

Tuomas Taneli

# **Pk-yrityksen riskienhallinta yrityksen omistajanvaihdostilanteessa**

Opinnäytetyö

Kevät 2015

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (Amk, Pk-yrittäjäyys)

**SeAMK** 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (Amk, Pk-yrittäjäyys)

Suuntautumisvaihtoehto: Pk-yrittäjäyys

Tekijä: Tuomas Taneli

Työn nimi: Pk-yrityksen riskienhallinta yrityksen omistajanvaihdostilanteessa

Ohjaaja: Tero Turunen

Vuosi: 2015

Sivumäärä: 55

Liitteiden lukumäärä: 2

Opinnäytetyössä tarkasteltiin pk-yrityksiin ja niiden riskienhallinnan osaamiseen liittyviä näkökulmia sekä erilaisia tapoja analysoida yrityksen riskienhallintaa. Työn teoriaosuus keskittyy käsittelemään riskienhallintaa käsitteenä, mitä se on, millaisin keinoin yritys saa parhaimman hyödyn omaan riskienhallintaansa, kuinka riskienhallintaa pitää suunnitella ja mihin yrityksen kannattaa varautua. Tavoitteena oli tuoda esille vahva kokonaiskuva siitä, kuinka merkityksellistä koko yrityksen olemassaololle riskiosaaminen on.

Tässä opinnäytetyössä tuotiin esille erityisesti erilaiset liikeriskit osana riskienhallintaa. Liikeriskit valikoituivat erityistarkasteluun, koska ne ovat luonteeltaan aina muuttuvia, ja siksi hyviä käytännönläheisiä yrityksessä eteen tulevia päätöksiä.

Opinnäytetyön tutkiva osuus käsittelee riskienhallintaa osana tilannetta, jossa yritys vaihtaa omistajaa. Työssä esitetään esimerkkien avulla muutamia todellisten omistajanvaihdostilanteiden kuvauksia. Omistajanvaihdostilanne on yritykselle hyvin iso toimenpide myös riskienhallinnan näkökulmasta, koska se on kertaluontoisuudessaan uniikki tapahtuma sekä myyjä osapuolelle - että ostajalle.

Avainsanat: pk-yritys, riskienhallinta, turvallisuus, omistajanvaihdos

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: SME Business Management

Specialisation: Entrepreneurship

Author/s: Tuomas Taneli

Title of thesis: SME risk management in business transfer

Supervisor(s): Tero Turunen

Year: 2015                      Number of pages: 55      Number of appendices: 2

This thesis focuses on SME companies and their risk management. Also different ways to analyse risks are identified. The theoretical part of thesis concentrates on dealing with risk management as a full concept; what it is, how companies get the best outcome, how to plan it well and what the company should prepare for. The main target was to find a clear overall view of the process. Risk management is meaningful, because risk skills define the company's existence.

Especially, the thesis brings out different business risks as part of risk management. Business risks were chosen for this thesis under special research because of their rapidly changing character. The empirical part of the thesis illustrates risk management in a situation of business transfer. A few real-life examples illustrate business transfers, which are very big operations also from the point of view of risk management. Business transfer is normally a unique event both for the seller and the buyer.

**Keywords:** Small and Mediumsize enterprise, risk management, security and transition of ownership

## Sisältö

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	1
Thesis abstract.....	2
Sisältö .....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo .....	4
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	5
1 JOHDANTO .....	6
2 MITÄ RISKIENHALLINTA ON?.....	7
2.1 Riskienhallinnan luokittelu .....	10
2.2 Esimerkkejä riskienhallinta menetelmistä.....	15
2.2.1 Hazop -analyysi.....	15
2.2.2 Swot -analyysi .....	16
2.2.2 Riskienhallintakartta .....	18
2.3 Turvallisuusohjeet yrityskäytössä.....	19
2.4. Liikeriskit.....	23
2.4.1 Liikeriskien merkitys riskienhallinnan näkökulmasta .....	24
2.4.2 Liikeriskien määrittelyä ja esimerkkejä liikeriskeistä.....	25
3 RISKIT ERITYISESTI YRITYKSEN	
OMISTAJANVAIHDOSTILANTEESSA.....	28
3.1 Mitä myydään, mitä ostetaan ?.....	29
3.2 Yrityskaupan eri muodot.....	30
3.3 Yrityksen henkilöstö ja sen merkitys.....	32
3.3.1 Yrityksen käytössä oleva teknologia .....	33
3.3.2 Asiakkuudet, toimittajat ja jakelijat.....	34
3.4 Yrityksen omistajanvaihdoksen riskien selvittäminen	
osana kauppaprosessia .....	37
4 CASE: CADRING OY.....	40
5 JOHTOPÄÄTELMÄT.....	43
Lähteet .....	45
LIITTEET .....	46

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Taulukko 1. Riskien luokittelumalli.....	14
Taulukko 2. Yksinkertainen riskiin perustuva toimenpidesuunnitelma.....	15
Kuva 1. Esimerkki Yrityksen ilmastostrategian Swot-analyysistä.....	19

## Käytetyt termit ja lyhenteet

- 1. Termi** *Riskienhallinta.* Kartoittaa yritykseen sisältä ja ulkoapäin vaikuttavia suoria sekä epäsuoria vaaroja/uhkia.
- 2. Termi** *Hazop-analyysi.* Hyvin yleinen prosessiteollisuudessa käytetty analysointimenetelmä.
- 3. Termi** *Liikeriski.* Liikeriski on yrityksen toimintaa varten otettava toiminnallinen riski, jonka tavoitteena on taloudellisen tuoton saaminen tehdystä toimenpiteestä.
- 4. Termi** *Due Diligence.* Due diligence on yrityskaupan osapuolen tarkempi selvitys ostettavan kohteen toiminnallisesta kyvystä, niin talouden, kaupallisen, lainsäädännöllisen kuin strategisen perustan osalta.
- 5. Termi** *Riskinkantokyky.* Määrittely yrityksen oman kannattavuuden, hinnoittelun, varauksien ja pääomien kokonaiskuvasta otettaessa riskejä yritystoiminnassa.

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyö tarkastelee niin teoreettisella tasolla kuin empirian keinoin pk yrityksen riskienhallintaa. Aihe on ajankohtainen, koska tulevaisuudessa pk-yrityksien - toivotaan kohentavan suomen liike-elämän kannattavuutta. Pk-yrityksissä on uuden kasvun ja mahdollisuuksien paikka yhteiskunnassamme, mikäli yrittäjäksi vain uskalletaan ryhtyä. Riskienhallinta on aihepiirinä laajasti tilastoitu ja tutkittu. Tässä opinnäytetyössä riskienhallinnan näkökulmaksi valikoituu sen määrittely, analysointimenetelmien valitseminen ja lopulta aidon Case-esimerkin tarkasteleminen. Huomionarvoisena osana työssä ovat liikeriskit, koska ne ovat sekä sisämarkkinoilla Suomessa toimiville että kansainvälistä kauppaa tekeville jokapäiväisiä päätöksiä sekä toimenpiteitä.

Hyvään ja tarkoin varjeltuun yrityksen riskienhallintaan kannattaa panostaa. Opinnäytetyössä käydään läpi omistajanvaihdostilanteen hallitseminen riskienhallinnallisella kokonaisuuden tutkimisella, kun yrityskaupan asiantuntija sekä useissa yrityskaupoissa mukana ollut yrittäjä kertovat sekä myyjän että ostajayrityksen rooleista yrityskauppaa tehtäessä.

Tavat, joilla riskienhallintaa tehdään organisaation tasolla eri työvaiheissa vaihtelevat suuresti. Tämä johtuu siitä että yrityksillä on erilainen kokoluokka, rahoitusasema sekä liiketoiminnan laajuus. Pääsääntöisesti isompi yritys sekä kooltaan, liikevaihdoltaan ja markkina-alueeltaan joutuu enemmän ohjaamaan sekä säätelemään riskienhallintaansa. Opinnäytetyö on poikkileikkaus konkreettisesti niistä valinnoista, joissa riskienhallinta menetelmät ja toimintakulttuurit nousevat yrityksessä keskiöön. Työn avulla yritys kykenee aloittamaan omat riskienhallintatoimenpiteensä, ja käymään läpi yritykseen vaikuttavia riskejä läpi oikeanlaisella luokittelulla.

## 2 MITÄ RISKIENHALLINTA ON?

Riskienhallinta tähtää aina joko organisaation liiketoiminnan menestymisen tai toiminnallisten valmiuksien/potentiaalin kehittämiseen sekä sen esiintuomiseen. Riskienhallintaa tarkastellaan joko puhtaasti taloudellisista näkökohdista (tasetiedot, pääoman riittävyys, maksukyvykyys, investoinnit), toimintaympäristökohtaisesti tai elinkaaren eri vaiheissa riskienhallintasuunnitelmaa muuttamalla.

Riskienhallinta koostuu siis strategisesta, omaisuuden hallinnasta, markkina-arvon säilyttämisestä, asiakkaiden, sidosryhmien ja työntekijöiden yritystä kohtaan osoittamista mielikuvista. Riskienhallinta voi olla onnistunutta, jolloin yritys näkee ja käyttää hyödykseen enemmän mahdollisuuksia kuin suojautuu negatiivisia tilanteita ja uhkia kohtaan. Riskienhallinnalla on tarkoitus myös saada säästöjä yritykselle pitkällä aikavälillä, jolloin tietyt riskit ovat rajatumpia sekä paremmin hallittavissa vaikka ne tapahtuisivatkin. Näin ainakin itse uskon.

Riskienhallintapolitiikkaan on aina syytä palata uudestaan, varsinkin jos ilmenee riskejä, jotka tulevat yrityksen operatiivisen johdon tai yrityksen omistajien valitseman hallituksen päätäntävaltaan. Riskit on näin ollen joko otettava, vältettävä tai poistettava kokonaan.

Liiketoiminnan jatkuvuutta voidaan pitää nyrkkisääntönä kaikessa onnistuneessa sekä tehokkaassa riskienhallinnassa yrityksissä sen elinkaaren kaikkina vaiheina. Myös riskienhallintaa purettaessa riskilajeihin, riskiluokitteluun ja riskeiltä ennaltaehkäisemiseen, on hyvä olla lähtökohtana nimenomaan turvatun liiketoimintaympäristön aikaansaaminen.

Organisaatio lähtee luomaan kulttuuriaan aina itsenäisesti, mutta riskienhallinnalle annettu painoarvo on kasvanut vuosittain 2000-luvulle tultaessa. Tilastointi, dokumentointi ja ennen muuta analysointi on parantunut riskienhallinnassa uusien tietoturvallisuusohjelmien, laskentaohjelmien ja julkisen yritysnäkyvyyden lisääntyessä. Pienetkin eri alojen yritykset joutuvat elämään jollain tavoin ”läpinäkyvässä” taloudellisessa toimintaympäristössä, joten kaikki virheet tai riskien laiminlyönnit vaikuttavat nopeasti yrityksen imagoon.

Kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta käytetään yrityksissä myös nimeä: ”Enterprise Risk Management (ERM)”, missä yrityksen riskienhallintatyö on sidottu yhteen kaikkiin liiketoiminnallisiin tavoitteisiin, joita yrityksellä on. Yksittäiset strategiset ratkaisut koostetaan riskienhallintaprofiiliin, jota yritys noudattaa. Esimerkkinä tällaisesta profiilista voi olla tietyn



suuruisten investointien (€) tekemättä jättäminen, mikäli yrityksen kannattavuus ei ole tietyn suuruinen tietyinä ajanjaksona. Näin yritys rajaa omaa riskiään.

Riskienhallintaan liittyy toimintakulttuurien mallintaminen sekä niiden käyttöönottoaminen aina uudestaan liiketaloudellisten tilanteiden esiintyessä. Hyvin pilkotussa riskienhallinnassa yritys ottaa huomioon niin neuvottelutaktiikan, kaupankäynnin periaatteet, sopimusoi-keuden ja omat lakisääteiset velvoitteensa liiketoiminnassaan.

Pk-yritykset ja suuremmat yritykset eroavat hieman riskinhallintansa suhteen. Useimmin pk-yritys ei ole palkannut riskienhallinnasta vastaavaa työntekijää tai kokenut tarpeelliseksi muodostaa erillistä riskienhallintatyöryhmää. Pk-yrityksissä riskienhallinnasta vastaavat yleisimmin omistaja yksin, työn tasolla kaikki työntekijät omalla panoksellaan ja mahdollisesti päällikkötason henkilöt.

Huolellisuusveloitteen mukaisesti johto antaa liiketoimintaa, siinä tapahtuvaa päätöksente-koa ja omistajien tai osakkeenomistajien informaatiota varten riittävää tietoa toiminnas-taan kaikissa olosuhteissa. Mikäli tietoa ei voida antaa, on sitä kerättävä päätöksenteon tueksi. Näin johto sekä hallitus kykenevät suoriutumaan oikealla liikkeenjohtamisen tavalla velvoitteistaan. Ylimpänä huolellisuusveloitteen kantajana pk-yrityksessä on useimmiten toimitusjohtaja tai yrityksen hallituksen puheenjohtaja, joka viime kädessä kantaa vastuun toiminnastaan.

Pk-yritykset eivät myöskin tee varsinaisia budjetteja riskienhallintaansa. Suunnitteluvaiheen toteuttamiseen yrityksissä kuitenkin kuuluu käsitys siitä, kuinka merkittävää riskiä yritys haluaa kantaa saavuttaakseen liiketaloudellista menestystä toiminnalleen.

Riskienhallinnan ongelmana pk-yrityksissä on sen hajaantuneisuus moniin erilaisiin osa-alueisiin. Pk-yritys ei välttämättä näe kokonaisuutta, vaan irrallisia tapahtumia, jotka voivat aiheuttaa riskejä. Kokonaiskuvan epävarmuus ajaa pk-yrityksiä tilanteisiin, joissa riskien tunnistaminen vaikeutuu. Peruspilarina hyvässä riskienhallinnassa on ollut 2000-luvun ai- kana suuntaus, jossa riskienhallinta on ennalta ehkäisevää pitkällä aikavälillä, vähintään viiden vuoden ajanjaksolla. Yritys linjaa strategiansa lyhyen aikavälin ja pitkän aikavälin tekemiseen, mutta riskienhallinta on siirtynyt enemmän pitkän aikavälin tarkastelun osa-alueeksi. Pk-yritykselle riskienhallinta on pelkistetysti olemassaolon oikeutus ja liiketoimin- nan kannattavuuden turvaaminen.

Perhevetoisissa sekä erityisiä teknisiä taitoja vaativissa yrityksissä korostuvat avainhenki- löihin ja heidän osaamisensa säilyttämiseen liittyvät riskit. Tietotaito on usein muutamilla työntekijöillä, joten heidän työpanoksensa on korvaamatonta yritykselle. Sukupolven vaih-

doksen aikana yritys kohtaa usein ongelmia kuten asiakkaiden uskon vahvistaminen tulevaisuudessa tai johtamisen strategian ongelmia. Tulevaisuuden visioiden yhteensovittaminen ei aina ole mutkatonta.

Riskillä on olemassa hyvin järkeenkäypiä selityksiä, siitä mitä se todellisuudessa tarkoittaa. ”Termiä riski käytetään kuvaamaan erilaisia asioita, lähinnä vahingonvaaraa tai uhkaa vahingosta” (Suominen 2003, 9). Riski on siis eräänlainen epäonnistumisen näkökenttä, jossa työ, projekti, palvelu tai vaikkapa tuotekehitys ei edisty yrityksen kannalta suotuisimmalla tavalla. Riski on korjattava, paikattava ja ennen kaikkea riskien toteutumisesta on opittava yrityksen sisällä.

Riskillä on yrityselämässä pääsääntöisesti negatiivinen odotusarvo, oletamus tai loppu tulema. Riskienhallinta pyrkii puolestaan kartoittamaan yrityksen sisältä sekä ulkopuolelta yritykseen suoraan ja välillisesti vaikuttavia vaaroja sekä uhkia. Riski on aina ajankohtainen mahdollisuus.

”Riskejä ovat suurin osa tulevaisuudessa siintävistä vaaratekijöistä, jotka juuri tietyllä hetkellä konkretisoituvat yritykselle merkityksellisinä, ja yrityksen tulosta vahingoittavasti heikentävinä arvoina” (Suominen 2003, 9).

”Teoreettisessa ajattelussa riskit yhdistetään tuloksiltaan erilaisten onnistuneiden tai epäonnistuneiden liiketoiminnallisten tapahtumien vaihteluksi” (Suominen 2003, 9).

Näin ollen pk-yrittäjäkin haluaa löytää riskeistä myös ominaisuuksia, joista syntyykin parhaassa tapauksessa yritykselle eteenpäin vieviä voimavaroja. Yritys kykenee uudistumaan, valmistautumaan sekä toimimaan luotettavimmin niissä raameissaan johon yrityksen toiminnalla on edellytyksiä päästä.

