verotusvuotena lasketaan 30 000 euron rajaan eli jos yrittäjällä on ollut muita pääomatuloja kaupantekovuonna esimerkiksi 30 000 €, maksetaan koko kauppahinnasta veroa 34 % mukaan.

Voimassa olevan verotuskäytännön mukaisesti kauppahinnasta saa vähentää hankintameno-olettamaa. Jos myyjä on omistanut yrityksen alla 10 vuotta, on hankintameno-olettama 20 %. Jos omistus on kestänyt yli 10 vuotta, on hankintameno-olettama 40 %.

---

*”Yrityksen omistaja myi 1.1.2012 perustamansa yrityksen 100 000 eurolla. Kauppa tehtiin 12.4.2017. Myyjällä ei ollut muita pääomatuloja vuonna 2017. Koska myyjä oli omistanut yrityksensä alle 10 vuotta, käytettiin hankintameno-olettamana 20 %. Kaupasta saaduksi voitoksi saatiin täten 80 000 euroa. Myyntivoitosta maksettiin veroa 30 % 30 000 euroon asti (vero 9000 €) ja ylimenevästä osasta vero oli 34 % (vero 17 000 €). Kauppahinnasta jäi myyjälle verojen jälkeen 74 000 €.”*

*”Toisen yrityksen omistaja myi 1.1.2000 perustamansa yrityksen 100 000 eurolla. Kauppa tehtiin 12.4.2017. Myyjällä ei ollut muita pääomatuloja vuonna 2017. Koska myyjä oli omistanut yrityksensä yli 10 vuotta, käytettiin hankintameno-olettamana 40 %. Kaupasta saaduksi voitoksi saatiin täten 60 000 euroa.*

*Myyntivoitosta maksettiin veroa 30 % 30 000 euroon asti (vero 9000 €) ja ylimenevästä osasta vero oli 34 % (vero 10 200 €). Kauppahinnasta jäi myyjälle verojen jälkeen 80 800 €.”*

---

## 6.5 Myydyn yrityksen / yritysten integrointi

Tämä opas käsittelee pääasiallisesti pienten yritysten myyntiä ja näihin liittyviä keskeisiä asioita. Eräs haastatelluista toimii vanhempana yritysjohdon neuvonantajana sekä liiketoimintajohtajana liikkeenjohdon ja tietotekniikan konsultointipalveluja tarjoavassa yrityksessä, joka on laajentunut kansainvälisesti ja erittäin voimakkaasti yritysostoin viimeisen viiden vuoden aikana. Näkökulma johon haastateltu usein törmää sekä asiakkaitaan neuvoessaan että myös oman yrityksensä laajentumisen yhteydessä ovat toimenpiteet jotka tulee aina suorittaa yritysoston yhteydessä. Samat näkökulmat ovat olemassa myös pienten yritysten transakzioissa. Näitä ovat:

### 1. Yrityskulttuurien yhteensovittaminen – erityisesti hankittaessa ulkomaisia yrityksiä.

Mitkään kaksi yritystä eivät ole fuusiotilanteessa samanlaisia. Kaikissa yrityksissä – erityisesti eri maissa toimivissa – on oma tapansa toimia, omat ”kirjoittamattomat sääntönsä” tai ”pyhät lehmänsä” joita ei ole kirjattu tai kirjoitettu minkäänlaisiin dokumentteihin. Näiden kulttuurien yhteensovittaminen on erittäin herkkä tehtävä, sillä niiden kovakourainen yhteensovittaminen saattaa helposti johtaa siihen, että osaava työvoima äänestää jaloillaan ja siirtyy toiseen yritykseen. Yrityskulttuurien yhteensovittaminen on yksi vaikeimmista tehtävistä menestyksestä yhteisyritystä luotaessa.

### 2. Yritysten toimintamallien ja/tai johtamismallien yhteensovittaminen

Yritysten toimintamallien yhteensovittaminen on astetta helpompi tehtävä. Toiminta-, hallinta- ja operaatiomallien yhteensovittaminen – siis kuka johtaa ketä, miten, miksi ja milloin ja kuka raportoi kenelle – on suoraviivaisempaa mutta edelleen käytännön johtamisen ja ihmisten turvallisuuden tunteen kannalta oleellista tekemistä johon on kiinnitettävä huomiota yritysten yhteen liittymisen jälkeen. Jälleen kerran – erityisen tärkeää hankittaessa yritysomaaisuutta toisesta maasta, joissa työ- ja johtamiskulttuurit ovat täysin erilaiset. Toisen maan johtamiskulttuurin vieminen ”tuliaisina” ja pakotettuna toisen maalaisen yritykseen voi johtaa ennalta arvaamattomaan turvattomuuden tunteeseen yrityksen päivittäisiä toimintoja pyörittävän henkilöstön keskuudessa ja

tutkimukset ovat kautta aikain osoittaneet, että 70% kaikesta työvoiman poistumisesta johtuu yhdestä ainoasta asiasta – huonoksi koetusta johtamisesta.

