

Veikko Haapanen

Onnistuneen yrityskaupan kautta yrittäjäksi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2019

Tekijä Otsikko	Veikko Haapanen Onnistuneen yrityskaupan kautta yrittäjäksi
Sivumäärä Aika	35 sivua + 2 liitettä Toukokuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Laskentatoimi ja rahoitus
Ohjaaja	Lehtori Iiris Kähkönen
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tarkastella yrittäjyyttä yleisesti Suomessa sekä yritys-kauppaprosessia ja siihen liittyviä käsitteitä ostajan näkökulmasta. Työssä oli tarkoitus pyrkiä selvittämään tutkimuskysymysten avulla, miten ostajan tulisi menetellä monimutkaisessa yrityskauppa prosessissa, jotta saavutetaan haluttu lopputulema. Suomessa oli vuonna 2019 paljon kannattavia yrityksiä myynnissä, joihin kaivattiin kipeästi jatkajia. Myytävien yritysten määrä tulee vielä kasvamaan lähitulevaisuudessa ikäluokkien eläköityessä.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista menetelmää, ja tutkimusmenetelmänä oli teema-haastattelu. Haastatteluiden avulla koottiin käytännön tietoa kahdelta yrityskaupan tehneeltä yrittäjältä sekä yritysvalittajältä. Teoreettisen viitekehyksen muodosti pääasiassa alan kirjallisuus ja internetlähteet. Tutkimusongelmaa lähdettiin selvittämään ensin teorian kautta tutustumalla aiheesta kirjoitettuihin teoksiin sekä etsimällä aihetta tarkastelevia artikkeleita ja tutkimuksia. Haastatteluiden tarkoituksena oli antaa syväluotaava ja käytännönläheistä kuvaa yrityskauppaprosessista ja nostaa esille tärkeimpiä asioita, joiden kautta saavutettiin haluttu lopputulema.</p> <p>Vaikka yrityskauppaprosessi onkin monimutkainen ja täynnä riskejä, voidaan asiantuntijoiden käytöllä ja huolellisen tarkastelun avulla välttää näistä suurin osa. Rahoituksen saanti ja yrityksen oikea arvostus kulkevat käsi kädessä ja ovat avainasemassa kauppojen toteutumisessa. Ostajan tulee tiedostaa omat kykynsä yrityksen toiminnan jatkon kannalta, jotta liiketoiminta jatkuisi kannattavana.</p>	
Avainsanat	yrityskauppa, yritysosto, yrittäjyys

Author Title	Veikko Haapanen Becoming an entrepreneur through a successful acquisition
Number of Pages Date	35 pages + 2 appendices May 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor	Iiris Kähkönen, Senior Lecturer
<p>This thesis examines entrepreneurship in Finland in general and the acquisition process and related concepts from the buyer's perspective. The aim of the thesis is to find out, through research questions, how the buyer should proceed in a complex acquisition process in order to achieve the desired outcome. There are currently many profitable companies in Finland which are desperately in need of buyers. The number of businesses which are for sale will continue to grow because of the retirement of large baby boomers.</p> <p>A qualitative method was used in the thesis and the research method was a theme interview. Interviews gathered practical information from two entrepreneurs who have made acquisitions, as well as from a business broker. The theoretical framework was mainly composed by field specific literature and Internet sources. The research problem was first explored through theory, exploring the works written on the subject, and looking for articles and studies on the subject. The purpose of the interviews was to give an in-depth and pragmatic picture of the acquisition process and raise the most important issues which helped in achieving the desired outcome.</p> <p>Although the acquisition process is complex and full of risks, the use of experts and careful review can avoid most of them. Access to finance and the right valuation of the company go hand in hand and play a key role in the realization of the transactions. The buyer should be aware of his own capabilities for the future of the company, to keep the business profitable</p>	
Keywords	acquisition, corporate acquisition, entrepreneurship

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Alkusanat	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset	2
1.3	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät	3
2	Yleistä yrittämisestä	3
2.1	Yrittäjyys	3
2.2	Yritysmuodot	4
2.2.1	Yksityinen elinkeinonharjoittaja eli toiminimi	5
2.2.2	Avoin yhtiö	5
2.2.3	Kommandiittiyhtiö	6
2.2.4	Osakeyhtiö	6
3	Mikrokokoisten yritysten ostoihin liittyviä käsitteitä	7
3.1	Mikroyritys	7
3.2	Yrityskaupan päämuodot	7
3.2.1	Liiketoimintakauppa	8
3.2.2	Osakekauppa	9
3.2.3	Kauppatapojen veroseuraamukset	9
3.3	Syitä yritysostoihin	10
3.4	Yritysostot Suomessa	11
3.5	Asiantuntijoiden käyttö yrityskaupoissa	11
4	Yrityskauppaprosessi	13
4.1	Yrityskaupan vaiheet	13
4.2	Ostostrategia	13
4.3	Kohteiden kartoitus	14
4.4	Arvonmääritys ja myyntihinnan muodostuminen	14
4.4.1	Yleisimmät arvonmääritysmenetelmät	15
4.4.2	Kassavirtamalli	16
4.4.3	Tuottoarvo	17
4.4.4	Substanssiarvo	18
4.5	Transaktiorakenne	19
4.6	Neuvottelut	21

4.7	Sopimukset	21
4.7.1	Salassapitosopimus	22
4.7.2	Aiesopimus	22
4.7.3	Kauppakirja	22
4.8	Due diligence	23
4.9	Kaupan toteutus ja jälkihoito	25
5	Haastattelut	25
5.1	Haastattelutyypit ja haastattelujen toteutus	25
5.2	Haastattelujen tulokset	27
5.2.1	Yrityskaupan onnistumiseen vaikuttavat tekijät	27
5.2.2	Yrityskaupan kriittisimmät kohdat	28
5.2.3	Yrityksen arvon määrittäminen	28
5.2.4	Olemassa olevan yrityksen ostamisen edut	29
5.2.5	Asiantuntijoiden käyttö yrityskaupassa	29
6	Pohdinta ja johtopäätökset	30
	Lähteet	34
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselylomake ostajille	
	Liite 2. Kyselylomake yritysvälittäjälle	

1 Johdanto

1.1 Alkusanat

Opinnäytetyön taustalla on kirjoittajan mielenkiinto yrittämistä ja yrittäjäksi alkamista kohtaan. Työssä kerrotan yrittäjyydestä yleisesti ja yrityksen ostamiseen liittyvistä asioista. Työstä on tarkoitus tulla yleinen tietopaketti, josta moni asia selviää yksinkertaisesti yrityskaupan avulla yrittäjäksi aikoville. Yritysten perustietojen käsittelyn lisäksi yrityskauppojen nykytilannetta Suomessa, kauppatapoja ja yrityskaupan ostoprosessia tarkastellaan ostajan näkökulmasta.