”Riskienhallinta perustuu järjestelmälliseen seurantaan sekä yrityksen sisäisistä (johtaminen, henkilöstö, koneet ja laitteet, tietotekniikka, koulutus) että ulkopuolisista (viranomaiset, markkinat, kilpailu, politiikka) riskitekijöistä” (Suominen 2003, 9).

Riskienhallinnan huomioarvo eri yrityksissä vaihtelee. Pienen kodinkoneliikkeen riskienhallintaprosessit ovat varmasti erilaisia, verrattuna globaalilla markkinoilla toimivaan monikansalliseen suuryritykseen.

Tärkeintä kuitenkin molemmille on yksi sama asia eli tietää missä riskit ovat, mitä riskit ovat, kuinka ne yritykselle näköpiirissä esiintyvät ja kuinka riskit ovat läsnä yritykselle päivittäisessä organisaation toiminnassa. Pienelle kodinkoneliikkeelle suurin yksittäinen riski voi olla kilpailutilanteen koveneminen tai oman markkinansa muutokset. Globaali yritys voi olla huolissaan yritystä koskevista ympäristöriskeistä.

Tärkeintä on suunnitteluvaihe, ja se paljonko aikaa riskienhallinnalle yrityksessä annetaan. Onko riskienhallinta pelkästään yrityksen johtoportaan kontrollissa, vastaako siitä koko organisaatio vai onko olemassa peräti erillinen riskienhallinnan työryhmä? Kustannukset riskienhallinnasta ovat erilaisia juuri näistä edellä mainituista syistä johtuen.

Riskienhallinnan aloittamisesta Suominen toteaa seuraavasti kirjassaan ”Riskienhallinta”:

”Onnistuneessa riskienhallinnassa yritys on käynyt systemaattisesti läpi riskikarttansa tai riskisuunnitelmansa yleisimmät toimialakohtaiset riskinsä, ja kykenee joko suojautumaan (riskien vakuutus ja pienentäminen), ennaltaehkäisemään (koulutus ja perehdytys) ja analysoimaan (taloudelliset mittarit, liikevaihto, myynti, katetuottoprosentti) riskitasonsa.” (Suominen 2003, 10).

Suominen määrittelee seuraavanlaisella kaavalla riskin toteamisen: ”Todellinen riskikerroin syntyy kun tarkastellaan kertolaskumenetelmällä: todennäköisyys x riskin laajuus/vakavuus” (Suominen 2003, 10).

”Riskit on hyvä laittaa tärkeysjärjestykseen seurausvaikutustensa merkittävyyden vuoksi, jotta yritys pystyy parempaan oikein kohdennettuun riskienhallintaan” (Suominen 2003, 11).

Riskeille on olemassa oma ajattelunsa, joiden avulla riskit saadaan helpoiten kategorioitua oikein. Suominen vahvistaa kirjassaan perinteisimmän tavan:

”Riskien luokittelussa klassisen ajattelutavan mukaan käytetään 4 pääryhmää, jolloin yritys toteaa jonkin riskinsä olevan vähäinen, kohtalainen, suuri tai katastrofaalinen vaikutukseltaan yritystä kohtaan” (Suominen 2003, 11).

Isommilla yrityksillä on vielä piirteitä, jotka erottavat niitä pienemmän kokoluokan yrityksistä. Suominen mukaan monin tavoin näitäkin pystytään vertailemaan:

”Suuri menestyvä yritys kestää suuremman vahingon kuin voimavaroiltaan vähäisempi pienempi yritys. Erot tässä syntyvät valmiudessa vastaanottaa erilaisten riskien todellisia toteutumisia. Hyvällä yrityskulttuurilla ja organisaation oikea-aikaisella reagoimisella tapahtuneeseen riskiin, pystyy yritys säästämään niin taloudellisia kuin henkisiä voimiaan” (Suominen 2003, 12).

”Riskien toteutuminen merkitsee poikkeuksetta tavoitteista jäämistä sekä yrityksen omien tuotto-odotuksien heikentymistä tietyllä ajanjaksolla” (Suominen 2003, 13).

## 2.1 Riskienhallinnan luokittelu

Pk-yrityksen riskienhallinnassa itsenäistä yrittäjän tai yrittäjien projektisuunnitelmaa pyritään analysoimaan systemaattisesti, jonka toivottuna lopputuloksena on kattavan yritys-kohtaisen riskikartoituksen tekeminen. Riskejä ei voida luokitella ilman tämän työvaiheen loppuunsaattamista. Oleellisia kysymyksiä riskienhallinnassa ovat muun muassa, kuinka

paljon yrittäjä on henkilökohtaisella tai yritystasolla valmis kantamaan erilaisia riskejä, ja kuka kantaa pääsääntöisesti vastuut riskien mahdollisista toteutumisista yritystoiminnassa. Usein toimittaja eli yritys pitää kokonaan riskin itsellään, tai vakuuttaa sen osittaisesti esimerkiksi kuljetusalan yrityksissä, jotka käyvät säännöllistä ulkomaankauppaa.

Riskit voivat toteutuessaan aiheuttaa lieviä vaikutuksia, kuten toiminnan osittainen keskeytyminen, tekniset ongelmat tai vaikkapa ympäristöriskien osalta -energian saannin ongelmat ympäristökatastrofin toteutuessa. Suurimmaksi osaksi palvelualan yrityksillä ja tuotannollisilla yrityksillä on erilaisia riskejä.

Palvelualan riskeistä todennäköisempiä ovat esimerkiksi asiakaspalveluun tai itse yrittäjän osaamiseen liittyvät riskit. Toisaalta tuotannolliset yritykset kärsivät enemmän, jos toimitilaan tai tuotantotilaan kohdistuva riski toteutuu esim. paloriski. Näitä kaikkia riskejä luokitellaan niiden taloudellisen merkityksellisyyden, pituuden ja toimintaympäristöön kohdistuvan vaikuttavuuden perusteella riskilukujen avulla.

Riskien priorisointiin eli tärkeysjärjestykseen asettamiseen käytetään todennäköisyyden ja vaikutuksen tuloa. Yleispätevänä kaavana tälle toimii 1 - 5 todennäköisyyden osalta, ja vaikuttavuuden osalta 1 - 4. Esimerkiksi todennäköisyydellä 3 toteutuva riski, joka aiheuttaa yhtäaikaisesti vaikutuksen 4 mukaisen yritystilanteen, riskiluvuksi tulee 12.

Itse todennäköisyysarviota ja vaikuttavuutta ei voida tarkastella samanarvoisina tapahtumina. Pienellä todennäköisyydellä tapahtuva, mutta vaikuttavuudeltaan suurin mahdollinen riski on aina suurempi uhka yrityksen toiminnalle kuin todennäköisesti tapahtuva, mutta erittäin vähäisesti vaikuttava riski. Näin ollen riskiluku viisi on tarkasteltava täysin uudelta näkökulmasta.

Pk-yrityksien kannalta on tärkeää, jotta kokonaisvaltaista riskienhallintaa voidaan johtaa konkreettisten lukujen eli rahallisen arvon mukaisesti. Siksi pelkästään riskilukujen analysointiin perustuvalla riskien luokittelemisella voi olla kohtalokkaita seurauksia yrityksen toiminnalle.

Useilla yrityksillä on olemassa hyvin laajamittaisia riskienhallinnallisia periaatteita sekä vastuita. Esimerkiksi Talvivaara Oyj:llä, joka toimii Sotkamossa kaivosteollisuuden suomalaisena lipunkantajana, on seuraavanlainen kuvaus omasta riskienhallinta vastuustaan: ”Riskien hallinnassa on noudatettava hyvää hallintotapaa, ja Talvivaaralla on käynnissä jatkuva hallituksen itsensä hyväksymä prosessi riskien tunnistamiseksi sekä vaikutusten mittaamiseksi”

([talvivaara.com/sijoittajat/Hallinnointi/\\_riskienhallinta](http://talvivaara.com/sijoittajat/Hallinnointi/_riskienhallinta)).

Riskien luokittelussa on myös tärkeää huomata, kuinka isosta yrityksestä on kysymys (henkilöstön määrä, toimitilojen suuruus, tuotannon volyymin määrä ja alihankkijoiden määrä). Talvivaaran tapaus eroaakin normaalista pienestä tai keskisuuresta pk-yrityksestä riskienhallinnan järjestelyn osalta hyvin merkittävästi. Talvivaara on todennut riskien luokittelusta: ”Talvivaarassa riskit ollaan jaettu neljään eri pääluokkaan, jotka ovat strategiset riskit, operatiiviset riskit, rahoitukseen saamiseen –ja hankintaan liittyvät riskit ja talousriskit jotka sisältävät muun muassa ympäristöön, työturvallisuuteen- ja erilaisiin vastaaviin vahinkoihin liittyvät riskit”

([talvivaara.com/sijoittajat/Hallinnointi/\\_riskienhallinta](http://talvivaara.com/sijoittajat/Hallinnointi/_riskienhallinta)).

Kun työpaikan vaarat on tunnistettu, arvioidaan niiden aiheuttamat riskit. Riskin suuruutta määritettäessä tulee ottaa huomioon tapahtuman haitalliset seuraukset sekä todennäköisyys, jolla ne toteutuvat. Riskin suuruus voidaan esittää numeerisesti tai sanallisesti luokitellen esimerkiksi taulukon 1 tavalla. Sen avulla voidaan arvioida riskin suuruutta ja toimenpiteiden tärkeysjärjestystä.

Riskien suuruutta määriteltäessä otetaan huomioon riskienhallinnan osalta tapahtuman haitallisuuden ja seurauksen vaikuttavuus. Taulukossa 1 on esitetty tarkasti se, minkälainen jaottelu on yleisin.

### Taulukko 1.

Riskien luokittelumalli haitallisen tapahtuman seurausten vakavuuden ja esiintymistodennäköisyyden perusteella.  
(Työsuojelu)

Esiintyminen	Seuraukset		
	Vähäinen	Haitallinen	Vakava
Epätodennäköinen	<b>Merkityksetön riski</b>	<b>Siedettävä riski</b>	<b>Kohtalainen riski</b>
Mahdollinen	<b>Siedettävä riski</b>	<b>Kohtalainen riski</b>	<b>Merkittävä riski</b>
Todennäköinen	<b>Kohtalainen riski</b>	<b>Merkittävä riski</b>	<b>Sietämätön riski</b>

On aivan maalaisjärjellä ymmärrettävää, että aina kun riskit kasvavat on jo turvallisuuden takia alettava toimia. Jos riski muuttaa muotoaan tai ilmenee ainoastaan merkityksettömänä ja osa-aikaisesti vaikuttavana tekijänä yrityksen toiminnassa, yritys ei enää kykene saavuttamaan riskin pienentämisellä tai vakuuttamisella hyötyä itselleen. Pk-yritykset saattavatkin varsinkin aivan toimintavuotensa tai aloituskautensa alkutaipaleella vakuuttaa, siirtää tai vähentää sellaisia liiketoimintaansa koskevia riskejä, joiden vaikuttavuus on vähäisempi kuin itse riskiin tai sen hallitsemiseen sidottujen rahallisten voimavarojen yhteisumma on. Taulukosta 1 käy hyvin ilmi se, että kun riski kohoaa, niin riskin olotilaa tutkitaan tehokkaammin.

Kun riskistä tulee suurempi, yritys voi halutessaan pienentää riskin olemassaoloa jos se liiketaloudellisesta näkökulmasta on kannattavaa.

Sietämättömän riskinhallinnan alueella riski on poistettava välittömästi, sen havaitsemiseen on sidottava kaikki taloudelliset sekä fyysiset voimavarat ja joissain tilanteissa koko liiketoiminnallinen aktiivisuus on pysäytettävä riskin takia.

## Taulukko 2

Yksinkertainen riskiin perustuva toimenpidesuunnitelma

(tyosuojelu.fi/fi/riskienarviointi)

<b>RISKI</b>	<b>TOIMENPITEET JA AIKAJÄNNE</b>
<b>MERKITYKSETÖN</b>	<b>Ei tarvita toimenpiteitä eikä kirjaamisasiakirjoja.</b>
<b>VÄHÄINEN</b>	<b>Ennalta ehkäiseviä toimenpiteitä ei tarvita. Pitäisi kuitenkin har- kita kustannus-vaikutus -suhteeltaan parempia ratkaisuja tai parannuksia, jotka eivät aiheuta lisäkustannuksia. Tarvitaan seurantaa, jolla varmistetaan, että riski pysyy hallinnassa.</b>
<b>KOHTALAINEN</b>	<b>Riskin pienentämiseksi on ryhdyttävä toimiin, mutta ennaltaeh- käisyyn kustannukset on mitoitettava ja rajattava tarkasti. Toi- menpiteet on toteutettava määrätyn ajan kuluessa. Jos kohtuul- liseen riskiin liittyy erittäin haitallisia seurauksia, lisäarviointi voi olla tarpeen haitan todennäköisyyden tarkemmaksi toteami- seksi, jonka perusteella tehokkaampien valvontatoimenpiteiden tarve voidaan määritellä.</b>
<b>MERKITTÄVÄ</b>	<b>Työtä ei pidä aloittaa ennen kuin riskiä on pienennetty. Riskin pienentämiseen voidaan joutua osoittamaan huomattavia re- sursseja. Jos riski liittyy meneillään olevaan työhön, ongelma pitäisi korjata lyhyemmässä aikataulussa kuin kohtuullisten ris- kien ollessa kyseessä.</b>
<b>SIETÄMÄTÖN</b>	<b>Työtä ei pidä aloittaa eikä jatkaa, ennen kuin riskiä on pien- ennetty. Jos riskin pienentäminen ei ole mahdollista edes rajoit- tamattomilla resursseilla, työn täytyy olla pysyvästi kielletty.</b>

Onnistuneesta riskien luokittelusta on aina kaikille pk-yritykselle sekä taloudellista että toi-  
minnallista hyötyä. Kun yrityksessä luokittelu on tehty tehokkaasti koko yrityksen toimi-ala,  
henkilöstö ja johtamisen mallit huomioon ottaen, yleinen turvallisuuden tunne ja turvalli-  
suuden taso kohenee. Jos toimenpiteet riskien karttamiseksi ovat laajamittaisia, kykenee  
yritys ennakoimaan isompiin riskeihin niiden toteutuessa ja nämäkään riskit eivät kaada  
koko yrityksen toimintaa. Hyvänä riskinhallinnallisella toimenpiteellä täytetään esimerkiksi  
lainsäädännöllisiä ongelmakohtia, helpotetaan yrityksen ja yritykseen keskeisesti kuuluvi-  
en sidosryhmien toimintaa ja saavutetaan useampia liiketaloudellisia tavoitteita sekä pää-

määriä. Toiminta sujuu nopeammin myös organisaation tasolla, ja kustannustehokkuus paranee.

Vaikka yritys on kyennyt analysoimaan oman taloudellisen tilanteensa tarpeeksi hyvin, on sen pystyttävä konkreettisesti käyttämään erilaisille riskeille eri suuruisia, eri pituisia sekä eri laatuista riskienhallinnollisia turvakeinoja. Keinojen löytäminen ei ole aina helppoa, koska riskien merkitys vaihtelee yrityksessä sen elinkaaren eri vaiheissa. Lisäksi joku riski voi olla yllättäen painoarvoltaan sekä kokonaismerkittävyydeltään suurempi kuin yritys ensin on arvellut. Siksi hyvässä riskienhallinnassa on ennen kaikkea kyse keinojen vaihtelusta, tarkasta työstä, valmistelusta sekä myös esimerkiksi tuottavimpien riskienhallintakeinojen kilpailuttamisesta markkinoilla.

Keinot muuttuvat myös toimialoittain paljon. Asiantuntijayrityksessä riskienhallinta on enemmän ihmisistä, siis tekijöistä kiinni kuin tuotantoyrityksissä joissa laitteet, koneet ja suoritusvälineet ovat riskejä itsessään. Tietotaitoa, ammattitaitoa ja osaamista kokonaisuudessaan on hallittava asiantuntijayrityksessä, kun taasen tuotantopuolella on saavutettava tehokkuutta hyvällä laitekäytöllä sekä siihen liittyvällä koulutuksella.

## **2.2 Esimerkkejä riskienhallinta menetelmistä**

### **2.2.1 Hazop-analyysi**

Hazop-analyysi on hyvin perinteinen prosessiteollisuudessa käytetty analysointimenetelmä. Hazop tulee englanninkielisistä sanoista Hazard and Operability Study (Leppänen 2006, 136).