3. Yritysten toiminnalle elintärkeiden operatiivisten tietojärjestelmien yhteensovittaminen yritysten yhdistymistä seuraavina kuukausina.

Yhden ihmisen yritystäkään ei näinä päivinä pysty johtamaan menestyksekkäästi ilman jonkinlaista tietojärjestelmätukea. Vähintäänkin laskutuksen pitää olla tietojärjestelmäpohjaista tai sähköistettyä, useimmiten jo tilaus-toimitusketjun hallintakin on hyvinkin pienessä yrityksessä tietojärjestelmäpohjaista. Tässä työssä on aiemmin käsitelty mm. sopimuskantojen huolellista siirtoa ja läpikäyntiä – vaikka nämä sopimukset olisivat talletettuina pilvipalveluun yrittäjän omalla työkoneella, ne ovat silti tietynlaisten tietojärjestelmien takana – puhumattakaan laajemmista yritysfuusioista joissa kaikki toiminta tilauskirjoista tuotantolaitosten ja logistiikan ohjaukseen on täysin tietojärjestelmäpohjaista. Jos näiden yritystoiminnan kannalta elintärkeiden yritystietojen ja -järjestelmien yhteensovittamista ei tehdä huolellisesti ja suunnitellen, seurauksena saattaa olla merkittävästi ajallisesti ja kustannuksellisesti venyvä integraatioprojekti ja integraation kustannukset.

Edellä mainitut seikat eivät ole ainoita tärkeitä ja oleellisia seikkoja yritysten yhteensovittamisessa mutta nämä kolme seikkaa ovat niitä, joiden takia yritysfuusiot saattavat joskus jopa epäonnistua – vähintäänkin niin laiminlyönti tai hoitaminen kevyellä otteella saattaa helpostikin johtaa osaavan työvoiman menettämiseen ja/tai merkittäviin integraatiokustannuksiin yritysten liiketoimintoja yhdistettäessä.

## 7 Yrittäjän elämän muutos

Uskon että jokaiselle yrittäjälle oma yritys on kuin lapsi. Sen eteen on tehty töitä tunteja laskematta ja valvottu öitä miettien. Pienyrittäjän lähipiiri osallistuu usein yrityksen toimintaan tavalla tai toisella – jos ei muuten niin, henkisenä tukena. Yrittäjän lapset ovat saattaneet olla yrityksessä kesätöissä tai osa-aikaisina sekä puoliso vaikkapa hoitamalla jotakin yrityksen osaluuetta.

Kun yrityskauppa on viety maaliin ja työvelvoite on päättynyt, saattaa elämään muodostua tyhjiö. Lähipiirissäni osa on perustanut uuden yrityksen, jotkut jääneet töihin myymäänsä yritykseen ja muutamaa on valitettavasti kohdannut tässä luvussa aiemmin kuvattu päämäärättömyyden tunne, joka on johtanut elämänvalintoihin jotka eivät ole parantaneet asianomaisten elämänlaatua lyhyellä tai pitkällä tähtäimellä.

Elämä muuttuu joka tapauksessa. On paljon henkilön omasta persoonallisuudesta kiinni, miten asian kokee. Toiselle uusi vaihe elämässä voi olla helpotus ja toinen saattaa kokea arvottomuutta ja elämän sisällön hävinneen. Asiaan vaikuttaa myös, miten yrityskauppa on mennyt taloudellisesti. Jos kauppahinta ei ole riittänyt velkojen maksuun ja yritys on ollut pakko myydä konkurssin välttämiseksi kauppasummalla jolla ei hoideta esimerkiksi omiin nimiin otettuja yrityksen perustamiseen ja kehittämiseen otettuja lainoja, on tilanne vaikea. Jos taas yrittäjä pääsee kaupan myötä irti öisin valvottaneista velvoitteistaan ja tilillä on mukava summa euroja, on uuden vaiheen startti huomattavasti helpompi.