Työn keskiössä on ostajan valmistautuminen yrityskauppaa varten. Työ keskittyy yrityskauppoihin, joissa yritys luovutetaan perheen ulkopuoliselle henkilölle. Työssä ei siis käsitellä sukupolvenvaihdoksia.

Suomessa lähitulevaisuudessa eläköityy runsaasti yrittäjiä, minkä vuoksi työ onkin ajan-kohtainen. Yhä enemmän yrityskauppoja tehdään, ja moni terve yritys tuleekin tarvitsemaan jatkajaa. Yrittäjäksi ryhtymisessä on aina omat riskinsä, mutta ostajan kannalta yrityskauppa on monesti tehokas keino yritystoiminnan aloittamiseksi. Ostettavan yrityksen tulevaisuuden ennakoiminen onkin helpompaa kuin perustettavan yrityksen. Tilastojen mukaan yrityskauppoja tehdäänkin tällä hetkellä Suomessa yhä enemmän. Kaupalehden pääkirjoituksen mukaan 2016/5 – 2017/5 tehtiin noin 610 yrityskauppaa, kun taas seuraavana vuonna noin 690 kauppaa. Kasvun määrä oli yli 13 prosenttia ja luvun odotetaan nousevan. Huolellisella taustatyöllä ja laskelmilla pystytään välttämään suurimmat karikot yrityskaupoissa. (Yrityskauppoja tehdään yhä kiihtyvään tahtiin 2018.)

Opinnäytetyö on pitkälti teoreettinen, mutta sitä tukeakseni olen tehnyt oman selvityksen teemahaastatteluiden avulla. Pyrin teemahaastatteluissa selvittämään toteutuneiden yrityskauppojen tehneiden henkilöiden kokemuksia yksityiskohtaisesti. Haastateltavana on henkilöitä, jotka ovat olleet ostajan asemassa yrityskaupoissa, sekä yritysvälittäjä, joka on ollut mukana lukuisissa yrityskaupoissa. Käytän teemahaastatteluja sen vuoksi, jotta saataisiin mahdollisimman syväluotaava yleiskuva toteutuneista yrityskaupoista ja kauppaprosessista. Tarkoituksena on antaa haastatelluille henkilöille mahdollisimman vapaat

kädet kertoa määritellyistä teemoista, mikä mahdollistaa odottamattomienkin asioiden esille tulemisen opinnäytetyössä.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Tämä opinnäytetyö kuvaa ja selvittää mikroyrityksen yrityskauppaprosessia ostajan näkökulmasta ja antaa yleistä tietoa yrittämisestä Suomessa. Tavoitteena on antaa yrittäjäksi aikoville henkilöille tiivistetysti tietoa yrityksen ostoon ja yrittämiseen liittyvissä asioissa sekä vastata tutkimusongelmaan. Tutkimusongelma on selvittää, miten ostajan tulisi menetellä monimutkaisessa yrityskauppaprosessissa, jotta saavutetaan haluttu lopputulema? Yrityskaupoissa on useita asianhaaroja, ja selvitystyötä tulee tehdä laajalti. Kuitenkaan ostajalla ei ole aina mahdollista perehtyä jokaiseen osa-alueeseen tarkemmin rajallisten resurssien vuoksi. Näin ollen pyrin selvittämään, mihin asianhaarioihin tulisi keskittyä tarkemmin, jotta haluttu päämäärä saavutettaisiin.

Tutkimusongelmaan liittyy seuraavia tutkimuskysymyksiä, joihin pyritään löytämään vastauksia.

1. Mitkä tekijät vaikuttavat onnistuneeseen yrityskauppaan?
2. Mitkä ovat yrityskaupan prosessin kriittisimmät pääkohdat mihin tulisi panostaa?
3. Mitkä ovat olemassa olevan yrityksen ostamisen edut?
4. Miten määritetään yrityksen arvo?
5. Mitkä asiat tulisi jättää asiantuntijan huoleksi, jotta kauppa toteutuisi halutulla tavalla?

Opinnäytetyötä rajataan siten, että se keskittyy pienten osakeyhtiöiden myyntiin ulkopuoliselle taholle. Teoriaosuus keskittyy yrittäjyyteen ja yrityskauppoihin yleisesti sekä yrityskauppaprosessiin. Yrityskaupan laajuuden vuoksi ei työssä käsitellä tarkemmin verotusta, sopeuttamista ja jälkihoitovaihetta.

1.3 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyöhön valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella on tarkoitus kuvata kattavasti todellista tapahtumaa, samalla huomioiden sen monimuotoisuuden. Tavoitteena on löytää tosiseikkoja väittämien sijaan. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 157.) Päämääränä tapaus-tutkimuksella on koota tarkkaa tietoa yksittäisistä tapauksista joka mahdollistaa useam-pien menetelmien hyödyntämisen tiedonkeruussa (Hirsjärvi ym. 2007, 131).

Tyypillisesti kvalitatiivisiin tutkimuksiin tieto hankitaan ja kootaan tosielämän tilanteista. Suosituttuja tiedonkeruu menetelmiä laadullisissa tutkimuksissa ovat esimerkiksi doku-menttien tai haastatteluiden analysointi. Tapaukset joita tutkitaan ovat uniikkeja ja aineis-toa tulisi käsitellä yksityiskohtaisesti ja monialaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.)

Empiirinen osa tässä opinnäytetyössä perustuu tehtyihin teemahaastatteluihin. Toteute-tuissa teemahaastatteluissa aihealueet ovat määritetty mutta tarkkaa muotoa ja järjes-tystä ei ole ennalta määritetty (Hirsjärvi ym. 2007, 203). Tämän opinnäytetyön kvalitatii-visen tutkimuksen tavoitteena on selvittää haastateltujen kohdeyritysten käytännönko-kemusten kautta vastauksia tutkimusongelmaan ja kysymyksiin. Löyhä asettelu kysy-myksille mahdollistaa haastateltavien henkilöiden vastauksien laajuuden ja uusien nä-kökantojen syntyminen.