Hazop analysointi perustuu erilaisten laitteistojen, koneiden ja niiden toimintojen riskien tarkastelemiseen. Mikäli koneissa ja vastaavissa teollisuuden osissa ilmenee merkittäviä poikkeamia normaalista käyttövarmuudesta, niin sen raportoinnissa sekä ennaltaehkäisyssä Hazop-analyysistä on apua. Hazop-analyysissä kerätään monipuolisesti tietoa erilaisista prosessiriskienhallinnan asioista, kuten lämpötilan, virtauspaineen tai murskausvoiman muutoksesta normaalitasosta.

Hazop-analyysi käynnistetään aina yrityksessä työryhmien tasolla, jotka ovat suorassa vaikutuspiirissä tutkittavaan prosessiin. Työryhmään kuuluvat useimmiten suunnittelija, käyttäjä, huoltajat, laitetoimittajan edustaja ja yksi yrityksen johtoon kuuluva henkilö.



Poikkeamatarkastelun onnistuminen riippuu hyvin pitkälti siitä, kuinka ajankohtaisesti sekä luotettavasti työryhmä kykenee havainnoimaan kaikki mahdolliset virhetoimintoskenaariot.

Hazop-analyysin tekovaiheessa työryhmä kokoaa riittävän määrän karttoja, piiroksia, kaavioita ja toimintaohjekuvauksia kustakin tutkittavasta koneesta tai elementistä. Näin ollen jokainen työryhmän edustaja pystyy osallistumaan lopullisen yhteenvedon laadintaan parhaiten viimeisimmän tietotaidon pohjalta.

”Poikkeamatarkasteluprosessi aloitetaan toiminnon, laitteen tai prosessin valinnalla. Tähän kuuluu aina kerrallaan yksi tuotantoyksikkö. Sen jälkeen yksikköön liittyvät avainsanat kootaan yhteen ja avainsanoista johdetaan vielä ns. ”alasanvoja”, kuten käynnistys ja prosessin aloituksen oikea-aikaisuus” (Leppänen 2006,137).

### **2.2.2 Swot -analyysi**

Yksi varmasti tunnetuimpia riskienhallinnan työkaluja on swot -analyysi. Swot tulee englanninkielisistä sanoista (strengths, weaknesses, opportunities and threats) (Viitala & Jylhä 2008, 59).

Swot -analyysissä käsitellään yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia yhteisen nelikentän avulla. Tarkoitus on käydä läpi yritykseen sisältä ja ulkoapäin vaikuttavat asiat, kuten yrityksen toiminnan laatu, henkilöstön osaaminen, kilpailutilanne ja vallitsevan toimialan lainsäädännön vaikutus yrityksen toimintaan.

Swot -analyysi on yksi yleisimmistä ja eniten käytetyistä yrityksen menetelmistä analysoida yrityksen tilaa, toimintoja, resursseja, mahdollisuuksia sekä uhkia. Swot -analyysi antaa parhaimmillaan ajankohtaista tietoa yrityksestä, ja sitä voidaan käyttää hyödyksi muun muassa strategisia suunnitelmia valmisteltaessa.

Swot antaa yritykselle esimerkiksi tiedon siitä, kuinka yrityksen tuotteet, henkilöstön osaaminen sekä markkinointi asemoituvat suhteessa yrityksen toimialan kilpaileviin yrityksiin. Swot -analyysin tekeminen on kohtuullisen helppokäyttöinen tapa löytää tuloksia siitä, mitä asioita yrityksen kannattaa kehittää, mitä asioita tehdään hyvin ja onko jotain liiketaloudellisia mahdollisuuksia joita ei olla otettu vielä huomioon.

Swot -analyysiä voidaan käyttää erikokoisissa yrityksissä ja yrityksissä joiden liiketoiminta on hyvin erilaista. Swot -analyysin tekovaihe tai valmisteluvaihe ei siis rajaa minkäänlaisia yrityksiä sen ulkopuolelle, koska analyysimenetelmä on yhteisesti tunnistettu ja vahvistettu. Yritys voi hyödyntää swot -analyysiä hyvin yksityiskohtaisesti, jossa yritys tekee esi-

merkiksi kartoitusta uudelle markkina-alueelle menemisestä tai uuden yhteistyön aloittamisesta toisen yrityskumppanin kanssa.

”Swot -analyysi on hyvä jokaisen yrityksen työntekijän tehdä ensin yksin, ja sen jälkeen ryhmätyönä ajatukset kootaan kattavaksi kokonaisuudeksi käsiteltävästä asiasta, josta käy ilmi yrityksen erilaisissa toiminnoissa työskentelevien työntekijöiden näkökulmia”

([pk-rh.fi/index.php?page=swot](http://pk-rh.fi/index.php?page=swot)).

Yrityksen hyvin varhaisessa suunnitteluvaiheessa aloitetaan ensimmäisien Swot -analyysien toteuttaminen. Swotin idea on tuoda yrityksestä ilmi seikkoja, jotka parantavat tilanearviota valmistuvien tai jo valmistuneiden suunnitelmien loppuunsaattamiseksi. Swot -analyysin merkittävä hyöty on kokonaisuudessaan se kaikki rakentava ja ehdottava keskustelun ilmapiiri, jonka avulla tiivistetään johtamisen, henkilöstön ja strategian ajattelua yrityksen suunnasta. Tarkasti rakenneltu Swot -analyysi kääntää erilaiset yritykseen vaikuttavat uhkakuvat mahdollisuuksiksi, ja edelleen vahvemmaksi strategiaksi missä yrityksen omat vahvuudet pääsevät paremmin esiin.

<p><b>Vahvuudet</b></p> <p>VAHVISTA kilpailuedun lähteitä.</p>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <p>VÄHENNÄ omia ilmastovaikutuksia parantamalla toimintoja ja/tai tuotevalikoimaa.</p>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <p>RAKENNA uusia kilpailuedun lähteitä.</p>	<p><b>Uhat</b></p> <p>SEURAA sellaisten seikkojen kehittymistä, jotka voivat vahingoittaa liiketoimintaa, ja VALMISTAUDU sopeutumaan.</p>

Kuva 1. Esimerkki Yrityksen ilmastostrategian Swot -analyysistä

([toolkit.balticclimate.org/fi/elinkeinoelaman-toimijat/swot-analyysityokalu/ilmasto-swot-analyysista-ilmastostrategiaan](http://toolkit.balticclimate.org/fi/elinkeinoelaman-toimijat/swot-analyysityokalu/ilmasto-swot-analyysista-ilmastostrategiaan))

### 2.2.2 Riskienhallintakartta

Riskienhallintakartan teko rakennetaan kaikista mahdollisista toimintaan liittyvistä riskeistä, joten se ei rajaa mitään osa-alueita kokonaan pois. Kartan avulla erilaiset liikeriskit -ja vahinkoriskit erotetaan toisistaan. Tällä tavoin henkilöt jotka ovat joko erikoistuneet ainoastaan turvallisuusasioiden hoitamiseen, ja ymmärtävät vahinkojen arvot, saavat enemmän tietämystä myös liikeriskien hallinnasta.

Riskikarttaa tehdään ja se on aina tietynlaisessa ”prosessitilassa”, koska se ei ole täysin valmis koskaan. Onnistuneessa riskikartassa yritys osaa jättää tilaa muutoksille sekä päivityksille tarpeen niin vaatiessa. Toimialakohtaiset erot eri yrityksien välillä syntyvät riskikartassa toimintaympäristöjen erilaisuuden kautta. Strategiset tavoitteet, yrityksen sijainti, organisaation rakenne, omistuksen rakenne, liikevaihdon määrä ja erilaiset tuotteet vaikuttavat aina siihen miltä riskikartta näyttää.

”Yrityksen oma riskienhallintakartta tai näkymä pyrkii olemaan jatkuvassa murrostitilassa, koska yritykseen sekä lyhytkestoisesti että pitkäkestoisesti vaikuttavat ominaiset riskit muuttuvat eri ajanjaksoina tai vuosina. Lyhyiksi riskeiksi lasketaan korkoriskit, valuuttariskit, tietoturvariskit ja tilapäiset alihankintasopimukset. Pitkäkestoisempia riskiä edustavat rikoriskit, työvoiman saanti, asiantuntijan tai avainhenkilön menettämisen riskit ja poliittisen toimintaympäristön riskit” (Leppänen 2006, 79).

Niin kuin Swot -analyysissä ja Hazop -analyysissäkin, on riskikartassa tärkeää dokumentointi. Ja että analyysi on hyödynnettävissä sellaisenaan, ajasta tai paikasta riippumatta. Leppänen toteaa riskikartan peruslähtökohdasta seuraavanlaisesti: ”Riskikartan laatimisen yhteydessä yritys käy läpi riskien määrittelyt niiden seuraamuksien mukaan. Tuotannolliselle yritykselle paloriski on isompi ongelma verrattuna työvoiman saamisen riskiin. Tuotantotilan menetys on taloudellisesti merkittävin sekä pysyvin pitkällä aikavälillä konkreti-soituva riski. Kuten tuloslaskelmien sekä kannattavuuslaskelmien teossa, tulee riskikartan seuraamisessa pitää huoli, ettei se ole yksittäinen osa vain työpaikalla, vaan myös ilmenee esimerkiksi liiketoimintasuunnitelmasta ” (Leppänen 2006, 79).

### 2.3 Turvallisuusohjeet yrityskäytössä

Turvallisuuden takaamisen on lähtökohtaisesti oltava jokaisen yrityksen strategian peruskulmakivi. Kun PK -yritystä perustetaan on sillä luontainen tarve aloittaa riskienhallinta ja sisällyttää se osaksi yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa. Riskienhallinnan sisällöstä keskusteltaessa ja puhuttaessa, törmää usein sanoihin kuten turvallisuus sekä ohjeistus.

Mitä enemmän lainsäädäntöä, määräyksiä tai direktiivejä toimialaan liittyy, niin sitä enemmän se vaikuttaa rajoittavasti riskienhallintasuunnitelman tekovaiheeseen.

On siis olemassa esimerkiksi hyvin kaavamaisia työskentelytapoja tuotannollisessa työssä, jossa suurin osa toteutettavasta päivittäisestä riskienhallinnasta on turvallisuuden sekä toiminnan jatkuvuuden takaamista kaikissa mahdollisissa olosuhteissa. Tehtaiden koneiden käyttäminen, huoltaminen ja päivittäminen ovat usein erittäin säänneltyjä ja ohjeistettuja toimialan normien mukaan.

Yritysturvallisuudesta paljon kirjoittanut toimitusjohtaja Juha Leppänen toteaa kirjassaan ”Yritysturvallisuus käytännössä – Turvallisuusjohtamisen portfolio” turvallisuuden merkityksestä seuraavasti:

”Turvallisuutta on ylläpidettävä, koska arvokkaimmat yritykselle tärkeät kohteet eivät saa vahingoittua. Vahingoittuminen tarkoittaa lähes poikkeuksetta liiketaloudellista menetystä, toiminnan keskeytymistä tai asetettuihin tavoitteisiin pääsemättä jäämistä” (lähde: Leppänen 2006, 175).

Leppänen haluaa myös korostaa, että yritystoimintaa on tarkasteltava siten, jotta kaikki puhtaasti taloudelliset näkökohdat eivät pelkästään ole toiminnassa etusijalla. ”Turvallisuuden takaaminen sekä riskienhallinnan kannalta yrityksellä olevat niin sanotut ”univer-

saalit arvot” kuten työntekijöiden ja elinympäristön vahingoittumattomuus ovat organisaation muita tavoitteita tärkeämpiä” (lähde: Leppänen 2006, 175).

Turvallisuus ja riskienhallinta liittyvät olennaisesti toisiinsa riippumatta yrityksen toimialasta. Turvallisuusohjeistukset ovat erityisen merkittäviä toimialoilla, joissa ollaan tekemisissä isojen koneiden, raskaiden esineiden, tuotannon sekä vaarallisten kemikaalien kanssa. Tietyissä työympäristöissä toimiminen vaatii työntekijöiden suojaamista, laajempaa turvallisuuskoulutusta ja osaamista. Esimerkiksi työskenteleminen voimalaitoksessa tai öljyn jalostamalla vaatii erittäin turvallisuuskeskeistä työskentelytapaa. Tämä näkyy jo siitä hetkestä alkaen, kun uusi työntekijä joutuu käymään ennen rekrytointiaan läpi kokeita, joilla hän pystyy osoittamaan työnantajalleen vastuullista ymmärtämystään työpaikan riskienhallinnasta. Esimerkiksi turvallisuuskorttikoulutus on tämänkaltaisen prosessi.

”Jos turvallisuustoiminnan tavoitteena on yrityksen toiminnan täydellinen häiriöttömyys, se tarkoittaa että prosessit tuottavat sellaisia lopputuloksia joita toivotaan. Laatu, tuotanto sekä asiakastyytyväisyys toimivat tällöin tasapainossa, kun jokainen yrityksen liikkuva osa työntekijöistä lähtien osaa toimia turvallisuus orientoituneesti” (Leppänen 2006, 176).

Useimmissa tapauksissa turvallisuusohjeistukset ovat jollain tavalla ”standardoituja” tai muuten lainsäädännön kautta pakollisesti määriteltäviä yritykselle. Ohjeiden noudattamatta jättäminen voi pahimmillaan laukaista suuren kokoluokan riskejä, tai jopa kokonaan keskeyttää operatiivisen toiminnan yrityksessä.

Uhkien ja niiden konkretisoitumisesta syntyvien riskien tunnistus ovat ensiarvoisen tärkeitä onnistuneen yritysturvallisuuskulttuurin rakentamiselle yrityksessä. Yrityksen on hyvä etsiä itselleen sopivin analyysiväline yritysturvallisuutensa analysoinnin onnistumiselle, on sitten kyseessä Swot -analyysin, Haavoittuvuusanalyysin tai muun vastaavanlaisen tarkastelumallin hyödyntäminen. Pääasia on että turvallisuusanalyysin tulokset ja johtopäätelmät ovat kaikkien yrityksessä työskentelevien tiedossa.

Yrityksen sisäiset tekijät ja ulkoiset toimintaa ohjaavat tekijät ovat muutoksille alttiita. Esimerkiksi yritykselle sen toiminta-alue, työympäristö, tuotanto, markkinointi ja johtaminen ovat muutoksille alttiita, joten yrityksen on hyvä olla varautunut myös kriittisesti havainnoimaan näitä muutoksia omassa turvallisuusselvityksessään.

Riskienhallinnan näkökulmasta yrityksen erilaiset riskit ovat eritasoisia, riippuen niiden vakavuusasteesta ja vaikuttavuuden kokoluokasta yrityksen toiminnalle. Hyvissä turvallisuusohjeistuksissa ovat vaikuttavimmat riskit keskeisimmässä rooleissa. Vaikuttavuudella tarkoitetaan riskin taloudellista merkitystä yrityksen liiketoiminnalle, ja kuinka pitkällä aika-

välillä toteutunut riski tulisi näkymään yrityksen toimintakyvyssä. Tuotantolaitoksessa suuria riskejä ovat muun muassa paloriskit ja sabotaasiriskit, jotka kohdistuvat yrityksen tuotteisiin tai palveluihin. Tämänkaltaisten toteutuneiden riskien korjaaminen sekä jälkiselvitystyö pystyy lamauttamaan koko toiminnan jopa lopullisesti.

Riskin vaikuttavuus sekä vakavuusaste ovat tällöin sietämättömien riskien tasolla, sekä taloudellisella puolella että pitkäkestoisuutensa osalta. Leppänen toteaa edelleen, että riskienhallinnan ja turvallisuusohjeiden tekemisessä ei kannata ajatella mahdollisia vahinkoja yksiulotteisesti.

”Koko tuotannon- ja palveluprosessin riskit tulee arvioida nimenomaan seurausperusteisesti. Tämä tarkoittaa käytännössä että kokonaisuudessaan turvallisuus ja siihen liittyvät toiminnot ovat yhdistettynä organisaatioon operatiivisesti että myös strategisesti. Näin olen yrityksessä kyetään sekä johtajatasolla että suorittavalla työntekijätasolla toimimaan täysin samansuuntaisesti riskienhallinnan osa-alueella” (Leppänen 2006, 176).

Miten sitten pk-yritys luo oman turvallisuuspolitiikkansa? Periaatteessa ei ole olemassa yhtä oikeaa tietä, koska yritysten kokoluokat niin henkilöstömäärän osalta kuin taloudellisten mittareiden, kuten liikevaihto, pääoman tuotto prosentti tai euromääräinen voitto ovat erilaisia.

”Turvallisuuspolitiikka sisältää määritelmät siitä, mitä organisaation turvallisuustoiminnan pitäisi sisältää. Ohjeistukset yrityskäytössä sitovat niistä päättävät yrityksen avainhenkilöt sekä johtajat turvallisuusvastuuseen riittävän ja ajankohtaisen koulutuksen järjestämisestä sekä työn perehdytyksestä työntekijöilleen” (Leppänen 2006, 177).