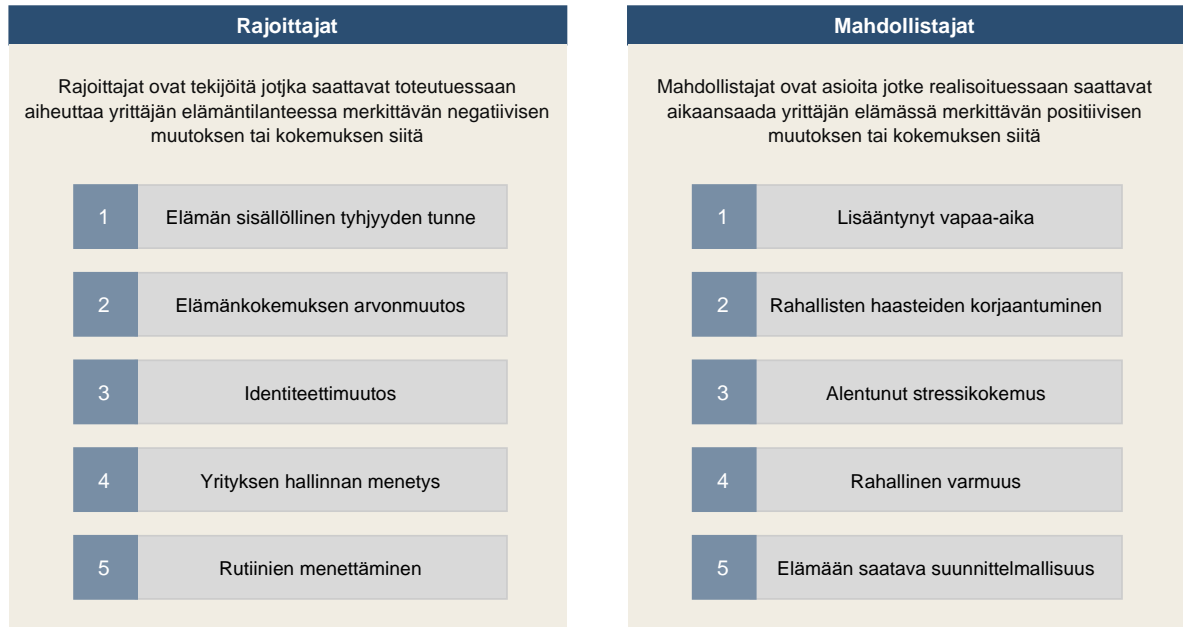
Yrittäjä on aina ylpeä omasta yrityksestään. Onhan se jotain mitä hän on synnyttänyt, ja joka on tuonut leivän pöytään ja jonka eteen on tehty runsaasti töitä. Jos oma identiteetti nivoutuu yritykseen voimakkaasti, niin yrittäjä saattaa tuntea osan omaa henkistä itseään kadonneen ja arkipäivässä ei enää olekaan niitä asiakaskohtaamisia tai muita rutiineja kuten ennen.

Myöskin toisen palveluksessa oleminen saattaa olla yrittäjälle vaikeaa. Hän on tottunut tekemään nopeita päätöksiä ilman että asioita käsitellään isomman yrityksen eri tasoilla ja asioista ylipäätään neuvotellaan. Jos uusi omistaja ei osallistu suorittavaan työhön tai toimi operatiivisessa rajapinnassa, kasvaa raportoinnin tarve. Yrittäjä ei yleensä raportoi kuin viranomaisille lukujen muodossa. Olen itse kokenut tämän – päätöksenteon hidastumisen ja raportoinnin kasvun – ehkä suurimmiksi haasteiksi olla töissä muille kuin itselleen.

Toisaalta myös ”varma” kuukausipalkka, mahdollisuus irtisanoutua ja vaihtaa työpaikkaa lennossa sekä muut mahdolliset edut ovat asioita, mitkä eivät ole pienyrittäjälle

itsestäänselvyyksiä. Suomessa yrittäjä on myös valitettavasti huonommin sosiaaliturvan piirissä kuin yrityksen työntekijä.

On siis paljon asioita joita oikeasti kannattaa miettiä ennen yrityskaupan tekoa ja henkisesti valmistautua uuteen elämänvaiheeseen.



Kuvio 10 - Yrittäjäelämän muutoksessa vaikuttavia asioita

## 8 Pienyrittäjän tarkistuslista myyntiprosessiin

Alla oleva lista muistuttaa yritystään myyvää pienyrittäjää prosessin eri vaiheista. Alla on listattu pääkohdat joita kannattaa miettiä.

- Haluanko oikeasti myydä?
- Haluanko jäädä uuden omistajan palvelukseen?
- Onko oma kirjanpito ja hallinnon dokumentaatio kunnossa?
- Mieti kauppahinta ja ehdot.
- Hanki asiantuntija avuksesi.
- Tee salassapitosopimus.
- Tee esisopimus ja aikataulutusta kaupalle.
- Käy kauppaneuvottelut ostajan kanssa.
- Käy mahdolliset alustavat neuvottelut rahoituslaitoksen ja asiakkaitten kanssa
- Kauppaneuvottelujen päätös, kauppa syntyy tai esisopimus peruuntuu.
- Kauppakirjan allekirjoittaminen ja sitä seuraavat toimenpiteet (tapauskohtaista).
- Ilmoitukset viranomaisille ja sidosryhmille
- Seuraava elämänvaihe alkaa.

## 9 Lähteet

### Haastattelut:

1. Senior Advisor, Practise Owner Valtteri Rantala – Sofigate Oy
2. Tommi Nyström, Yrittäjä – Neona Oy
3. Ilja Björs, Yrittäjä – Juuri Yhtiöt Oy
4. Jarkko Myllymäki, Yrittäjä – Juuri Yhtiöt Oy
5. Teemu Toivola, Yrittäjä, Henkilöstöpalvelu Narikka.Com Oy
6. Petri Hilpi, Yrittäjä – Petri Hilpi Oy

### Julkaisut:

1. “Strategic Analysis for More Profitable Acquisitions”, Alfred Rappaport, 1979, Harvard Business Review
2. Arvonmääritys yrityskaupassa, Juha Rantanen, 2016, Suomen yrittäjien Sypoint Oy,