2 Yleistä yrittämisestä

2.1 Yrittäjyys

Yrittäjyys eroaa monella tavalla palkkatyöläisenä olemisesta. Yrittäjänä oleminen on mo-nessi luovaa ja antoisaa, mutta myös riskialtista ja vaativaa. Yrittäjänä oleminen ei kui-tenkaan lopu työpäivän jälkeen vaan työt seuraavat pitkälti vapaa-ajalle. Tärkeitä taitoja yrittäjälle ovat mm. itsekuri, ajan- ja elämänhallinta. (Meretniemi & Ylönen 2008, 8.)

Yrittäjyyteen yhdistetään monesti itsenäisyys, vapaus ja mahdollisuus tehdä tulosta sekä ansaita arvostusta. Monesti nämä eivät kuitenkaan toteudu hetkessä vaan yrittäjällä on oltava pitkäjänteisyyttä työn tekemiselle. (Alikoski & Hakonen ja Viitasalo 2013, 16 - 17.)

Alkuvaiheen ongelmat on mahdollista välttää ennakoimalla ja selvitystyötä tekemällä sekä käyttämään yrittäjille suunnattuja neuvontapalveluita ja verkostoja. Kokeneemmilta yrittäjiltä saadut ohjeet ovat kallisarvoisia, jotka ovat olleet samassa tilanteessa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 8.) Menestyäkseen yrittäjän tulisi jatkuvasti kehittää omaa ammatitiosaamistaan ja tietämystään pärjätäkseen kilpailluilla markkinoilla, koska hyväkään yritysidea tai tuote ei aina takaa menestystä (Alikoski ym 2013, 19).

2.2 Yritysmuodot

Yrittäjällä on monia vaihtoehtoja määrittää yhtiömuotonsa toiminnalleen. Yrittämisen aloittamiseen ei tarvitse aina suurta pääomaa, koska monesti omistaja on yrityksensä ainoa työntekijä. Uusien työntekijöiden palkkaaminen yleensä tapahtuukin vasta toiminnan kasvaessa ja muuttuessa, jolloin hankitaan myös lisää laitteita, jolloin pääoman tarve lisääntyy. Kasvaessaan yrityksen onkin mietittävä mikä yhtiömuoto sopii parhaiten silloiseen tilanteeseen. (Alikoski ym. 2013, 22 - 23.)

Yhtiömuodon valintaan vaikuttavat muun muassa

- pääoman tarve
- omistajien määrä ja vastuut
- verotus
- pääoman ja palkan nostaminen omistajille
- päätöksenteko
- toiminnan valvonta (Alikoski ym. 2013, 23.)

Jos yhtiömuodoksi valitaan toiminimi tai henkilöyhtiö (AY tai KY), voi yrittäjä suorittaa nostot yrityksestä yksityisottoina. Näin ollen yritykselle ei aiheudu suuria sosiaalikuluja. Tällaisessa tilanteessa yrittäjä maksaa henkilökohtaiset veronsa myös yrityksen toiminnassa syntyneestä tuloksesta. Osakeyhtiössä taas rahat nostetaan palkkana, osinkoina tai verottomina korvauksina. Yritykselle palkasta aiheutuu sosiaalikuluja ja niiden maksaminen huomioidaan myös yrittäjän henkilökohtaisten verojen vaikutus. (Alikoski ym. 2013, 24.)

2.2.1 Yksityinen elinkeinonharjoittaja eli toiminimi

Toiminimi soveltuu yritysmuodoksi silloin kuin yrittäjä päättää itse koko yrityksen asioista, toiminta pyörii yrittäjän ammattitaidon ja osaamisen ympärillä eikä suurelle pääomalle ole tarvetta. Esimerkkejä tällaisista yrityksistä on parturi-kampaamot, siivousliikkeet, pitopalvelut ja taksit. (Alikoski ym. 2013, 24.) Toiminimen voi perustaa vain yksi luonnollinen henkilö. Yritys ja yrittäjä ovat toiminimessä käytännössä sama asia. Näin ollen yrittäjä ei voi maksaa itselleen palkka. Hän voi kuitenkin esimerkiksi siirtää vapaasti rahoja yrityksen tilille ja nostaa yksityisottoja itselleen. Yksityisotoissa tuleekin kuitenkin muistaa se, etteivät ne ole yrittäjän omaa verotettavaa tuloa. Nämä siirrot yrittäjän ja yrityksen välillä tulee huomioida kirjanpidossa, joka onkin ainoa asia, joka erottaa yrittäjän ja yrityksen varallisuudet.

Toiminimellä yrittävä henkilö on myös vastuullinen yrityksen veloista ja vastuista henkilökohtaisella omaisuudella. Toiminimen perustaminen on kuitenkin helppoa, eikä lain mukaan yksityisen elinkeinonharjoittajan tarvitse sijoittaa ollenkaan pääomaa yritykseen. (Suojanen & Savolainen & Vanhanen 2006, 135-136.)

2.2.2 Avoin yhtiö

Avoimessa yhtiössä on vähintään kaksi yhtiömiestä. Toiminimen voi muuttaa avoimeksi yhtiöksi ottamalla yhtiökumppanin. Panos yhtiömiehillä yritykseen voi olla rahaa tai muuta omaisuutta. Avoimessa yhtiössä luottamus on todella tärkeää, sillä yhtiön sitoumuksista vastataan yhteisvastuullisesti. Toisen yhtiömiehen sopimat sitoumukset sitovat siis jokaista, eli kaikki vastaavat omilla omaisuuksillaan toisten tekemistä päätöksistä ja sitoumuksista. Yhtiön tekemät mahdolliset voitot ja tappiot jaetaan yhtiömiesten kanssa tasan, ellei erillistä muutosta ole yhtiösopimuksessa tehty. (Alikoski ym. 2013, 25.)