Mitä isommalla liiketoiminnan alueella yritys toimii, niin sitä suurempia riskejä yleensä kaikessa toiminnassa silloin on. Pienemmän Pk-yrityksen riskienhallinta, joka työllistää 10 henkilöä ja joka toimii ainoastaan kotimaan markkinoilla, riskit ja niiden turvaaminen on toteutettavissa eritavalla kuin samalla toimialalla olevan 50 henkilöä työllistävän yrityksen riskienhallinta.

Isompi yritys tarvitsee turvallisuusohjeistuksessaan enemmän hallinnan tunnetta omasta toimintaympäristöstään, joka samalla nostaa riskienhallinnan kokonaiskustannuksia sekä turvallisuuden kustannuksia. Tilanne on vielä haastavampi, jos liiketoiminta-alueita on myös ulkomailla. Silloin erilaiset maariskit, kuten verotus tai yritys juridiikka muuttavat yrityksen riskiprofiilia joko liiketoimintaa edistävästi tai rajoittavasti.

Kuitenkin ennen turvallisuuspolitiikan laadintaa yrityksen on läpikäytävä seuraavat asiat, joiden tulokset auttavat merkittävästi kokonaiskuvan hahmottamisessa kaiken yritysturvallisuuden osalta. Näitä ovat mm:

- - Suojattavien kohteiden arvonmääritys
- - Henkilöstön rooli turvallisuuden takaamisessa
- - Turvallisuusvastuiden selvittäminen
- - Harjoitettavan turvallisuuspolitiikan vaikutukset yrityksen keskeisille sidosryhmille (asiakkaat, alihankintayritykset, tiedottajat, media, poliittiset järjestöt, kansalaisjärjestöt)
- 

Turvallisuustoiminnassa on hyvä tarkastella eettisten arvojen avulla yritykseen sisältäpäin ja ulkoapäin vaikuttavia turvallisuusnäkökulmia. Turvallisuuspolitiikassa ilmenee poikkeuksetta kirjallisena osana laillisuusperiaate, joilla varmistetaan että toimija tuntee yritystä koskevan lainsäädännön pääperiaatteet, ja kykenee vaadittavaan lainkuuliaisuuteen niiltä osin kun se yrityksen toimintaa koskee.

Turvallisuuspolitiikkaan usein yritys kirjaa luotettavuuden, rehellisyyden ja lahjomattomuuden osana omaa työskentelyänsä. Yritys voi mainita että se työskentelee sillä tietotaidolla, jatkuvalla kehitymisellä ja kouluttautumisella, jolla se osoittaa ammattimaisuuden. Yhteiskuntavastuullisuus ilmenee niin, että yritys huomioi kestävän kehityksen mukaiset ratkaisumallit toimiessaan.

Kaikki nämä yhdessä muodostavat kokonaiskuvan missä yritys haluaa avoimesti osoittaa turvallisuus näkökulmien huomioonottamisen (Leppänen 2006, 179).

Ulkoisen turvallisuuspolitiikan merkityksestä sekä organisaatiokulttuurin rakentamisesta Leppänen toteaa seuraavaa: ”Ulkoisen turvallisuuspolitiikka käy läpi ne turvallisuustoiminnan periaatteet, joilla voi olla vaikutusta yrityksen ulkoisiin toimijoihin. Lisäksi on huomioitava että koko organisaation tasolle menevä turvallisuuden kehitystyö eli niin sanotun portfolion rakentaminen on pitkäkestoista. Yritystasolla paljon käytännön asioiden oppimista ja työntekijöiden sitouttamista osaksi yrityksen toimintakulttuuria” (Leppänen 2006, 179,185).

Yhteenvetona voi todeta että turvallisuustoimintaan yrityksessä liittyy aina laaja-alaista suunnittelutyötä, analysointia, dokumentointia sekä tärkeimpänä asiana seuranta jatkuvasti. Yrityksen arvot, asenteet ja turvallisuuskulttuurin luominen ei synny ilman pitkäjä-

teistä uskoa siihen, että työtä pystytään kehittämään turvallisesti. Muutokset lähtevät pohjimmiltaan aina ihmisistä, on kyseessä sitten johtajataso tai suorittava työntekijätaso.

#### **2.4. Liikeriskit**

”Yrityksien väliset riskit ovat lähes poikkeuksetta luonteeltaan erilaisia. Liikeriskien ottamiseen ja päätöksentekoon vaikuttavat aina erilaiset tekijät, kuten otettavasta liikeriskistä arvioidun voiton/tuloksen määrä tai liikeriskin ottamisesta aiheutuvan taloudellisen menetyksen mahdollisuuden määrä. Liikeriski onkin toimintaa varten otettava tiedostettu riski” ([pk-rh.fi/index.php?page=liikeriskit](http://pk-rh.fi/index.php?page=liikeriskit)).

Useimmiten liiketoimintasuunnitelmasta on kirjattu jonkinlainen kattaus siitä, minkälaisia liikeriskejä kukin yritys tekee joko viikkotasolla, kuukausitasolla tai vuositasolla. Suunnitelmalla on budjetit ja raportit, ja ilman liikeriskejä yritys ei ”ole olemassa” tarkoitustaan varten. Ellei toisin ole yhtiöjärjestyksessä määrätty, niin yrityksen tavoitteena pitää lähtökohdaisesti aina olla voiton tekeminen sen omistajille.

”Liikeriskit ovat olennainen osa kaikkea yritystoimintaa, koska kaikki voittoa tavoitteleva liiketoiminta joutuu käymään läpi sekä itse ottamaan liikeriskejä menestyäkseen” ([pk-rh.fi/index.php?page=liikeriskit](http://pk-rh.fi/index.php?page=liikeriskit)).

Pk-yrityksien liikeriskit vaihtelevat paljon niin kokoluokan, toiminnan laajuuden kuin liiketoiminnan volyymin takia. Voimakkaasti vientiin satsaavalla yrityksellä on käynnissä useampia liikeriskejä samanaikaisesti, jotka liittyvät esimerkiksi kuljetukseen, maariskeihin tai vientirajoitusten hallintaan. Kansallisella tasolla toimivilla pk-yrityksillä liikeriskit liittyvät enemmän vain lähiympäristössä ja tällä markkina-alueella tapahtuviin riskeihin. Lisäksi pk-yrityksiä voidaan vielä jakaa liikeriskien suhteessa myös vain paikallisella tasolla toimiviin yrityksiin. Voidaan siis todeta että toimintaympäristö sanelee pitkälti riskienhallinnan ja liikeriskien välisen suhteen merkittävyyden sekä vaikuttavuuden pk-yrityksen liiketoiminnalle.

”Liiketoiminnan harjoittamiseen kuuluva toiminta itsessään on riskitöntä vain jos myönteinen lopputulos on taattu. Liike-elämässä tämänkaltaiseen tilanteeseen pääseminen on tehty likimain mahdottomaksi”

([pk-rh.fi/index.php?page=liikeriskit](http://pk-rh.fi/index.php?page=liikeriskit)).



Liikeriskien tarkastelu on otettava mukaan riskienhallinnan kokonaisselvityksen tekoon niiltä osin, kun liikeriski liittyy esim. yrityksen vuosittaisen budjetin, rahoituksen, investointien valmisteleamiseen ja yrityksen hallituksen päätäntävällän alaisuuteen. Riskienhallintapolitiikkaan voidaan yrityksen sisällä esimerkiksi ilmoittaa että tietyn suuruiset rahalliset liikeriskit on hyväksyttävä yrityksen ylimmän johdon ja hallituksen johdolla. Mitä isommasta pk-yrityksestä on kyse, sitä varmempaa on, että tällainen toimintamalli on enemmän vakiotoimenpide kuin poikkeus.

Riskienhallinnan prosesseissa liikeriskit selvitetään riittävän kokonaiskuvan saamiseksi siitä, minkälaisia tavoitteita tuloksenteon eli voiton suhteen yritys on valmis ottamaan tulevaisuudessa.

#### **2.4.1 Liikeriskien merkitys riskienhallinnan näkökulmasta**

Liikeriskien osalta riskienhallinnan suunnittelu aloitetaan riskien tunnistusvaiheella, jossa käydään läpi yrityksen taloudellista nykytilaa. Kattavaan selvitysosaan kuuluvat poikkeusta tiedottaminen hallitukselle mm. yrityksen oman pääoman osuudesta, vieraan pääoman osuudesta, tasetiedoista, tilitiedoista, kassatilanteesta, likviditeetistä ja maksuvalmiuden ylläpidosta. Näiden muutoksia ja poikkeuksia arvioidaan sisäisen tarkastuksen keinoin, ja ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin on kyettävä välittömästi liiketoiminnan niin vaatiessa. Johdolla ja hallituksella on ns. ”huolellisuusvelvollisuus”, jonka mukaisesti se vastaa tarvittavan sekä ajankohtaisen informaation välittämisestä omistajille, sidosryhmille ja asiakkaille omasta toiminnastaan.

Riskienhallintakeinoja ovat riskin välttäminen, pienentäminen (joko kokonaan tai osittain), siirtäminen tai riskin pitäminen. Näistä keinoista yritys haluaa löytää liiketaloudellisesti järkevimmän vaihtoehdon, joka tarkoittaa riskien kilpailuttamista vakuutusyhtiössä tai riskianalyysin muutosta, missä jo kertaalleen todetun riskin vaikuttavuutta muutetaan.

Pk-yrityksillä on monenlaisia mahdollisuuksia varautua vahinkoihin liikeriskien osalta. Paras ja ehkä hyödyllisin tapa on riskienhallintabudjetin tekeminen tietylle ajanjaksolle, josta yritys näkee kulloisenkin vakuutuksen hinnan, kattavuuden ja muita talouteen liittyviä tunnuslukuja riskeistä. Yrityksillä voi olla ns. ”riskipuskureita”, jolloin on olemassa rahastoja, säästöjä tai toiminta-ohjeita erilaisille riskeille.

Kun vahinko tapahtuu, yrityksellä on kannattavaa olla riskien seurantamalleja, raportointimalleja tai työkaluja joilla riskistä ja sen seurauksista voidaan oppia. Nämä toteutuneet

riskit siirretään osaksi viikoittaisia, kuukausittaisia tai vuosittaisia tilastoja. Yleisin näistä on työtapaturmien tilastoiminen.

Liikeriskien voidaan karkeasti jakaa toteutumansa mukaan kolmeen pääryhmään:

- **Ei riskiä** = ei taloudellista, hidastavaa tai muuta vahingoittavaa vaikutusta yrityksen toimintakykyyn. Liikeriskinä voi olla esimerkiksi pienen markkinatutkimuksen tekeminen tietylle kuluttajasegmentille tietyn ajanjakson aikana, jolle yritys varaa budjetista jonkin summan x rahaa toteutukseen.
- **Riski hallinnassa** = Yritys tiedostaa riskin olemassaolon. Mahdollista riskiä varten on otettu vakuutus tai työntekijöiden turvallisuusohjeistusta on muutettu. Riskinhallintakeinoja ovat varajärjestelmät, vakuutukset, sisäisen tiedottamisen tehostaminen ja ilmoitusvelvollisuuden lisääminen mahdollisista toteutumattomista sekä toteutuneista riskitilanteista.
- **Hoidettava kuntoon** = Yritykselle kyseessä on suurin ja kattavin riski. Riskin hallitsemiseen on saatava lisäinformaatiota ja voimavaroja yrityksen ulkopuolelta. Toimenpiteet on kohdistettava välittömästi riskin poistamiseen lähes kokonaan. Riskin toteutuminen merkitsee yritykselle sietämätöntä taloudellista uhkaa.
- 

”Riskienhallintapolitiikassa on liikeriskejä lähestyttävä siitä näkökulmasta, että toteutunut liikeriski konkretisoituu”.

Edellä on käyty läpi hieman liikeriskien määrittelyä ja sen merkitystä yrityksen toimintaan sekä riskienhallintaan. Liikeriskien kenttä on hyvin moninainen, johon kuuluu henkilöstöriskit, talouteen, johtamiseen, rahoitukseen, investointeihin, tuotantoon, tuotteisiin, myymiseen ja markkinointiin liittyviä riskejä. Yrityksessä tehtävä toiminta on lähes poikkeuksetta aina liikeriskin johonkin osalajiin liittyvä riski. Liikeriskejä on hyvä havainnollistaa, koska se antaa konkreettisesti enemmän painoarvoa (Leppänen 2006, 80).

#### 2.4.2 Liikeriskien määrittelyä ja esimerkkejä liikeriskeistä

Henkilöriskit ovat usein pk-yritykselle tärkein yksittäinen voimavaratekijä, mutta myös riskienhallinnallinen näkökohta henkilöstössä olevan tietotaidon, koulutuksen ja muiden ominaisuuksien osalta. Kaikki yrityksessä tapahtuva organisatorinen tekeminen on sidoksissa henkilöstön omaan työpanokseen, vaikuttamiseen sekä tavoitteisiin pääsemiseen. Toteu-

tunut henkilöriski heikentää tuottavuutta ja toimintakykyä, ja se tapahtuu joko lyhytaikaisesti tai pitkällä aikavälillä (Leppänen 2006, 88-90).

Henkilöstöriskien esimerkkejä:

- – Avainhenkilö tai pk-yrityksen menestykselle korvaamatonta tietotaitoa omistava työntekijä loukkaantuu, joutuu työkyvyttömäksi tai eroaa yrityksen palveluksesta. Tämä henkilöstöriskiluokka on esillä ainakin perheyrityksissä tai sukupolvenvaihdosta suunnittelevassa pk-yrityksessä.
- – Poissaolot aiheuttavat yritykselle kuluja sairauden hoitamisen osalta, asiakassuhteen ylläpidon ongelmia, ylitöitä ja tuotannon hidastumista niiltä osin missä poissaolo on tapahtunut.
- – Työmotivaation heikentyminen on seurausta epäreiluista työajoista, palkkauksesta, etenemismahdollisuuksien vähäisyydestä tai työn roolitusten ongelmista.
- – Johtamistaidoissa voi ilmetä kokemattomuutta, liikaa innokkuutta ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämättä jättämistä.

Tuotteeseen ja tuotteen eri valmistustoimintoihin liittyy merkittävästi liiketoiminnallisia riskitekijöitä. Nämä riskit muodostavat tietyissä yrityksissä jopa 100% liiketuloksesta. Tällöin yritys on täysin riippuvainen siitä, saako yritys tuotteen markkinoille kannattavasti, oikeaan aikaan (koskee myös raaka-aineiden hankintaa), oikealla hinnalla ja koko kuljetusketjun hallitsemalla tavalla (Leppänen 2006, 96). Elintarviketeollisuus on tästä oiva esimerkki, jossa toimitilat, koneet ja laitteet sekä toimintaohjeiden noudattaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä.

”Tuotantoriskit jakaantuvat tuotekehitykseen, viranomaisvaatimusten täyttämiseen, laadunhallintaan sekä yhteisverkoston kautta tehtävään alihankinnan onnistumiseen” (Leppänen 2006, 96).

Tuotannon ja tuotteen riskit tarkoittavat sitä, että yritys ei kykene suorittamaan sille asetettua tehtävää muun muassa asiakastarpeiden tunnistamisen osalta. Yritys voi ajatella että liiketaloudellisesti kannattamaton tuoteryhmä onkin hyvin keskeisessä osassa yrityksen kokonaisportfoliossa. Tällä tavoin yritys kanavoi väärin resurssejaan, ja samalla menettää kilpailukykyään sekä markkina-asemaansa suhteessa kilpailijoihin.

Siksi tuotteisiin ja tuotantoon huolellinen keskittyminen, tuotannon tehokkuus tai vaikkapa asiakassegmentoinnin tarkka analysoiminen ovat riskienhallinnan onnistumiselle välillisesti tai välittömästi merkityksellisiä (Leppänen 2006, 96).

Tuotantoriskien esimerkkejä:

- Tuotantokapasiteetti on yrityksen kannattavuuden kannalta liian iso tai pieni suhteessa markkinoiden kysynnän määrään. Koneet ja muu teknologia voi lisäksi olla päivittämätöntä kannattavan liiketoiminnan aikaansaamiseksi.
- Kysynnässä tapahtuu merkittäviä muutoksia markkinoilla, ja tuotannossa on ylikapasiteettia tai alikapasiteettia. Markkinat voivat ylikuumeta, kilpailutilanne kiristyä tai yritys voi joutua mukaan hintakilpailuun omien tuotteidensa osalta.
- Lainsäädäntö ja yrityksen toiminnalle merkityksellisten standardien muutokset aiheuttavat riskin. Yritys joutuu lisäämään panostuksiaan laadunvalvontaan, lupasioiden täyttämiseen ja kokonaisinvestointien määrän lisäämiseen.
- Hävikit syntyvät tavaroiden vanhentumisesta, pilaantumisesta (huom. elintarviketeollisuudessa eritoten), katoamisesta tai henkilöstössä tapahtuvasta epärehellisestä toiminnasta yritystä kohtaan.