2.2.3 Kommandiittiyhtiö

Kommandiittiyhtiöt syntyvät yhtiömiesten välisellä sopimuksella ja ovat kooltaan yleensä pieniä tai keskisuuria. Kommandiittiyhtiöissä on vastuunalaisia ja äänettämiä yhtiömiehiä. Kommandiittiyhtiöt sopivat parhaiten tilanteeseen, jossa äänettömät osallistujat haluavat sijoittaa pääomaa yhtiöön ottamatta itse osaa varsinaiseen toimintaan. (Alikoski ym. 2013, 25)

Päätösvalta on ainoastaan vastuunalaisella yhtiömiehellä ja hän on vastuussa koko omaisuudellaan yhtiön asioista. Ääneton yhtiömies sijoittaa yritykseen osuuden, joka on rahaa tai muuta omaisuutta eikä hän ole normaalisti vastuussa yhtiö sitoumuksista. (Alikoski ym. 2013, 25 - 26.)

Mahdolliset voitto-osuudet jaetaan ensin äänettömille yhtiömiehille heidän osuuksiensa mukaan. Loppu jaetaan tasan vastuunalaisten yhtiömiesten kesken, ellei muuta ole sovittu yhtiösopimuksessa. Tappiot jaetaan samalla lailla vastuunalaisten yhtiömiesten kesken. Monet pienet ketjuyritykset ja franchising- yritykset ovat monesti kommandiittiyhtiöitä. (Alikoski ym. 2013, 25 - 26.)

2.2.4 Osakeyhtiö

Osakeyhtiö soveltuu yhtiömuodoksi useimmille yhtiöille koosta riippumatta. Vastuista ja velvoitteista on vastuussa vain osakeyhtiö itse. Osakkaat eivät ole siis henkilökohtaisesti vastuussa yhtiön vastuista. Osakkaat sijoittavat yhtiöön pääomaa ja saavat sen mukaisen osan yhtiö osakkeita vastineeksi. Vähittäispääoma perustettavalle osakeyhtiölle on 2500€. Osakeyhtiö voi rahoittaa toimintaansa omalla tai vieraalla pääomalla eli lainalla. (Alikoski ym. 2013, 26.) Veloista on vastuussa ainoastaan yhtiö, ellei lainalle ole annettu henkilökohtaisia takuita (Suojanen ym. 2006, 143). Osakkaan osakkeiden määrä määrittää osakkaan äänien määrän yhtiökokouksissa, joissa yrityksen asioista päätetään. (Puustinen 2006, 100) Yleisesti varoja jaetaan osakkeenomistajille osinkoina tai palkkoina tuloksen ja maksukyvyn mukaan. Aiemmin mainitut yritysmuodot voidaan tarvittaessa muuttaa osakeyhtiöiksi. (Alikoski ym. 2013, 28.)

Monesti kuitenkin yrityskauppoja tehtäessä avoimet ja kommandiittiyhtiöt muutetaan ensin osakeyhtiöiksi, jonka jälkeen myynti voidaan kohdistaa yhtiön osakkeisiin. Muuten ostaja joutuisi henkilökohtaiseen vastuuseen kaikista mahdollisista velvoitteista, jotka yhtiöllä on ollut ennen yrityskauppaa, vaikkei niistä tietäisikään mitään. (Yrittäjät 2019.)

3 Mikrokokoisten yritysten ostoihin liittyviä käsitteitä

3.1 Mikroyritys

Mikroyrityksellä tarkoitetaan kirjanpitovelvollista yritystä, jolla päätyneen ja edeltäneen tilikauden aikana enintään yksi seuraavista rajoista ylittyy: taseen loppusumma 350 000€, liikevaihto 700 000€, tai henkilöstömäärä alle kymmenen. (Leppiniemi 2017.)

Suomessa toimi vuonna 2016 yhteensä 283 563 yritystä, lukuun ottamatta maa- metsä- ja kalataloutta. Näistä yrityksistä luokiteltiin 93,3 prosenttia mikroyrityksiksi. Kaikkiaan yrityksissä työskenteli 2016 yhteensä 1 376 557 henkilöä ja niistä 24 prosenttia työskenteli mikroyrityksissä. Mikroyritysten liikevaihto kaikkien yritysten liikevaihdosta oli 17,2 prosenttia. (Yrittäjät 2018.)

Liikkeen- tai ammatinharjoittajana toimiva mikroyritys, jonka tilikausi on kalenterivuosi ei kirjanpitolain mukaan tarvitse tehdä varsinaista tilinpäätöstä. Kirjanpidosta pitää kuitenkin pystyä näyttämään ostovelkojen ja myyntisaamisten määrät, sekä muut verotukselliset tiedot. Yhtiömuotoisina toimivat mikroyritykset ovat kuitenkin aina kirjanpito- ja tilinpäätösvelvollisia. (Leppiniemi 2017.)

3.2 Yrityskaupan päämuodot

Osakekauppa ja liiketoimintakauppa ovat yrityskauppaa tehtäessä kaksi pääasiallista muotoa. Liiketoimintakauppa, toisin sanoen substanssikauppa tarkoittaa, että kaupan kohteena on yrityksen toiminta sekä sen käyttö -ja vaihto-omaisuus. Tässä kauppata- vassa myyjänä on itsessään yritys ja myyntihinta maksetaan liiketoiminnan luovuttavalle yritykselle. (Sotka 2017.)

3.2.1 Liiketoimintakauppa

Normaalisti liiketoimintakaupassa ostajana toimiva taho on perustanut yhtiön, joka ottaa haltuunsa myytävän yrityksen liiketoiminnan. Toisin sanoen toiminta siirtyy uuteen yritykseen muuttumattomana myytävästä yrityksestä. Tilanteen mukaan, kauppaan kuuluu sovitut asiat kuten koneet ja kalusto, henkilöstö, nimet ja tuotemerkit. (Legistum 2015.)

Liiketoimintakaupassa siirretään ostajalle siis sovitut sopimukset ja tase-erät ym. Kaupan kohteen myymistä voidaan siis rajata tarpeen mukaan liiketoiminnan osiin tai vaihtoehtoisesti kohteena voi olla koko yritys. (Bäck ym. 62) Siirtyvästä käyttöomaisuudesta ja vaihto-omaisuudesta maksetaan useimmiten niiden käypä arvo liiketoimintakaupoissa. Muista arvoista, kuten liiketoiminnasta, henkilöstöstä ammattitaitoineen, tavaramerkistä, tavarantoimittajista, asiakkaista ja yhteistyökumppaneista maksetaan liikearvo eli goodwill-arvo. (Sotka 2017.)

Liiketoimintakaupan toteuttamista ennen tulee ostajan normaalisti tutustua uuden yrityksen rahoitustarpeeseen. Tähän kuuluu kauppahinnan takaisinmaksu sekä toiminnan rahoitus mm. henkilöstökulut ja ostot, jotka pitää suorittaa ennen kuin tuloja alkaa kertyä yhtiön kassaan. (Legistum 2015.)

Monesti potentiaalisten riskien ja yksinkertaisuuden takia ostaja haluaa mieluummin myytävänä olevan yhtiön liiketoiminnan kuin koko osakekannan. Näin ollen ostajalle jää vastuu ainoastaan tulevaisuudesta ja se pystyy hyödyntämään poistoina yrityksen liikearvon kymmenen vuoden kuluessa. (Sotka 2017.)

Koska liiketoimintakaupoissa myyjäyrityksen vastuut ja sopimukset eivät velvoita ostajaa, täytyy tämän takia monia sopimuksia solmia uudelleen. Liiketoiminnan vaatimat sopimukset, esim. vuokrasopimus, jälleenmyynti-, toimitus- ja edustussopimukset ym. sopimukset tulee tehdä uusiksi uusien osapuolten välille. Tästä saattaa koitua paljon työtä ja ylimääräisiä kuluja. (Andoms Lakiasiat 2019.)

Kauppalaki koskettaa liiketoimintakauppoja. Ostajan velvollisuutena kauppalain mukaan on huolellinen kaupan tarkistaminen. Myyjällä on silti vastuu oikean kuvan antamisesta kaupan kohteesta. Jos kohde ei vastaa annettua kuvaa, jota myyjä on ostajalle antanut, joutuu hän herkästi siitä vastuuseen. Tällaisessa tilanteessa voi ostaja vaatia

toimenpiteitä virheen korjaamisesta kaupan purkuun ja vahingonkorvauksiin. (Legistum 2015.)

3.2.2 Osakekauppa

Osakekauppa eroaa liiketoimintakaupasta sillä, että siinä myydään omistajuutta. Osakekaupan kohteena siis ovat yrityksen osakkeet kaikkine velkoineen ja vastuineen, joka nostaa huomattavasti riski tasoa verraten liiketoimintakauppaan (Bäck ym. 62.) Kaikki sopimukset, keskeneräiset työt, ja aiemmin tehtyjen töiden vastuut, sekä myöhemmät verotarkastukset, joissa saattaa ilmaantua maksettavaa tulee myös ottaa huomioon osakekaupassa (Sotka 2011). Käytännössä kaikki sopimukset pysyvät ennallaan osakekaupoissa, sillä sopimuksissa olevat osapuolet pysyvät samoina, ainoastaan yhtiön omistaja vaihtuu. Omistuksiin liittyvissä sopimuksissa joudutaan kuitenkin tekemään uudet sopimukset ja tällaisia sopimuksia ovat mm. rahoitussopimukset. (Andoms Lakiasiat 2019.)

Osakekauppa on siis monesti ostajan kannalta epäedullisempi vaihtoehto, koska siinä ei voi valita ostettavia osia yrityksestä. Yrityskauppoja tehtäessä, myyjä tuntee yrityksensä läpikotaisin, mutta ostaja jää monesti riippuvaiseksi vain myyjältä saamaansa tietoon yrityksestä. Ostajan vastuita ja sopimuksellisia riskejä voidaan vähentää osakekaupassa vaatimalla vakuuksia myyjältä. Monesti myyjää vaaditaan takaamaan ja vakuuttamaan monia asioita. Jos kauppojen toteuduttua todetaan, että vakuutukset eivät olleet paikkaansa pitäviä voidaan vaatia seurauksena hinnan alennusta tai jopa kauppojen purkua. (Sotka 2017.)

Osakekaupassa myyjänä toimii yritys mistä syystä kaupparahat menevätkin suoraan yhtiöön (Sotka 2017). Yhtiömuotoisten yritysten yrityskaupoissa voidaan päättää, kumpaa kauppamuotoa käytetään. Liikkeen- ja ammatinharjoittajien yrityskaupoissa on aina kyseessä liiketoimintakauppa (Heinonen 2015, 62).

3.2.3 Kauppatapojen veroseuraamukset

Yrityskauppoihin liittyy aina veroseuraamuksia. Ostajan näkökulmasta katsottuna liiketoimintakauppa on monesti reilusti edullisempi vaihtoehto verotuksellisesti kuin osakekauppa. Liiketoimintakaupasta ei makseta varainsiirtoveroa, jos kauppaan ei kuulu kiinteistöjä tai arvopapereita. Osakekauppaan liittyy aina varainsiirtovero 1,6% osakkeiden

kauppahinnasta. Osakekaupassa ostaja ei pysty hyödyntämään verotuksessa kauppahintaan kohdistuvaa liikearvoa, kun taas liiketoimintakaupassa ostaja voi poistaa kauppahintaan kohdistuvan liikearvon 5 - 7 vuodessa. (Veropro 2018.)

Normaalisti edullisemmaksi vaihtoehdoksi myyjälle tulee suoritta kauppa osakekauppana. Sillä tavoin myyjä saa kauppahinnan käyttöönsä maksamalla siitä luovutusvoittoveron. Liiketoimintakaupassa taas omistaja joutuu maksamaan veroa nostaessaan kauppahinnan yhtiöstä osinkoina tai palkkoina. Tämän lisäksi liiketoiminnan luovuttavalle yhtiölle tulee maksettavaksi vielä kauppahinnasta määräytyvä yhteisövero. (Veropro 2018)

3.3 Syitä yritysostoihin

Yritysostoihin liittyy ostajan kannalta monia syitä. Monesti se kuitenkin on strateginen päätös. (Tenhunen & Werner 2000, 11.) Perimmäinen tarkoitus yritysten liiketoiminnassa on voiton tavoittelu ja liiketoiminnan jatkuvuuden takaaminen. Sen taustalla on yhtiön johdon ja hallituksen yhdessä asettama missio, eli toiminta-ajatus. Se pitää sisällään yrityksen tarkoituksen ja syyn, miksi se on olemassa sillä hetkellä. Johdon muotoilema visio kertoo, millaiseksi liiketoiminta halutaan kehittää nykytilanteesta, eli mitä sen halutaan saavuttavan tietyn ajan kuluessa. (Bäck 2009, 13.)