### 3 RISKIT ERITYISESTI YRITYKSEN OMISTAJANVAIHDOSTILANTEESSA

Osana tätä työtä tarkastelemme riskien merkitystä erityisesti PK –yrityksen omistajavaihdostilanteessa. Tarkastelunäkökulma on rajoitettu nimenomaan tilanteeseen, jossa yrityksen omistus ja usein sitä kautta ainakin osittain myös sen operatiivinen johto vaihtuu.

Koska riskit ovat yrityksen toiminnassa jatkuvasti olemassa ja kuten tämän työn aiemmassa vaiheessa niiden sisältö, muoto ja vaikutukset muuttuvat alati yrityksen toimintaympäristössä, on tässä tarkastelussa vielä erikseen keskitytty käsittelemään tilannetta, joka liittyy varsinaisen yrityskauppaprosessin läpiviemiseen sekä välittömästi omistuksen vaihtumisen ajankohtaan sekä sen lähitulevaisuuteen.

Yrityskauppatilanne on yrityksen elinkaareissa hyvinkin kriittinen ja ainutlaatuinen tapahtuma. Ostajalla ja myyjällä on harvoin itsellään syvällistä kokemusta onnistuneen yrityskaupan aikaansaamisesta.

Kauppa on usein osapuolien liike-elämän rahallisesti ja vaikutuksiltaan suurin yksittäinen tapahtuma. Asiantuntijatyön käyttö kustantaa tästä summasta yleensä vain joitakin prosentteja, joten kovin kalliista ”vakuutuksesta” ei ole kysymys. Varsinkin, jos riskinä on menettää kaikki tai ajautua vuosien riitoihin.

Yrityskauppa on kuin iso soppa, jossa yksikin väärä aines saattaa pilata koko keitoksen tai yhden aineksen puuttumien estää keitoksen valmistumisen. Näin ollen vaikuttavista asioista on syytä olla tietoinen ja niistä on sovittu ennen kaupan päättämistä. (Nordius-tiedotuslehti 2/2007 /Juha Rantanen).

Yrityskauppoihin liittyy monia riskejä, joiden vuoksi kauppa voi epäonnistua.

Epäonnistumisella tarkoitetaan sitä, että kauppa jää toteutumatta sekä sitä, että kauppa toteutuu puutteellisesti eli molempien tai toisen osapuolen suhteen epäonnistuneesti. (Kataramo ym. 2011, 67.)

Yrityskauppa on suuri tapahtuma sekä sillä on suuret vaikutukset molempien osapuolien tulevaisuuteen, joten luonnollisesti kauppa pyritään toteuttamaan mahdollisimman hyvin sekä suunnitelmallisesti keräämällä tietoa päätöksenteon pohjaksi. Kerätty informaatio ei kuitenkaan aina anna kaikkea tarvittavaa informaatiota, joten eri tekijöiden osalta hankkeessa saattaa konkretisoitua ennakoitua tai ennalta arvaamattomat riskit.

Mahdollisuuksia ja niihin liittyviä riskejä on olemassa rajattomasti, mutta yrityksen resurssit ovat rajalliset. Meidän on vain hyväksyttävä, että suurenkin selvitystyön jälkeen yritystoi-

mintaan jää harmaa alue, jonka vaikutuksia emme tiedä. Me emme tiedä edes kaikkia tekijöitä, joita sinne sisältyy ja emme voi niihin kaikkiin edes varautua (Rantanen 2013, 101).

Yrityselämässä on kyse riskinottokyvyn lisäksi riskinsietokyvystä. Hyvä riskinsietokyky, aivan kuten riskinottokyky, voidaan hahmottaa ainakin kolmelta kantilta.

- a. itse yrityksen ominaisuutena eli tässä riskinsietokyynä
- b. kauppateknisinä turvallisuutta lisäävinä sopimusehtoina
- c. yrittäjän omana ominaisuutena

(Rantanen 2013, 102).

### **3.1 Mitä myydään, mitä ostetaan ?**

Yrityskaupan onnistumisen vuoksi on tärkeää, että jo kaupan alkumetreiltä saakka tiedetään, mitä ollaan myymässä tai ostamassa. Tämä estää ristiriitatilanteet kaupan edetessä sekä pystytään suorittamaan onnistunut yrityskauppa.

Myyjän tietäessä mitä hän on myymässä, helpottuu myös sopivan ostajan etsintä.

Lisäksi kaupan yksityiskohtien hiominen onnistuu paremmin, kun kaupan molemmat osapuolet tietävät mitä halutaan ja mihin pyritään. Kun ostaja tietää, mitä myydään, hänen on helpompaa päättää, onko kohde juuri se, jonka hän haluaa ostaa.

Yrityskaupan varmin epäonnistumisen momentti on se, jos myyjä myy eriasiaa kuin ostaja on ostamassa. (Suomen yrityskaupat www-sivut 2014).

Ostaja tulee tietää, mitä myyjä haluaa myydä eli myydäänkö yhtiöosuuksia vai liiketoimintaa vai liiketoiminnan osaa. Ostajan mielenkiinto voi kohdistua erityisesti liiketoiminnan ostamiseen eikä niinkään yhtiöosuuksiin tai osakkeisiin, jolloin hän nimenomaan etsii sopivaa yritystä, joka myy liiketoimintansa. Jos ostajalle selviää vasta myöhemmin, että myyjä myykin yritystään ei sen liiketoimintaa, molemmilta on kulunut arvokasta aikaa sekä mahdollisesti myös resursseja täysin hukkaa. Sama voi tapahtua tietysti myös toisinpäin, jolloin on taas menetetty arvokasta aikaa sekä mahdollisesti hukattu potentiaalisia ostaja ehdokkaita.

### 3.2 Yrityskaupan eri muodot

Yrityskaupat jakautuvat kahteen eri kategoriaan, liiketoimintakauppoihin sekä osakekauppoihin. Liiketoimintakauppa tarkoittaa sitä, että myyjä myy ostajalle harjoittamansa liiketoiminnan tai osan siitä. Osakekauppa taas tarkoittaa, sitä, että myyjä myy ostajalle omistamansa osakkeet tai osan niistä. (Blummé ym. 2008, 11 & 14.)

Lisäksi yksi vaihtoehto avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön osalta on se, että yhtiö ei myy liiketoimintaansa, vaan kaupan kohteena on ko. yhtiön yhtiömiesosuudet.

Liiketoimintakaupassa ostaja yleensä joko ostaa liiketoiminnan tai sen osan jo omistamalleen yritykselle taikka hän perustaa uuden yrityksen ja ostaa sen lukuun myyjäyritykseltä liiketoiminnan.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kaupan kohteena on ennalta sovittu, kauppakirjaan määritelty aineellinen omaisuus sekä liiketoimintaan liittyvä aineeton omaisuus. Aineellista omaisuutta ovat esimerkiksi käyttöomaisuus sekä vaihto-omaisuus ja aineetonta omaisuutta esimerkiksi tietotaito, asiakasrekisterit ja sopimukset. Kun suoritetaan liiketoiminnan kauppa, ostajalle siirtyvät siis vain sovittu omaisuus, oikeudet ja velvollisuudet. Liiketoimintaan kohdistuvat velat eivät automaattisesti siirry ostajalle vaan asiasta sovitaan kaupan yhteydessä. Yksityisyhtiön kaupassa on kyse liiketoiminnan myymisestä. (Blummé ym. 2008, 11–12.)

Avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön osalta liiketoiminnan kauppa on yleensä luontevin ja ehdottomasti yleisin kaupan toteuttamismuoto, vaikka mahdollisuus myös ostaa suoraan yhtiömiehen osuuksiakin on mahdollista. Yleensä perusteena tähän on se, että ostamalla liiketoiminnan eivät liiketoiminnan aiemman omistajan aikaiset vastuut siirry ostajalle, vaan silloin ostaja vastaa vain yrityksen toiminnan tulevaisuudesta ja hänen riskinsä on rajoitettu. Lisäksi ostajayhtiö kykenee hyödyntämään poistoina ostetun yrityksen liikearvon. (Haastattelu Juha-Pekka Asuinmaa, Suomen Yrityskaupat Oy 2015)

Osakekauppa tarkoittaa tilannetta, jossa myyjä myy ostajalle omistamansa osakkeet tai osan niistä. Osakekauppa on aina irtaimen kauppa, ja siihen sovelletaan irtaimen kaupan lakeja ja sääntöjä. Kaupassa ostajalle siirtyvät siis myydyt osakkeet, sen sijaan yhtiön varat tai velat eivät siirry ostajalle. Nämä varat ja velat ovat edelleen ostetun yhtiön varoja ja velkoja. (Blummé ym. 2008, 14–15.)

Tyypilliset erot kauppamuotojen välillä ovat siinä, että liiketoimintakaupassa ostajayhtiö on uusi toimija ja sillä on eri y-tunnus kuin myyjäyhtiöllä. Liiketoimintakaupassa myös kaikki

sopimussuhteet katkeavat ja ostajayhtiön tarvitsee sopia ja neuvotella niistä uudet sopimukset sopimusosapuolien kesken. Osakekaupassa puolestaan sopimussuhteet säilyvät ja myös yhtiö sinällään säilyy alkuperäisenä, vain sen omistus muuttuu.

Liiketoiminnan riskien osalta liiketoimintakaupassa sopimussuhteiden uusimisvaatimus tuo esille tilanteen, jossa ne eivät jatkukaan samansisältöisinä kuin ne olivat myyjäyhtiöllä. Näitä voivat tyypillisesti olla vuokrasopimusten ehdot, tavarantoimittajien ja jakelijoiden ehdot, yhteistyösopimusten sisältö, yhtiön aseman muuttuminen markkinoilla, uusi y-tunnus eli uusi yritys jne. Osakekaupan osalta taas yhtiö sinällään jatkaa entisellään, mutta silloin siihen kohdistuu niin tunnetut kuin mahdollisesti piilevätkin vastuut, joita ei ehkä kauppatilanteessa ole osattu ottaa riittävästi huomioon.

Yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta on oleellista, että sen taloudellinen asema ja tulokunto säilyvät riittävällä tasolla, ja että se kykenee omalla kassavirrallaan hoitamaan sovitusti sen toimintaan kohdistuvat rahoitukselliset sopimukset.

Tätä tarkasteltaessa on otettava huomioon kaksi näkökulmaa eli yrityksen liiketoiminnan vaatima pääoma sekä luonnollisesti se, että yrityksen, joko liiketoiminnan tai yhtiön, oston käytetty pääoma täytyy kyetä saamaan takaisin kohtuullisessa takaisinmaksuajassa.

Usein varsinkin pitkäikäisten ja kannattavasti toimineiden yritysten osalta tilanne ennen yrityksen ja/tai liiketoiminnan myyntiä on se, että yrityksellä ei enää välttämättä ole lainkaan rahoitukseen liittyvää vierasta pääomaa, vaan sen ainoat vieraan pääoman erät ovat tyypillisiä liiketoimintaan liittyviä lyhytaikaisia vieraan pääoman eriä. Kun sitten tämänkaltaisen yritys ostetaan, on ostajan/ostajayrityksen rahoituksellinen asema aivan erilainen kuin myydyn yrityksen.

Itse varsinainen kauppahinta ja sen rahoittaminen tuo mukanaan huomattavasti ”raskaamman” rahoituksellisen aseman yritykseen. Liiketoimintakaupan osalta on vielä erikseen huomioita se, että ostajan täytyy kyetä rahoittamaan toiminnan jatkamisen vaatima käyttöpääoma. Jotta tilanteesta selvitään ongelmitta, on ostokohteen tulokunnan saavutettava vähintään se taso, jonka pohjalta ostopäätös ja hintataso on arvioitu.

Usein kaupan rahoitukseen on jouduttu käyttämään lähes kaikki käytettävissä olevat rahoituslähteet, jolloin tuleva toiminta ja sen kehittämisen vaatima pääoma on vaikeasti hankittavissa ennen kuin kauppaan kohdistuvat vieraan pääoman erät ovat ainakin merkittävässä määrin poismaksetut.



Liitteessä nro 1 on esitelty selkeästi liiketoimintakaupassa esille nouseva rahoituksellisen aseman muuttuminen. Tilikausi 2014 kuvaa vielä myyjän tilannetta ja 2015 puolestaan ostajan tilannetta. Liiketoimintakaupassa kauppahinnaksi esimerkkitapauksessa on otettu 1.963.000 euroa, joka jakaantuu seuraavasti: käyttöomaisuus/koneet ja laitteet 376.000 euroa, vaihto-omaisuus 187.000 euroa ja liikearvo/goodwill 1.400.000 euroa. Lisäksi rahoitusta on tarvittu käyttöpääomaan 128.000 euroa. (Suomen Yrityskaupat Oy, Mallilaskelma 2015).

### **3.3 Yrityksen henkilöstö ja sen merkitys**

Vaikka yrityksen henkilöstön asema yrityksen omistajanvaihdostilanteessa on hyvin suojattu, ei se silti suojaa lainkaan ostajaa. Millään kauppakirjaehdoilla tai muilla keinoilla ei ole sidottavissa henkilöstöä omistajanvaihdoksessa, vaan henkilöstö on vapaa tekemään omat ratkaisunsa tässä tilanteessa. Myyjän/omistajan osalta voidaan kauppakirjan ehtona sopiva hänen roolistaan kaupan jälkeen yrityksessä.

Useassa yrityksessä henkilöstö ja sen osaaminen sekä sitoutuminen yritykseen ovat ratkaisevassa asemassa kun arvioidaan yrityksen tulevaisuuden menestystekijöitä.

Monessa tilanteessa yritys saattaa personoitua merkittävästi sen omistajaan, jolloin hänen osaltaan usein riskiä pyritään rajoittamaan sopimalla kaupassa hänen ns. myötävaikuttamisvelvoitteesta. Tällä siis tarkoitetaan hänen toimintaansa ja mahdollista työpanostaan, jolla myyjä pyrkii edesauttamaan yhtiön toiminnan jatkumista entisellään tai parantamaan sen menestystekijöitä tulevaisuudessa. Monissa tapauksissa yrityksen kauppahinnassa on lisäksi eriä, jotka ovat sidottuja yrityksen tulevaan menestykseen ja tulokseen, jolloin tätä kautta myyjää sitoutetaan ja motivoidaan antamaan kaiken sen avun, jonka hän voi yrityksen menestykselle antaa.

Työsuhteessa olevien työntekijöiden osalta tilanne on haastavampi. Yrityksen menestykseen saattaa liittyä useita avainhenkilöitä, joiden olemassaolo on ratkaisevaa yrityksen toiminnan jatkuvuudelle. Usein avainhenkilöillä käsitetään asiantuntijoita, johdon ja tuotekehityksen osaajia jne, mutta tosiasiassa todellisia avainhenkilöitä saattaa hyvinkin löytyä myös itse ”lattiatasolta”.

Usein omistajanvaihdos luo epävarmuutta henkilöstön keskuuteen, todellista tai ei, ja se johtaa henkilötasoilla pohdintoihin siitä kuinka toiminta yrityksessä tulee kunkin osalta jat-

kumaan. Tämän vuoksi ostajan kannalta onkin oleellista varmistaa avainhenkilöiden jatkamisen yrityksen palveluksessa.

Avainhenkilöihin kohdistuvia riskejä pyritään usein minimoimaan avoimella ja ennakkoon annettavalla informaatiolla, henkilökohtaisilla sopimuksille ja mahdollisilla työsuhteeseen liittyvillä uusilla sopimusehdoilla. Joissakin tapauksissa ostaja saattaa jopa tarjota osakkuutta yhtiössä.

Erityisen merkittävänä henkilöstöä voidaan pitää yrityksissä, joiden liiketoiminta on nimenomaan ja vain ko. henkilöstön työpanoksen myyntiä markkinoilla.

Tämänkaltaisia yrityksiä ovat esimerkiksi suunnittelu- ja insinööritoimistot, konsulttitoimistot yms. Voidaankin leikkisästi todeta, että yrityksen tase sen henkilöstö ja kaupan jälkeen toivotaan, että tase säilyy yrityksessä. (Haastattelu Juha-Pekka Asuinmaa, Suomen Yrityskaupat Oy 2015).

### **3.3.1 Yrityksen käytössä oleva teknologia**

Yrityksen käytössä oleva teknologia, olipa se sitten tuotannon, suunnittelun, taloushallinnon osalla, on yksi osa-alue, joka omistajanvaihdostilanteessa voi osoittautua erityisen tarkastelun kohteeksi kun mahdollisia riskejä halutaan ennakoida.