Muutokset kilpailuympäristössä voi aiheuttaa yrityksen nykyisen mission ja strategisten tavoitteiden muokkaamista. Tuotelinjan täydennys tai markkinaosuuden kasvattaminen voivat esimerkiksi olla strategisina tavoitteina, ja näiden tavoitteiden tulisi olla mahdollista saavuttaa olemassa olevilla resursseilla. (Tenhunen & Werner 2000, 11.)

Omat strategiset tavoitteet saavuttaakseen, yrityksillä on pääsääntöisesti kolme erilaista tapaa kasvaa. Ne ovat orgaaninen kasvu, kasvu yhteistyöllä toisen yrityksen kanssa sekä kasvu yritysostoilla (Tenhunen & Werner 2000, 12). Ostettaessa samalla alalla toimiva yritys, auttaa se markkinaosuuden kasvattamisessa ja mahdollisten synergiaetujen syntymissä yritysten eri toimintojen välille. Kauppa, jossa syntyy synergiaetuja, kutsutaan monesti horisontaaliseksi yrityskaupaksi. Monen yrityksen pidempiaikaisena toiminta-ajatuksena on liiketoiminnan kasvattaminen ja yritysostot ovat toimiva keino saavuttaa tämä päämäärä tehokkaasti. (Katramo ym. 2011, 26.)

Valmiin yrityksen ostamisessa on puolensa. Kun yrityskauppa hoidetaan onnistuneesti, liiketoiminta voi alkaa välittömästi eikä yllättäviä tilanteita tule. Laskutus jatkuu ilman katkoksia ja asiakasvirtakaan ei katkea. Monesti uuden yrityksen perustaminen markkinointi-, hankinta- ja muut kulut sekä epävarmat tulokset huomioon ottaen, tulee helposti saman hintaiseksi, kuin yritysoston tekeminen. Yritystoiminnan perustaminen ei ole siis aina rahallisesti edullisempää, kuin yritystoiminnan ostaminen. Kun ajatellaan perustettavan yrityksen tulevaisuutta, joka on täysin hämärän peitossa ja kaikki asiakkaat hankittava itse, on sen liiketoimintariski monesti yritystoiminnan jatkamista suurempi. (Suomen yrityskaupat 2018)

3.4 Yritysostot Suomessa

Suomessa ikääntyvien yrittäjien määrä on merkittävä. Tilastokeskuksen vuonna 2015 tekemän tutkimuksen mukaan Suomessa oli silloin noin 80 000 vähintään 54-vuotiasta yrittäjää. Suuri osa näistä liiketoiminnoista, joita ikääntyvä yrittäjä sukupolvi Suomessa harjoittaa, ovat kannattavia ja tukeutuvat markkinatarpeeseen vakaasti. Yrittäjien ikääntymisestä seuraa lähivuosina se, että tuhannet yritykset joutuvat lopettamaan toimintansa tai tekemään omistajanvaihdoksen. Suomen kansantalouteen omistajanvaihdoksilla on suuri merkitys niiden liiketoimintojen uudistumisen ja kasvun kannalta. (Yrittäjät 2015, 5-14.)

Suomen Yrittäjät suorittivat kyselyn yli 55-vuotiailta jäsenilleen vuonna 2015, jossa kysyttiin heidän näkemyksiään yritystensä tulevaisuudesta heidän itsensä luovuttua liiketoiminnasta. Vastanneita oli noin 1768. 39 prosenttia yrittäjistä oletti myyvänsä yritystensä ulkopuoliselle taholle ja 27 prosenttia arvioi yrityksen toiminnan totaalista loppumista. 23 prosenttia vastaajista arvioi toiminnan jatkajan löytyvän omasta perheestä ja 7 prosenttia ilmoitti jatkajaksi toisen yrityksessä työskentelevän omistajan. (Rantanen 2016, 28- 29.)

3.5 Asiantuntijoiden käyttö yrityskaupoissa

Yrityskauppa on monesti sekä myyjän, että ostajan elämän suurin kauppa. Monesti kaupat pyritään tekemään kuitenkin minimi panostuksilla eivätkä myyjät ja ostajat ole valmiita panostamaan tarkoituksen mukaista määrää rahaa ja aikaa myynnin onnistumisen

eteen. Relevantin tiedon tuottaminen maksaa ja vie aikaa. Kuten kaikessa muussakin kaupankäynnissä, myös yrityskaupassa tavoitteelliseen ja onnistuneeseen myyntiin on panostettava järjestelmällisesti resursseja halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. (Rantanen 2016, 28)

Panostamalla enemmän resursseja myyjä lisää kaupan syntymisen todennäköisyyttä ja ostaja kasvattaa onnistuneen kaupan mahdollisuutta ja/tai välttää suurimmat riskit kaupan teossa. Yrittäjät ovat varmasti oman alansa ammattilaisia, mutta eivät todennäköisesti yrityskaupoissa. Yrityskauppoihin käytettäviä asiantuntijoita löytyy jokaiseen tarpeeseen ja heidän palkkioidensa taso riippuu mm. tarjotun palvelun laajuudesta ja referensseistä. Hyvää asiantuntijaa ei saa halvalla eikä varmastikaan ilmaiseksi. (Rantanen 2016, 28-29)

Pienemmissä yrityskaupoissa tilanne on ongelmallisempi. Suuri osa myyntituloista tai vastaavasti ostajan maksukyvyistä hupenee herkästi asiantuntijan kuluihin. Näin ollen pienemmissä kaupoissa ostajat ja myyjät joutuvat tämän takia tekemään kaiken selvitystyön ja valmistelun itsenäisesti. (Rantanen 2016, 29)

Suomen yrittäjät yhdistys kuitenkin suosittelee tapaamaan asiantuntijaa jo ennen varsinaisen kauppaprosessin alkamista. Näin saatetaan helposti ja nopeasti välttää turhat toimenpiteet ja suurimmat riskit. Monesti ensitapaamiset ovat vielä ilmaisia useiden asiantuntijoiden kanssa. Asiantuntijoilla on melkein poikkeuksetta välitön visio, miten kauppaprosessissa tulisi edetä, vai kannattaako hanketta edes aloittaa. Samaan aikaan selviää, millaista apua saatavilla on ja minkä hintaista se on. Yleensä asiantuntijan palkka on vain muutamia prosentteja kauppahinnasta, joten sen kautta mahdollisesti saavutettu hyöty on kuitenkin merkittävä. (Yrittäjät, 2014.)

4 Yrityskauppaprosessi

4.1 Yrityskaupan vaiheet

Yrityskauppaprosessi on monen tekijän summa. Ainutlaatuisuudestaan huolimatta, yleisellä tasolla voidaan prosessista eritellä seuraavat kohdat, jotka pysyvät monesti samoina. Kokemuksen karttuessa, ostaja saattaa käyttää suoraviivaisempaa ja pelkistettympää toimintaa merkityksettömmimmässä prosessin vaiheissa.

- ostostrategian määrittäminen
- kohteiden kartoitus
- kohteen synergioiden ja arvon määrittäminen
- transaktiorakenteen suunnittelu
- neuvottelu
- due diligence- tutkimus
- kaupan toteutus ja jälkihoito (Katramo ym. 2011, 39.)

4.2 Ostostrategia

Yrityksen johdon tai tulevan yrittäjän päättäessä toteuttaa yrityskaupan, sen tulisi laatia ostostrategia (Katramo ym. 2011, 39). Ostostrategian tulisi pitää sisällään mahdollisten investointien arvioimisen sekä prioriteettien lukkoon lyömisen. Perinpohjainen valmistautuminen, aktiivinen neuvottelujen läpi käyminen ja kaupan päätökseen saakka vieminen integrointivaiheen jälkeen, ovat avainasemassa onnistuneeseen yrityskauppaan pyrkiessä. (Bäck ym. 2009, 27.)

Ostajan ollessa yhtiö, ostostrategian tulisi myös tukea sen omaa liiketoimintaa ja strategiaa (Katramo ym. 2011, 39). Strategisten tavoitteiden asettaminen, joita yrityskaupalla pyritään saavuttamaan, suositellaan määrittämään ennen ostoprosessin alkua. Yrityssotot ovat monesti nopeatahtisia prosesseja ja tavoitteiden asettaminen helpottaakin objektiivisuuden säilyttämistä kiireellisissä tilanteissa. (Bäck ym. 2009, 27.)

4.3 Kohteiden kartoitus

Strategian ja motiivien ollessa selvillä, kohteiden kartoitus voi alkaa. Ostokohteita voidaan etsiä esimerkiksi ensin suuremman seulan läpi kohteista, jotka sopivat ostokriteereihin. Seuraavaksi voidaan kohteita tarkastella saatavilla olevien tietojen perusteella. Tarkastelun jälkeen yritykset osataan laittaa järjestykseen valintakriteereiden suhteen, ja voidaan syventyä valittuihin kohteisiin syvällisemmin. (Bäck ym. 2009, 27.)

Kohteiden kartoittamisen lisäksi tulisi arvioida mahdolliset synergiaedut ja määrittää ostettavan yrityksen alustava arvo ja hintahaarukka saatavilla olevien tietojen avulla. (Katramo ym. 2011, 39.) Myytäviä yrityksiä löytyy monesta paikasta internetistä. Seuraavilta sivustoilta löytyy myytäviä yrityksiä: www.firmakauppa.fi, www.suomenyrityskaupat.net, www.yrittajat.fi ja www.yritysporssi.fi/. Kannattaa myös olla itse aktiivinen ja lisätä ”halutaan ostaa” ilmoituksia eri sivustoille. Kaikki myytävät yritykset eivät kuitenkaan ole aina esillä, joten yritysvälittäjiä kannattaakin kontaktoida ja ilmaista halukkuuttaan ostoaikeistaan. Useita yrityksiä vain lopetetaan eikä niitä yritetä myydä syystä tai toisesta. Sopivaa yritystä ei ostajalle tule aina vastaan oikealla aikaa, joten sen löytäminen vaatii monesti aikaa ja vaivaa. (Suomen omistajanvaihdosseura 2010.)

4.4 Arvonmääritys ja myyntihinnan muodostuminen

Myyjä ja ostaja tekevät yritykselle oman arvonmäärityksensä ennen varsinaisia kauppaneuvotteluja arvioimalla sen substanssi- ja tuottoarvon. Kauppahinta, maksutapa ja muut kaupantekoon liittyvät ehdot ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa arvoa määritettäessä. (Tenhunen & Werner 2000, 20.)

Ostaja tarvitsee päätöksentekonsa tueksi laaja-alaisen arvonmäärityksen, joka määrittelee perusteet yrityskaupan hinnalle ja arvioi yrityksen tulevaisuuden näkymiä. (Katramo ym. 2011, 71 - 72). Yrityksen arvonmäärityksen osa-alueet ovat strateginen analyysi, tilinpäätösanalyysi ja liiketoiminnan analyysi. (Katramo ym. 2011, 72). Yrityksen tulevaisuuden näkymät ja käsitys asioista, joista liiketoiminta ja sen kehitys ovat riippuvaisia, selviävät liiketoiminnan ja strategisen analyysin avulla. (Katramo ym. 2011, 79).

Yrityksen tulevaa taloudellista tilannetta voidaan hahmotella aikaisempien tilinpäätöstietojen avulla tilinpäätösanalyysissä (Katramo ym. 2011, 75). Ostajan tulisi ottaa selvälle

yrittösten yhteydessä, mitkä tekijät ovat merkittäviä kannattavuuden kannalta (Tenhunen & Werner 2000, 28).

Substanssiarvolla tarkoitetaan hintaa, joka muodostuu yrityksen varojen ja velkojen erotuksesta. Yrittösten epäonnistuessa, voidaan katsoa substanssiarvon oleva hävitty rahallinen määrä. (Tenhunen & Werner 2000, 21.)

Tuottoarvoa määritettäessä lähtökohtana käytetään yrityksen kassavirta ennusteita. Oletuksena on, että yritys jatkaa toimintaansa yrityskaupan jälkeen tekevän vuotuisesti nettotuottoja. Jotta tuottoarvo voidaan laskea, tulevat nettotulot, diskonttauskorko sekä substanssiarvoa koskeva ennuste tulee määritellä. (Tenhunen & Werner 2000, 21, 24.)