Näkökulmia tässä on kahdenlaisia riippuen siitä onko ostajana yksityinen ostajataho tai onko kyseessä toinen yritys.

Jos tarkastelussa on yksityisen ostajatahon hankkima ostokohde kulminoituu tilanne siihen onko ostettavan yrityksen käyttämät teknologiset ratkaisut ylipäättään kilpailukykyisiä markkinoilla myös tulevaisuudessa. Tarkastelu kohdistuu siis siihen onko tarvittavat investoinnit ja kehitystoimenpiteet suoritettu ajan tasalla vai onko kyseessä tilanne, jossa myyjä on jo aiemmin ”luovuttanut” kilpailukykynsä ylläpidon ja säilyttämisen sillä ajatuksella, että on lähiaikoina luopumassa yrityksestään. Ostajan näkökulmasta on tarkoituksenmukaista onnistua tekemään oikeat arviot tilanteesta sekä ennakoimaan mahdolliset välttämättömät investointitarpeet ostokohteen osalta.

Kun kyseessä on toisen jo toiminnassa olevan yrityksen ostokohde, nousee esille ostajayrityksen ja ostetun yrityksen teknologinen integraatio.

Esimerkkinä teknologisen integraation riskeistä on it -toimintojen ongelmat. Usein itse IT – puolen ennakkotarkastelu suoritetaan huonosti tai joskus sitä ei tehdä lainkaan. Tyydytään vain listaan raudasta ja järjestelmistä. Monesti esille nousee kysymys ohjelmistolisensseistä, joita ei esimerkiksi liiketoimintakaupan tilanteessa voida siirtää ostajayhtiölle, vaan erilaiset sopimukset estävät lisenssien siirrot. Tällöin uusi liiketoimintayksikkö tarvitsee uudet lisenssit. Pahimmassa tapauksessa myyjäyhtiö jää maksamaan lisensseistä, joita se ei enää käytä ja ostaja puolestaan joutuu ostamaan uudet lisenssit ([tivi.fi/CIO/2011-11-19](http://tivi.fi/CIO/2011-11-19)).

Toinen esimerkki voi olla osapuolten väliset liian suuret teknologiaerot, joiden seurauksena esimerkiksi asiakkuustietokannat ovat rakennettu aivan eri logiikalla. Tällöin tietojärjestelmät eivät ”juttele keskenään”.

### **3.3.2 Asiakkuudet, toimittajat ja jakelijat**

Otsikkotoimijoiden osalta periaatteessa sillä mikä on tehdyn kaupan muoto, liiketoimintakauppa vai osakekauppa, on merkitystä, koska liiketoimintakaupassa sopimussuhteet katkeavat ja osakekaupassa ne säilyvät ennallaan.

Tosiasiassa molemmissa vaihtoehdoissa toimijoiden kanssa tilanne on aina uusi ja osin ennalta arvaamaton. Kaikki yhteistyötahot arvioivat aina omalta osaltaan niitä vaikutuksia, joita omistajanvaihdoksella on toimintaan ja sen kaupalliseen menestykseen. Tämän vuoksi ostajan kannalta on oleellista säilyttää tai mielellään jopa syventää sopimusosapuolten kanssa tehtävää yhteistyötä.

Asiakkuuksien osalta tärkeä lähtökohta on säilyttää edelleen liiketoiminnan volyymin taso ja sen ehdot. Monesti ostattavassa yrityksessä saattaa olla asiakkuuksia, joiden osuus nousee sen kokonaisliikevaihdosta todella suureksi. Voi olla jopa tilanteita, että yrityksellä onkin vain yksi tai kaksi asiakasta, joiden varaan sen toiminta on rakentunut. Usein jo yksittäisen asiakkaan yli 10 %:n osuus liikevaihdosta katsotaan pitävän sisällään merkittävän riskin ostajan kannalta. Tyypillisiä toimialoja/yrityksiä löytyy mm. tilitoimistoista, suunnittelutoimistoista sekä vaikkapa alihankinta yrityksistä.

Toimittajien osalta kyse voi puolestaan olla vaikkapa raaka-aineiden saatavuuden varmistamisesta, eri tuotteiden päämiesten edustussopimusten/jakelusopimusten säilymisestä yms. Tällöin kyse on luottamuksen säilyttämisestä osapuolten kesken myös omistajanvaihdoksen jälkeen.

Jakeluteiden ja jakelijoiden osalta tärkeää on, että ostetun yrityksen osalta sen tuotteiden ja palveluiden jakelu, myynti ja markkinointi jatkuvat tehokkaalla ja menestyksellisellä tasolla. Esimerkiksi tuotteiden maahantuojayrityksen kannalta merkittävää voivat olla vaikkapa myyntiedustajien sopimussuhteiden säilyminen, keskusliikkeiden vuosisopimusten säilyminen yms.

Kyseisen kategorian osalta niihin sisältyvät riskit vaihtelevat merkittävästi kunkin kohdeyrityksen osalta ja tuleekin tapauskohtaisesti huomioida mahdollisessa yrityksen omistajanvaihdostilanteessa (Haastattelu Juha-Pekka Asuinmaa, Suomen Yrityskaupat Oy 2015).

Aineetonta pääomaa, jota ei voi konkreettisesti nähdä ja kosketella käsin, ovat yrityksessä mm. osaamista, tietämystä, brändejä, toiminta-tapoja ja erilaisia verkostoja. Kilpailun ollessa kovaa yritysten täytyy kyetä sopeutumaan nopeasti sen liiketoimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, jotta ne ylipäättään pysyvät hengissä.

Tämän vuoksi onkin erityisen tärkeää ymmärtää aineellisten sekä aineettomien resurssien rooli liiketoiminnassa sekä kilpailukyvyn mahdollistajina. Nykyään yhä enenevässä määrin tunnistetaan sekä tiedostetaan tämän aineettoman pääoman merkitys sekä painoarvo liiketoimintamaailmassa. (Fernström ym. 2006, 8-9.)

Aineeton pääoma on tyypillisesti jaettu kolmeen eri resurssiluokkaan, jotka on esitetty seuraavassa:

Inhimillinen pääoma eli osaaminen

- – osaaminen, tietämys, kokemus, kyvyt, henkilökohtaiset ominaisuudet

Inhimillinen pääoma on yrityksen työntekijöiden ominaisuuksia sekä osaamista kuten esimerkiksi tiedot, taidot, asenteet, kompetenssit sekä kyvyt. Näitä yritys hyödyntää ja nämä vaikuttavat yrityksen arvonluontiin. Inhimillinen pääoma on sellaista pääomaa, jota yritys ei omista, vaan työntekijät päättävät ja kontrolloivat oman osaamisensa ja kokemuksensa käyttöä. Tätä sidettä henkilöstön ja yrityksen välillä voidaan kuitenkin vahvistaa esimerkiksi erilaisten sopimusten kautta. (Fernström ym. 2006, 13–14.)

### Rakennepääoma eli rakenteet

- – prosessit, järjestelmät, toimintatavat, immateriaalioikeudet, brändi, organisaatiokulttuuri

Rakennepääomaa ovat kaikki yrityksen toiminnassa käytettävät rakenteet, järjestelmät, prosessit sekä toimintatavat. Myös yrityksen maine, tavaramerkit, brändit, organisaatiokulttuuri sekä immateriaalioikeudet kuuluvat rakennepääoman piiriin. Rakennepääoman resurssit jakautuvat resursseihin, jotka yritys omistaa ja resursseihin jotka riippuvat intressiryhmistä. Yritys useasti omistaa tai pystyy ainakin jossain määrin kontrolloimaan rakenteita, prosesseja ja immateriaalioikeuksia. Kun taas esimerkiksi maine ja yrityskulttuuri ovat aina riippuvaisia ulkopuolisten intressiryhmien tai työntekijöiden mielipiteistä ja mielikuvista. (Fernström ym. 2006, 14.)

### Suhdepääoma eli verkostot

- – asiakkaat, yhteistyökumppanit, yhteiskuntasuhteet, sijoittajat, rahoittajat, omistajat
- 

Suhdepääoma muodostuu asioista, jotka vaikuttavat yrityksen arvonluonnissa kuten yhteistyösuhteet ja verkostot. Tällaisia ovat esimerkiksi asiakkaat, erilaiset yhteistyökumppanit, alihankkijat, media, rahoittajat, yhteiskunta sekä omistajat. Näitä suhdepääoman resursseja yritys ei omista mutta voi kyllä osittain kontrolloida. Se, kuinka paljon yritys voi näitä kontrolloida, riippuu muun muassa siitä, onko suhde muodollinen vai epämuodollinen ja kuinka riippuvainen yhteistyökumppani on yrityksestä. (Fernström ym. 2006, 14–15.)

Aineettoman pääoman merkitys on korostunut viime aikoina ja kysymys kuuluukin miten omistajanvaihdoksen yhteydessä varmistetaan se, että myös tämä kriittisesti tärkeä aineeton pääoma saadaan siirrettyä uudelle omistajalle. Uuden omistajan kannalta on tärkeää saada säilytettyä nämä tiedot, taidot, asiakkaat ja muut tärkeät aineettomat pääomat. Aineetonta pääomaa ei voi kuitenkaan konkreettisesti siirtää vanhalta omistajalta uudelle, vaan ostajan on kyettävä löytämään keinot, joilla hän onnistuu säilyttämään aineettoman pääoman myös itsellään. Ostajan oman liiketoiminnan suunnasta riippuu pitkälti myös se mitä tästä aineettomasta pääomasta käytetään sellaisenaan hyödyksi ja mitä osa-alueita joudutaan muokkaamaan hänen yritykseensä sopivaksi. On kuitenkin pääsääntöisesti helppompaa lähteä liikkeelle, kun on jotain pohjaa mitä muokata kuin että lähdettäisiin kokonaan luomaan uutta. (Fernström ym. 2006, 7-14.)

### 3.4 Yrityksen omistajanvaihdon riskien selvittäminen osana kauppaprosessia

Ostajan kohdalla yrityskauppa edellyttää ostettavan kohteen ja sen liiketoiminnan syvällistä ja kokonaisvaltaista tuntemista. Tämän toteuttamiseksi voidaan kaupan kohteelle ennakotarkastus, josta käytetään vakiintuneesti sen englanninkielistä nimitystä due diligence.

Due diligence tarkoittaa siis prosessia, jossa ostaja tutkituttaa ainakin kohdeyrityksen liiketoiminnan, kirjanpidon, tilinpäätöksen sekä oikeudellisen aseman, jotta voidaan saada kokonaisvaltainen kuva siitä vastaako kohdeyrityksen liiketoiminta siihen liittyvine riskeineen sekä mahdollisuuksineen ostajan käsitystä kaupan kohteesta. Nykyään ovat yhä useammin omana alueenaan ympäristö- ja henkilöstöasiat ([lrhto.fi/artikkelit](http://lrhto.fi/artikkelit) 2015).

Liitteenä 2 on esitelty eräs materiaalityöntöluettelo, jonka mukaisesti ko. yrityskaupassa on nostettu esille selvitettäviä seikkoja (Fiscales Oy).

Due diligencen osa-alueita voivat olla seuraavat:

- – Business due diligence (liiketoiminnan due diligence)
- – Legal due diligence (oikeudellinen due diligence)
- – Financial due diligence (taloudellinen due diligence)
- – Muiden osa-alueiden due diligence (esimerkiksi henkilöstö, yrityksen tekninen taso, ympäristöasiat)

Jaottelu due diligence- tutkimuksen eri osa-alueisiin voidaan tehdä myös yksityiskohtaisemmin. Tarkempia osa-alueita, joita voidaan erottaa edellä mainittujen alueiden sisältä, ovat esimerkiksi verotuksellinen-, henkilöstö-, markkina-, ympäristö-, operatiivinen- ja IT-due diligence.

Business due diligence käsittää liiketoiminnan vallitsevien olosuhteiden selvittämisen, erilaiset haastattelut ja markkinatutkimukset, tuotantokoneistoon tutustumisen sekä sen kunnan ja ajanmukaisuuden selvittämisen. Selvityksessä haastatellaan ja kuullaan ostettavan yrityksen merkittävimpiä asiakkaita ja toimittajia. Kyseessä on ehkä merkittävin due diligencen osa-alue yrityskaupan onnistumisen kannalta, ja usein kaupan mahdolliset ongelmat johtuvatkin siitä, että strategisia, kaupallisia, teknisiä ynnä muita puutteita on vaikeaa korvata myyjän vakuuksilla ja takuilla.

Legal due diligencessä eli oikeudellisia asioita käsittelevässä due diligencessä keskitytään selvittämään taseessa tai sen liitteissä ilmenemättömiin kohdeyrityksen vastuuasioihin. Tarkoitus on tunnistaa yritykseen vaikuttavat oikeudelliset seikat.

Legal due diligencessä tarkastetaan oikeudellisten seikkojen eri osa- alueita liittyen yhtiö-oikeudelliseen ja muuhun yleiseen informaatioon (esimerkiksi kaupparekisteriotteen, yhtiöjärjestyksen, kokouspöytäkirjojen ym. tietojen perusteella), kiinteään omaisuuteen, irtaimistoon, immateriaalioikeuksiin, työntekijöihin, sopimuksiin, vakuutuksiin, erilaisiin lupiin (esimerkiksi ympäristölupiin) sekä mahdollisiin riitoihin, oikeusprosesseihin ja oikeudellisiin vaatimuksiin. Legal due diligencessä tutkitaan myös osaltaan laina- ja saatavasopimukset, vaikka nämä ovatkin osittain päällekkäinen tutkimusalue taloudellisen due diligencen kanssa.

Taloudellisessa due diligence- tutkimuksessa keskitytään kohdeyrityksen tilinpäätöstietojen ja laskentatoimen tason tutkimiseen ja taloudellisten tietojen luotettavuuden varmistamiseen, mutta myös budjetointi- ja suunnittelujärjestelmät sekä tulos- ja muut ennusteet kuuluvat tähän due diligencen osa- alueeseen. Taloudellisten tietojen oikeellisuudella ja luotettavuudella on merkitystä niin kauppahinnalle kuin sillekin, onko kauppaa syytä toteuttaa ollenkaan. Usein taloudellisen due diligencen rinnalle kytkeytyy myös tax due diligence eli verotuksellisten asioiden tarkastus.

Taloudellisella due diligence- tutkimuksella on tarkoitus arvioida, onko asetettu hinta-arvio realistinen sekä vahvistaa synergiaedut ja tunnistaa kauppaan liittyviä riskejä.

Tyypillisesti tarkasteltavat läpikäytävät osa-alueet ovat:

- – Tilinpäätös- ja laskentaperiaatteet
- – Kannattavuus sekä siihen liittyvät vaihtelut ja kertaluonteiset erät
- – Ansaintalogiikka
- – Tulevaisuuden kassavirtojen pysyvyys ja laatu
- – Potentiaaliset synergiat ja kustannussäästöt
- – Velat, vastuut ja mahdolliset riita-asiat
- – Varallisuuserien arvo ja kunto
- – Oman pääoman erät ja niihin liittyvät instrumentit
- – Kompensaatiojärjestelmät
- – Laskentajärjestelmät ja kontrollit
- – Tilintarkastajan havainnot

Verotuksellisessa due diligencessä tarkastelukohteena on mahdollisen kaupan verokohtelu niin ostajan kuin myyjänkin verotuksessa. Siinä tutkitaan mahdollisuuksia vaikuttaa kaupan rakenteella tai ajoituksella syntyvään verokohteluun. Yrityskauppa pyritään tekemään verorakenteeltaan mahdollisimman tehokkaaksi, jotta vältetään turhien verojen maksamiselta.

(Haastattelu Juha-Pekka Asuinmaa, Suomen Yrityskaupat Oy 2015).



## 4 CASE: CADRING OY

Osana tätä työtä olen haastatellut Cadring Oy:n toimitusjohtaja Mika Kaitosta, jolla on usean eri yrityskaupan kautta kokemusta esille nousevista ratkaistavista kysymyksistä.

Cadring Oy on insinööritoimisto, jonka ydinliiketoiminta pohjautuu asiakaslähtöisen suunnittelutyön myynnistä ja totutuksesta pääasiassa kotimaan markkinoilla. Yritys on viime vuosina kasvanut voimakkaasti yritysostojen kautta. Ostokohteina ovat olleet niin yrityksen liiketoiminta kuin yhtiöiden osakekannat.

Yleisesti ottaen ostattavan yrityksen osalta siihen ennakkoon perehtyminen on ratkaisevaa koko omistajanvaihdosprosessin onnistumisen kannalta. Kutsutaan perehtymistä sitten due diligenceksi taikka vain yleisesti liiketoimintaan perehtymiseksi, ei siihen voi käyttää liikaa aikaa ja resursseja.

Toteutettu due diligence on merkittävä vaikuttaja siihen mihin kauppahintaan ja millä muilla kaupanehdoilla suunnitellut yritysostot on voitu suorittaa.

Ensimmäinen seikka, johon tulee panostaa, on pohdinta siitä, mikä on myyjä yhtiön omistajan/omistajien/yrittäjän rooli kaupan jälkeen. Jossain tapauksissa yritys on personoitunut erityisen paljon omistajaansa ja tällöin on löydettävä toimintamalli, jossa entinen omistaja voi vetäytyä pikku hiljaa pois yrityksen operatiivisesta toiminnasta ja samalla vastuu yrityksen toiminnasta siirtyy ostajan hallintaan. Tilannetta voi helpottaa se, että ostettavan yrityksen organisaatiosta löytyy jo valmiiksi sopiva henkilö, joka voi korvata myyjän persoonan. Jos näin ei ole, on ostajalla tarve löytää ostettavan yrityksen ulkopuolelta joko omasta organisaatiostaan taikka ns. vapailta markkinoilta sopivat korvaavat henkilöresurssit.

Ostettavan yrityksen organisaation tuleva toiminta täytyy muiltakin osin varmistaa sen avainhenkilöiden osalta. Esimerkiksi insinööritoimiston tyypisessä toiminnassa tärkeitä henkilöitä voivat olla erilaiset toimialavastaavat, erityistä suunnittelutaitoa omaavat, taloushallinnon erityisosajat sekä tuotekehitystoiminnon henkilöt. Jossain tapauksessa näiden resurssien säilyminen yrityksessä on niin tärkeää, että heitä joudutaan sitouttamaan erilaisin palkka- ja kannustinjärjestelmin jatkamaan organisaation palveluksessa.

Tyypillistä henkilöresurssien osalta on, että ennen lopullista kauppaa mahdollisesti tehdyn esisopimuksen jälkeen ostaja käy tarvittavat henkilökohtaiset neuvottelut henkilöstön kanssa.

Toinen merkittävä seikka on pyrkiä varmistamaan se, että yritys säilyttää asemansa markkinoilla ja kykenee jatkamaan liiketoimintaansa sen olemassa olevan asiakas- ja yhteistyöverokostonsa kanssa. Tämä edellyttää myös usein henkilökohtaisia neuvotteluja niin asiakkaiden kuin yhteistyökumppaneiden kanssa, jonka avulla luotettavuus ja toiminnan jatkuvuus saadaan varmistettua. Usein tämä on myös osa due diligenceä.

Seuraavat seikat ovat olleet merkittäviä kun kaupan onnistunutta läpivientiä on tarkasteltu:

– *Tiedottaminen henkilöstölle ja muillekin sidosryhmille:*

Mitkä työt säilyvät ennallaan, Kuinka vastuu-alueet jaetaan uudessa omistustilanteessa ja pysyykö operatiivinen johtaminen samanlaisena?

– *Luottamuksellisen ilmapiirin ja tulevaisuuden uskon luominen:*

Löydetään yrityksen visio uudelleen tai jopa parannetaan jo nykyisellään valittua liiketaloudellista strategiaa. Usein työ on päivittämistä uuden muutoksen edessä, jotta henkilöstö tasolla ollaan samalla sivulla tavoitteista.

– *Ostettavan yrityksen markkina-asema ja sen säilyttäminen:*

Ymmärretään minkälainen markkina-asema on nyt, miten sitä voidaan kehittää tai onko varaa löytää keinoja vahvistamaan markkina-asemaa tulevaisuudessa.

– *Yrityksen avainhenkilöiden sitouttaminen prosessiin:*

Työtehtävien priorisointi suoritetaan kunnolla ja osoitetaan että uusi yrittäjä arvostaa avainhenkilöitään. Mahdollisesti voidaan asettaa joitain välitavoitteita sekä tulostavoitteita joiden mukaisesti edetään.

– *Yrityskulttuurin sisäistäminen ”Cadrin yritysryhmässä”:*

Miten ryhmän muut toimipaikat ymmärtävät yrityskulttuurin merkityksen, ja osataan myös jalkauttaa ne arvot uudestaan eteenpäin.

– *IT-osaamisen ja siihen liittyvien resurssien yhtenäistäminen:*

Tekniikka on tärkeimpiä työkaluja suunnittelutoimistolle, joten yhteiniset prosessit ovat täysin välttämättömiä työkaluja.

– *Taloushallinnon kehittäminen ja erityisesti yritys/toimintokohtaisen seurannan nopea käyttöönotto:*

Antaa ajantasaista ja vakuuttavaa informaatiota nykytilasta, ja on heti niiden henkilöiden käytettävissä jotka taloushallinnon parissa työskentelevät.

- *Yrityksen rahoituksellisen aseman vakaana pitäminen sekä riittävien taloudellisten resurssien varmistaminen:*

Tarvitaanko rahoituksellisen aseman kohentamista? Taloudelliset mittarit ohjaavat päätöstä.

- *Eri yksiköiden/yritysten keskinäisen kanssakäymisen ja yhteistyön kehittäminen:*

Liittyy rinnakkain toimialakulttuurin luomiseen, viestintään ja sitä kautta päivittäiseen operatiiviseen toimintaan. Varmistettava että yhteistyö on horisontaalista koko yrityksen sisällä työntekijätasolta johtoon asti.

- *Toiminnan tehostaminen ja sitä kautta yritysryppään kiinteiden kulujen minimointi:*

Oikeanlainen työn jakaminen, luotettavin teknologia ja oikein johdetut projektit avaintekijöinä.

- *Eri yksiköiden/yritysten erityisosaamisen tunnistaminen ja sen hyödyntäminen koko ryhmän tasolla:*

Mahdollisesti tehtävät työsiirrot yritysryhmän sisällä joustavasti. Osaamista jaettava myös koulutuksen tai uudelleen kouluttamisen tavoin.

- *Jatkuvan kehittämisen ja kehittymisen ilmapiirin ylläpito:*

Päivittäinen toiminta kannustavaa, oma-aloitteista sekä tavoitteellista. Tiimin tuki on tärkeää.

Kokonaisuudessaan voidaan puhua onnistuneesta haltuunotosta. Se puolestaan pohjautuu sille tosiasialle, että ostaja on saanut toimintansa pohjaksi selvitettyä mahdollisimman laajasti ostettavan yrityksen todellisen tilan ja aseman.

Kaikella tällä on vaikutusta luonnollisesti yrityksestä tai sen liiketoiminnasta maksettavaan kauppahintaan ja muihin kaupan ehtoihin. Mitä suurempi riski on olemassa sille, että omistajanvaihdoksen jälkeen yrityksen tuloskunto, resurssit tms heikkenevät, sitä varmemmin kauppahintaa maksetaan osittain ja sidottuna yrityksen tulevaan tulokseen.

## 5 JOHTOPÄÄTELMÄT

Tämän työn Case: Cadring Oy on malli esimerkki siitä, kuinka riskienhallinta kytkeytyy yrityksen omistajanvaihdokseen. Yrityskauppa vaatii molemmilta osapuolilta joustavuutta, neuvottelutaitoa, halua ja tahtoa hyvin paljon. Ostaja pyrkii huolellisella valmistautumisella ja ennakoivalla tutkimustyöllä (Due Diligencen suorittaminen, neuvotteluissa esille nousevien kysymyksien käsittäminen ja konsultaatio-avun eli yleensä yrityskaupan asiantuntijan käyttäminen) varmistumaan kaupan riskien hallinnoimisesta ja ostajan velvollisuuksista kun näkökohtana on myyntikohteen oma riskienhallinta.

Kun ostajayritykseltä löytyy riittävä ymmärrys ja osaaminen riskien oikeasta luokittelusta sekä tarvittavat tietotaidot tehdä yhteenveto itselleen myyntikohteen riskianalyysistä, ollaan omistajanvaihdoksen ja kaupankäynnin osalta saavutettu merkittävä edistysaskel. Tämä nopeuttaa neuvotteluja useasti, ja mahdollistaa lopuksi helpommin sekä myyjää että ostajaa tyydyttävän taloudellisen lopputuloksen. Voidaan sanoa että puhtaimmillaan riskienhallinta työ pk-yrityksessä kytkeytyy toiminnalliseen aktiivisuuteen, kun kysymyksessä on yrityksen omistamiseen liittyvät asiat.

Mika Kaitonen toteaaakin, että muun muassa due diligencen merkitystä ei sovi koskaan väheksyä, koska siinä koko ostokohteena oleva yritys "läpivalaistaan" ja tuota ennakkotietoa ilman edes pienimmänkään realistisen kuvan tekeminen on hyvin hankalaa kauppahinnasta tai kaupanehdoista keskusteltaessa. Ostajan näkökulma onkin pyytää tarvittavia tietoja päätöksiensä tueksi, jotta kauppaneuvotteluvaihe tai ensimmäinen tapaaminen myyjän kanssa voidaan järjestää.

Myyjän riskienhallinta on varmistaa että yritys on myyntihetkellä hoidettu niin, että myyjä kykenee huolehtimaan ajantasaisimmat taloustiedot ostajaehdokkaalle tämän sitä pyytäessä - luotettavien tietojen saamisen varmistamiseksi. Riskienhallintaan kuuluu myös että taloustietojen luovutukseen liittyy aina kirjallinen salassapitosopimus osapuolien välille. Myyjän velvollisuutena on myös kertoa mihin hänen yrityksensä myyntihinta perustuu, esittää ne argumentit joilla hän puhuu myyntihinnasta ja tarvittaessa selvittää joitain toimialaan itsessään liittyviä pelisääntöjä. Vain jos ne ovat omistajanvaihdostilanteen kannalta merkityksellisiä ostajalle.

Cadringille on ollut liiketoiminnassaan tärkeää IT-osaamisen yhteinäiset toimintamallit sekä riittävien henkilöstöresurssien saaminen tälle alueelle. Yritys pitääkin liikeriskinä sitä,

jos tähän myyntikohteen osa-alueeseen joudutaan puuttumaan tai tekemään muutoksia esimerkiksi tekniikkaan. Myyntikohteen on hyvä olla kilpailukykyinen tällä sektorilla.

Liikeriskit painavatkin poikkeuksetta eniten kun yrityksiä ostetaan. Riskit ovat mitattavia arvoja, ja liikeriskeiltä ei voi välttyä yksikään yritys. Ostajan analyysityössä käydään läpi taloudellinen nykytila, käynnissä olevat suunnitteluprojektit, asiakkuuksien hallinta ja rahoitusasema. Riskien tunnistamisvaiheen laiminlyönti onkin yksi suurimmista kompastuskivistä, jonka yritys tekee omistajanvaihdostilanteessa.

Riskienhallinta näkyy varmasti myyntikohteen budjetoinnissa erilaisina tehtyinä myynteinä, merkattuina myyntisaamisina, velkoina ja rahoituskustannuksina. Tase -ja tuloslaskelman huolellinen tekeminen onkin kannattava toimenpide yrityskaupassa. Jos on lisäksi saatavilla erillinen riski -ja kannattavuuslaskelma niin neuvotteluissa etenemistä voidaan jo pitää melko todennäköisenä.

Koko ajan riskienhallinta kulkee sekä ostajan että myyjän portfolio pankissa mukana. On hyvä pitää mielessä ettei ole olemassa mitään ylimääräisiä tietoja, vaan ainoastaan tietoja jotka joko lähentävät ostajaehdokkaan tavoitteita myyntikohteen osalta, tai etäännyttävät niitä.

## Lähteet

Blummé, N., Pitkänen, T., Raunio, M. & Äärilä, L. 2008. Yritystoiminnan uudelleenjärjestely. Helsinki: KHT-Media Oy.

Fernström L., Piponius L., Rastas T. & Roos G. 2006. Aineeton pääoma: Johdon käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Haastattelu Juha-Pekka Asuinmaa, Suomen Yrityskaupat Oy, 27.03.2015

Haastattelu Mika Kaitonen, Cadring Oy toimitusjohtaja, 22.03.2015

Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svennas, K. & Wilkman, N. 2011. Yrityskauppa. Helsinki: WSOYpro.

Leppänen J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä - turvallisuusjohtamisen portfolio. Helsinki: Talentum.

Rantanen Juha. 2013. Arvonmäärittäminen yrityskaupassa, Saarijärvi: Suomen Yrittäjien Sympoint Oy.

Suominen A. 2000. Riskienhallinta. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Viitala R & Jylhä E. 2008. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta.1.-3.painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

[www.lrhto.fi/artikkelit](http://www.lrhto.fi/artikkelit)

[www.pk-rh.fi/index.php?page=swot](http://www.pk-rh.fi/index.php?page=swot)

[www.pk-rh.fi/index.php?page=liikeriskit](http://www.pk-rh.fi/index.php?page=liikeriskit)

[www.talvivaara.com/sijoittajat/Hallinnointi/\\_riskienhallinta](http://www.talvivaara.com/sijoittajat/Hallinnointi/_riskienhallinta) yrityksen sisäiset sivut.

[www.tivi.fi/CIO](http://www.tivi.fi/CIO)

[www.ttk.fi/tyosuojelu/vaarojen\\_tunnistaminen\\_ja\\_riskienarviointi\\_vanha](http://www.ttk.fi/tyosuojelu/vaarojen_tunnistaminen_ja_riskienarviointi_vanha)

[www.tyosuojelu.fi/fi/riskienarviointi](http://www.tyosuojelu.fi/fi/riskienarviointi)

[www.yrityskaupat.net](http://www.yrityskaupat.net) yrityksen sisäiset sivut.

## **LIITTEET**

Liite 1. LIIKETOIMINTAKAUPPA, TASEEN VASTATTAVAA, HISTORIA JA ENNUSTE

Liite 2. DUE DILIGENCE -MATERIAALIPYYNTÖ

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	- 3 v.	- 2 v.	- 1 v.		+ 1 v.	+ 2 v.	+ 3 v.	+ 4 v.	+ 5 v.	+ 6 v.	+ 7 v.	+ 8 v.	+ 9 v.	+ 10 v.
<b>LIIKETOIMINTAKAUPPA, TULOSLASKELMAN HISTORIA JA ENNUSTE</b>														
Malli Osakeyhtiö														
	1 803	1 914	1 566	1 785	1 950	1 989	2 029	2 069	2 111	2 153	2 196	2 240	2 285	2 330
<b>Liikevaihto</b>														
Muut tuotot														
<b>Liiketulot yhteensä</b>	1 803	1 914	1 566	1 785	1 950	1 989	2 029	2 069	2 111	2 153	2 196	2 240	2 285	2 330
Aineet ja tavarat	-837	-744	-622	-684	-860	-877	-895	-913	-931	-950	-968	-988	-1 008	-1 028
Henkilöstökulut	-431	-458	-438	-495	-525	-536	-546	-557	-568	-580	-591	-603	-615	-627
Ulkopuoliset palvelut	-9	-20	-4	-13	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5
Vuokrat	-123	-127	-131	-143	-72	-72	-72	-72	-72	-72	-72	-72	-72	-72
Muut kulut					-70	-71	-73	-74	-76	-77	-79	-80	-82	-84
Konsultointipalkkiot														
<b>Menot yhteensä</b>	-1 400	-1 349	-1 195	-1 335	-1 532	-1 561	-1 591	-1 621	-1 652	-1 683	-1 716	-1 748	-1 782	-1 816
<b>Käyttökate</b>	403	565	371	450	418	428	438	448	459	470	480	492	503	515
Poistot					-327	-304	-286	-273	-263	-256	-17	-13	-9	-7
Arvon alentumiset														
<b>Liikevoitto (-tappio)</b>	403	565	371	450	91	124	152	175	196	214	464	479	494	508
Rahoituskulut					-72	-61	-50	-38	-26	-13				
Rahoitustuotot														
Verot					-4	-13	-20	-27	-34	-40	-93	-96	-99	-102
<b>Nettotulos</b>	403	565	371	450	15	51	82	110	136	161	371	383	395	406
Satunnaiset tuotot														
Satunnaiset kulut														
<b>Kokonaisitulo</b>	403	565	371	450	15	51	82	110	136	161	371	383	395	406
Vapaaehtoisten varausten kasvu														
Poistoerot														
Muut oikaisuerät														
<b>Kirjanpidollinen tulos</b>	403	565	371	450	15	51	82	110	136	161	371	383	395	406
<b>Kassavirta vuosittain</b>					-52	83	70	73	77	81	381	389	397	406
<b>Kumulatiivinen kassa</b>					76	159	229	301	378	459	841	1 230	1 627	2 033



**LIIKETOIMINTAKAUPPA, TASEEN VASTAAVAA, HISTORIA JA ENNUSTE**

Malli Osakeyhtiö


**SUOMEN  
YRITYSKAUPAT**
**MYyjÄN TASE**
**LIIKETOIMINNAN OSTANEEN YRITYKSEN TASE**

	2011 - 3 v.	2012 - 2 v.	2013 - 1 v.	2014	2015 + 1 v	2016 + 2 v	2017 + 3 v	2018 + 4 v	2019 + 5 v	2020 + 6 v	2021 + 7 v	2022 + 8 v	2023 + 9 v	2024 + 10 v
<b>KÄYTTÖOMAISUUS JA MUUT PITKÄAIKAISET Aineittomat yht.</b>					1 167	933	700	467	233					
Koneet, laitteet, kalusto	440	413	361	376	282	212	159	119	89	67	50	38	28	21
Kiinteistö			24											
Muut aineelliset														
<b>Aineelliset yhteensä</b>	<b>440</b>	<b>413</b>	<b>385</b>	<b>376</b>	<b>282</b>	<b>212</b>	<b>159</b>	<b>119</b>	<b>89</b>	<b>67</b>	<b>50</b>	<b>38</b>	<b>28</b>	<b>21</b>
Käyttöomaisuusarvopaperit	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
pitkäaikaiset sijoitukset														
<b>Yhteensä</b>	<b>441</b>	<b>414</b>	<b>386</b>	<b>377</b>	<b>1 450</b>	<b>1 146</b>	<b>860</b>	<b>587</b>	<b>324</b>	<b>68</b>	<b>51</b>	<b>39</b>	<b>29</b>	<b>22</b>
Leasingvastuukanta														
<b>Yhteensä</b>	<b>441</b>	<b>414</b>	<b>386</b>	<b>377</b>	<b>1 450</b>	<b>1 146</b>	<b>860</b>	<b>587</b>	<b>324</b>	<b>68</b>	<b>51</b>	<b>39</b>	<b>29</b>	<b>22</b>
<b>OMAISUUS</b>														
Varasto, raaka-aineet, keskeneräiset työt	140	155	150	187	206	210	215	219	223	228	232	237	242	247
Arvopaperit														
<b>Vaihto-omaisuus yht.</b>	<b>140</b>	<b>155</b>	<b>150</b>	<b>187</b>	<b>206</b>	<b>210</b>	<b>215</b>	<b>219</b>	<b>223</b>	<b>228</b>	<b>232</b>	<b>237</b>	<b>242</b>	<b>247</b>
Saamiset omistajalta	390	408	488	515	160	163	167	170	173	177	180	184	188	192
Myyntisaamiset	67	69	11	14										
Muut saamiset														
<b>Saamiset yhteensä</b>	<b>457</b>	<b>477</b>	<b>499</b>	<b>529</b>	<b>160</b>	<b>163</b>	<b>167</b>	<b>170</b>	<b>173</b>	<b>177</b>	<b>180</b>	<b>184</b>	<b>188</b>	<b>192</b>
Rahoitusarvopaperit														
Rahat tileillä, käteinen	227	407	563	629	76	159	229	301	378	459	841	1 230	1 627	2 033
Vakuustalletukset														
Muut likvidit varat														
<b>Pankkisaamiset yht.</b>	<b>227</b>	<b>407</b>	<b>563</b>	<b>629</b>	<b>76</b>	<b>159</b>	<b>229</b>	<b>301</b>	<b>378</b>	<b>459</b>	<b>841</b>	<b>1 230</b>	<b>1 627</b>	<b>2 033</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>824</b>	<b>1 039</b>	<b>1 212</b>	<b>1 345</b>	<b>442</b>	<b>533</b>	<b>610</b>	<b>690</b>	<b>775</b>	<b>864</b>	<b>1 253</b>	<b>1 651</b>	<b>2 057</b>	<b>2 471</b>
<b>VASTAAVAA</b>	<b>1 265</b>	<b>1 453</b>	<b>1 598</b>	<b>1 722</b>	<b>1 892</b>	<b>1 679</b>	<b>1 470</b>	<b>1 277</b>	<b>1 099</b>	<b>932</b>	<b>1 305</b>	<b>1 689</b>	<b>2 086</b>	<b>2 493</b>

Copyright Suomen Yrityskaupat Oy

LUOTTAMUKSELLINEN

19.4.2015



SUOMEN  
YRITYSKAUPAT

**LIIKETOIMINTAKAUPPA, TASEEN VASTATTAVAA, HISTORIA JA ENNUSTE**

Malli Osakeyhtiö

**MYYJÄN TASE**

**LIIKETOIMINNAN OSTANEEN YRITYKSEN TASE**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	- 3 v.	- 2 v.	- 1 v.		+ 1 v.	+ 2 v.	+ 3 v.	+ 4 v.	+ 5 v.	+ 6 v.	+ 7 v.	+ 8 v.	+ 9 v.	+ 10 v.
<b>VASTATTAVAA</b>														
<b>OMA PÄÄOMA</b>														
Sidottu oma pääoma	8	8	8	8	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Kertyneet voitot	734	838	1 055	1 143	15	15	66	147	257	393	554	925	1 308	1 703
Osingonjako														
Tilikauden voitto	187	321	189	257	15	51	82	110	136	161	371	383	395	406
Pääomalainat														
Vapaa oma pääoma yht.	921	1 159	1 244	1 400	15	66	147	257	393	554	925	1 308	1 703	2 109
Oma pääoma yhteensä	929	1 167	1 252	1 408	315	366	447	557	693	854	1 225	1 608	2 003	2 409
Varaukset														
Oikaistu omapääoma yht.	929	1 167	1 252	1 408	315	366	447	557	693	854	1 225	1 608	2 003	2 409
<b>VIERAS PÄÄOMA</b>														
Pitkäaikainen	80	60	40	21	1 241	948	645	329						
Leasingvastuukanta														
Pitkäaikainen yhteensä	80	60	40	21	1 241	948	645	329						
Korolliset lyhyet	65	20	20	20	281	292	304	316	329					
Saadut ennakot														
Ostovelat	64	40	47	42	55	72	74	75	77	78	80	81	83	84
Muut korottomat	127	166	239	231										
Lyhytaikainen yhteensä	256	226	306	293	336	364	377	391	405	78	80	81	83	84
<b>Yhteensä</b>	336	286	346	314	1 577	1 313	1 022	720	405	78	80	81	83	84
<b>VASTATTAVAA</b>	1 265	1 453	1 598	1 722	1 892	1 679	1 470	1 277	1 099	932	1 305	1 689	2 086	2 493

Tilikauden pituus	12 kk	12 kk	12 kk	12 kk	12 kk	12 kk	12 kk	12 kk	12 kk	12 kk	12 kk	12 kk	12 kk	12 kk
Henkilöstö keskimäärin														

Copyright Suomen Yrityskaupat Oy

LUOTTAMUKSELLINEN

19.4.2015

The logo for FISCALES, featuring the word "FISCALES" in white capital letters on a dark teal square background.

LUOTTAMUKSELLINEN

**DUE DILIGENCE -MATERIAALIPYYNTÖ**

Fiscales Oy | Fiscales Ab | Fiscales Ltd  
www.fiscales.fi | info@fiscales.fi  
Y-tunnus | FO-nummer | Business ID 2015684-6  
Kotipaikka | Hemort | Domicile Helsinki, Finland

HELSINKI Erottajankatu 19 B  
FI - 00130 Helsinki  
Tel +358 (0) 9 6829 670  
Fax +358 (0) 9 6829 6777

TURKU Maariankatu 6 B  
FI - 20100 Turku  
Tel +358 (0) 2 251 9000  
Fax +358 (0) 2 275 5010

www.nexia.com  
The logo for NEXIA INTERNATIONAL, featuring the word "NEXIA" in a stylized blue font with a red and blue graphic element, and "INTERNATIONAL" in a smaller blue font below it.

#### Ohjeet materiaalin kokoamista varten

Tämä on yritystarkastuksen materiaalin kokoamiseen tarkoitettu apuväline Myyjälle. Luettelon tarkoituksena on avustaa Yhtiötä ja Myyjä keräämään suunnitellun osakekaupan kannalta olennainen ja relevantti aineisto yritystarkastusta varten.

Olkaa ystävällisiä ja kerätkää tässä luettelossa pyydyt tiedot sekä kopiot asiakirjoista. Mikäli joku asiakirja on jo toimitettu, laittakaa siitä tieto kommentit-sarakkeeseen. Pyydämme toimittamaan samat asiakirjat myös mahdollisten tytäryhtiöiden osalta.

Sikäli kuin jokin asiakirjapyyntö ei sovellu Yhtiön liiketoimintaan, pyydämme teitä tekemään tältä osin reuna huomautuksen ”Ei sovellu” tämän listan kommentit-sarakkeeseen. Jos asiakirjat ovat kadoksissa tai saatavissa vain rajoitetuin osin, pyydämme teitä kirjaamaan myös tästä huomautuksen tähän listaan, sekä antamaan selvityksen asiasta. Vastaavasti pyydämme teitä lisäämään huomautuksen kohtaan 10 ”Muut seikat”, mikäli kysymyslistasta puuttuu asioita, jotka ovat merkityksellisiä Yhtiöstä tehtävän yritystarkastuksen tai Yhtiön ja Konsernin arvonmäärityksen näkökulmasta.

Siltä osin kun tässä listassa pyydetään kopiota sopimuksesta tai muusta asiakirjasta, mutta Yhtiö toimii suullisen sopimuksen, yhteisymmärryksen tai muun yhteydenpidon välityksellä, pyydämme teitä kuvaamaan sopimuksen, yhteisymmärryksen tai muun yhteydenpidon pääsisällön kommentit-sarakkeessa tai erillisessä liitteessä. Sopimuksista pyydämme toimittamaan kopiot vain sikäli kun ne ovat voimassa tai sisältävät avoimna olevia velvoitteita.

1.	<b>Kirjanpitoaineisto</b>	Kommentit
1.1.	Kuvaus yhtiön keskeisistä tilinpäätösperiaatteista <i>mm. arvostusperiaatteet, poistokäytäntö</i>	
1.2.	Kuvaus yhtiön yleisistä, keskeisistä laskentaperiaatteista <i>mm. tulojen laskutusperiaatteet, keskeneräisen työn kirjausperiaatteet</i>	
1.3.	Kuvaus eri tulosyksiköiden erityisistä laskentaperiaatteista	
1.4.	Kuvaus yhtiön ja tulosyksiköiden käyttämistä kirjanpito- ja laskentasovelluksista	
1.5.	Kuvaus laiteympäristöstä, jossa sovellukset toimivat	
1.6.	Kuvaus operatiivisen laskennan periaatteista ja sisäisistä velotuksista	
1.7.	Yhtiön 3:n viimeisen tilikauden tilinpäätökset tase-erittelyineen	
1.8.	Yhtiön 3:n viimeisen tilikauden tilikohtaiset tuloslaskelmat ja taseet	
1.9.	Pääkirja edelliseltä ja kuluvalta tilikaudelta	
1.10.	Laskelmat kannattavuudesta tuotelajeittain, tuotelinjottain ja tuotteittain	
1.11.	Laskelmat kannattavuudesta asiakkaittain	
1.12.	Kustannusten analysointi, kustannusrakenne ja sen kehitys	
1.13.	Yhtiön sekä tulosyksiköiden tuorein kirjanpidon välitilinpäätös/ kirjanpidon välitilinpäätös	
1.14.	Erittely kuluvan tilikauden toteutuneista investoinneista sekä budjetoiduista investoinneista	
1.15.	Luettelo yhtiön käyttöomaisuudesta	
1.16.	Luettelo yhtiön vaihto-omaisuudesta	
1.17.	Luettelo yhtiön myyntisaamisista	
1.18.	Luettelo 20 suurimmasta asiakkaasta liikevaihdon mukaan	

1.19.	Tarjous- ja tilauskanta asiakkaittain ja tuoteryhmittäin, <i>nykyhetken tilanne</i>	
1.20.	Luettelo 20 suurimmista toimittajasta liikevaihdon mukaan	
1.21.	Luettelo muista saamisista ja veloista	
1.22.	Tiedot yksiköiden toimintaan liittyvistä leasing- ym. vastuista	
1.23.	Yhtiön sekä yksiköiden kuluvan vuoden ja ensi vuoden budjetoitu tuloslaskelma sekä budjettivertailu toteutuneisiin lukuihin	
1.24.	Kuvaus budjetointiperusteista vuodelle 2010	
1.25.	Erittely konsernin yhtiöltä tilikauden aikana veloittamista vuokra-, hallinto-, korko- ja muista kuluveloituksista	
1.26.	Tilintarkastuskertomukset 3 vuodelta	
1.27.	Tilintarkastajan kolmea viimeistä tilikautta koskevat valvontakertomukset ja muut raportit	
1.28.	Selvitys osakkeenomistajien ja yhtiön välisistä oikeustoimista kolmen viimeisen vuoden aikana	

2.	<b>Henkilöstöön liittyvät tiedot</b>	Kommentit
2.1.	Yhtiön ja yksiköiden organisaatiokaaviot, <i>ylin johto, ryhmäjohtajat ja asiantuntijat nimeltä sekä ryhmien henkilöstömäärä</i>	
2.2.	Henkilöluettelo, jossa asema ja lyhyt tehtävä kuvaus mainittu	
2.3.	Palkkayhteenveto työtehtävittäin, jossa voimassa olevat palkat ja luontaisedut erikseen	
2.4.	Yhteenveto henkilöryhmittäin eläkevastuista, <i>muut kuin eläkeyhtiöiden kautta otetut lakisääteiset eläkevastuut henkilöryhmittäin</i>	
2.5.	Yhtiön lomapalkkavelka, laskentaperiaatteet	
2.6.	Yhtiön bonuspalkkavelka, laskentaperiaatteet	

2.7.	Kuvaus yhtiön esimiehiä ja muuta henkilöstöä koskevista eri bonusjärjestelmistä	
2.8.	Kuvaus yhtiön henkilöstöön sovellettavista toimintasäännöistä, <i>mm. matkustusohjeet, myynnin ja hankintojen hyväksymisvaltuudet, ylitöiden korvaukset</i>	
2.9.	Kuvaus yhtiön henkilöstön saamista eduista	
2.10.	Malliesimerkit yhtiössä noudatettavista työsopimuksista	

3.	<b>Sopimukset</b>	Kommentit
3.1.	Luettelo ja kopiot yhtiön voimassa olevista toimittaja/alihankkija sekä yhteistyösopimuksista	
3.2.	Toimeksiantosopimukset ja yhteenvetolista asiakkaista: asiakas, aloituspvm, irtisanomisaika, kk-veloitus, muut veloitusperusteet, kannattavuus, riskit, muut mahdolliset seikat	
3.3.	Luettelo ja kopiot yhtiön voimassa olevista leasing- ja vuokrasopimuksista	
3.4.	Kiinteistöistä rasiustodistukset, lainhuutodistukset	
3.5.	Arviokirjat / laskelmat käyttöomaisuuden arvosta	
3.6.	Luettelo yhtiön käyttämistä tärkeimmistä software lisensseistä	
3.7.	Luettelo yhtiön käyttämistä tärkeimmistä software ja tietokone ylläpito, huolto ja lisenssisopimuksista	

4.	<b>Hallintoasiat, verotus</b>	Kommentit
4.1.	Voimassa oleva kaupparekisteriote	
4.2.	Voimassa oleva yhtiöjärjestys	
4.3.	Osakasluettelo	
4.4.	Yhtiökokousten pöytäkirjat 3 edelliseltä tilikaudelta sekä kuluvalta tilikaudelta	
4.5.	Hallituksen kokousten pöytäkirjat 3 edelliseltä tilikaudelta	

	sekä kuluvalta tilikaudelta	
4.6.	Vakuutusluettelo ja vakuutuskirjat merkittävimmistä vakuutuksista	
4.7.	Ennakkoverolippu kuluvalle kaudelle	
4.8.	Verotuspäätökset kolme viimeistä vuotta	
4.9.	Veroilmoitukset kolme viimeistä vuotta	
4.10.	Mahdolliset verotarkastuskertomukset, ennakkotietohakemukset, verovalitukset, oikaisuvaatimukset	
4.11.	Alv-ilmoitukset viimeinen tilikausi, viimeisin verotiliote	
4.12.	Velka-, panttaus- ja muut vastuusopimukset	
4.13.	Luettelo yhtiön nykyhetken vastuista, <i>sisältäen selvitykset mahdollisista yhtiötä koskevista vireillä olevista oikeus-, kiista- ja riita-asioista</i>	
4.14.	Selvitys ilmoitusvelvollisuuksien täyttämisestä, <i>sisältäen ilmoitukset kaupparekisteriin jne.</i>	
4.15.	Toimialaan liittyvät erityisluvut	
4.16.	Mahdolliset sisäisen tarkastuksen raportit	