Arvoa määritettäessä tulee kuitenkin muistaa, että monesti uuden yrityksen yleiskulut saattavat muuttua paljonkin. Kulut saattavat laskea tai nousta paljonkin riippuen yrityksen toiminnoista. Osa toiminnoista lopetetaan ja joitain joudutaan hankkimaan lisää tai uusia. Näitä saattaa olla esimerkiksi ohjelmistot ja toiminnanohjausjärjestelmät sekä työntekijöiden palkat. Näin ollen on tärkeää arvioida kaupanjälkeinen kulurakenne uuden yrittäjän vetämänä. Myös sidosryhmien kanssa olleet sopimukset saatetaan joutua neuvottelemaan uusiksi mikä saattaa tulla kalliiksi uudelle omistajalle. (Legistum 2015)

4.4.1 Yleisimmät arvonnäytysmenetelmät

Yrittösten peruseriaatteena on voiton tuottaminen. Lähtökohtana on yrityksen arvonnäytysessä, kuinka kauan kestää, että uusi omistaja on maksanut yrityksestä maksetun kauppahinnan, koska se maksetaan yrityksestä saaduilla tuotoilla. Edellä mainittu asia ja ostajan muut motiivit kohdeyrityksestä, määrittää monesti käytetyn menetelmä millä arvo yritykselle määritetään. Yrittösten arvoon siis vaikuttavat siihen kuuluvat omaisuuserät kuin myös yrityksen kyky tehdä tulosta. Monessa arviossa nämä kaksi ominaisuutta yhdistetään. Viimekädessä oikea arvo yritykselle, eli käypä arvo, määrittyy siinä vaiheessa, kun osapuolet tulevat yhteisymmärrykseen arvosta, jolla kauppa tehdään. (Andoms Lakiasiat 2019.)

Erilaiset tilanteet vaikuttavat käytettävän arvonnäytysmenetelmän valintaan, koska eri arvonnäytysmenetelmät ottavat huomioon eri tavalla arvoon vaikuttavia tekijöitä. Esimerkiksi substanssiarvo ei anna välttämättä oikeaa kuvaa jatkavan yrityksen arvosta, koska se ei kuvaa liiketoiminnan jatkumisen arvoa. Jatkuvan liiketoiminnan arvoa

kuvaamaan valitaankin useammin esimerkiksi kassavirtaperusteinen- tai markkinaperusteinen menetelmä. (Bäck ym. 2009, 123.)

Myös saatavilla olevan tiedon määrä vaikuttaa menetelmän valintaan. Monesti joudutaankin arvoa määrittämään vajavaisin tiedoin. Silloin onkin hyvä hyödyntää listattujen vertailuyhtiöitä ja toteutuneiden yrityskauppojen arvostuskertoimien hyödyntämistä. Niitä voi soveltaa alustavan arvon määrittämiseen. Jotta kassavirtaperusteista menetelmää voitaisiin käyttää, tarvitaan laaja-alaista tietoa kohde yrityksestä ja sen tulevaisuuden näkymistä. (Bäck ym. 2009, 123-124.)

Koska eri arvomenetelmillä on eri perusteet, suositellaankin alkuvaiheessa arvonmäärittäystä tekemään käyttämällä useaa arvonmäärittäysmenetelmää alustavan arvon hahmottamiseen. Prosessin edetessä voidaan tarkentaa ja keskittää eri menetelmillä aikaan saadut tulokset kohdetta parhaiten kuvaavan arvonmenetelmän mukaan. (Bäck ym. 2009, 123-124.)

4.4.2 Kassavirtamalli

Kassavirtalaskelmien käyttämistä perustellaan yhtiön arvonmäärittäyksessä, sillä että tilinpäätösten harkinnanvaraisuudet eivät vaikuta kassavirtoihin. Tulojen jaksottaminen eri tilikausille vaikuttaa virallisissa tilinpäätöksissä tilikauden tulokseen, etenkin käyttöomaisuuden poistojen jaksotukset. Vaihtelevat käytännöt tilinpäätöksissä, tarkoituksellinen tuloksenjärjestely ja muut joustokohdat tilinpäätöksissä muuttavat tilikauden tulosta. Kassavirtalaskelmat kertovat pelkästään kassan liikkeistä. (Katramo ym. 2011, 129)

Diskontattu kassavirtamenetelmä (discounted cashflow- / DCF-menetelmä) on yleinen arvonmäärittäysmenetelmä. Sillä tarkoitetaan nykyarvon laskemista ennustetuille tuleville kassavirroille. Perustana laskelmille on ainoastaan yrityksen tulevaisuutta kuvaavat luvut. Kassavirta on yrityksen varsinaisesta liiketoiminnasta ja muusta säännöllisestä toiminnasta tuleva vapaa rahavirta ilman rahoituseriä. Kassavirta on käytettävissä korkokulujen maksamiseen ja omistajien tuottoon. (Bäck ym. 2009, 124.)

Yrityksen vapaa kassavirta kokonaispääomalle lasketaan seuraavasti:

Liikevoitto

+Poistot

-Liikevoitto X verokanta

-Nettokäyttöpääoman muutos, lisäys(-)/ Vähennys (+)

-Investoinnit

Vapaa kassavirta

Tulevista kassavirroista lasketaan niiden nykyarvo arvonmäärityshetkellä yhtiön vieraan ja oman pääoman tuottovaatimuksen painotetulla keskiarvolla (WACC, weighted average cost of capital). Laskettu arvo kertoo yhtiöön sijoitetun kokonaispääoman arvon eli yritysarvon (EV, enterprise value). Yrityksen oman pääoman arvo saadaan yritysarvosta vähentämällä yhtiön korolliset nettovelat ja vähemmistöosuus arvonmäärityshetkellä. (Bäck ym. 2009, 124-125.)

Kassavirtaperusteista arvonmääritysmenetelmää käytettäessä hankaluutena on paikkaansa pitävien ennusteiden luonti tulevista kassavirroista. Ennusteilla pyritään kuvaamaan mahdollisimman tarkasti yrityksen tulevia kassavirtoja ja due diligence auttaa tässä, jotta tieto olisi mahdollisimman luotettavaa. Epävarmuus kassavirtojen toteutumisesta otetaan huomioon diskonttorossa. (Bäck ym.2009, 124-125.)

Kun määritetään yrityksen hintaa jatkuvassa liiketoiminnassa teoreettisella tasolla, kassavirtamalli on menetelmistä paras. Kassavirtamallilla, arvoa laskettaessa tulos riippuu monista eri oletuksista ja muuttujista mikä tekeekin siitä yksityiskohtaisimman menetelmän, joka on myöskin herkin ja työläin. (Bäck ym. 2009,126)

4.4.3 Tuottoarvo

Tuottoarvo on tavanomaisessa yrityskauppatilanteessa tärkeä ja usein käytetty arvonmääritys muoto. Tuottoarvossa otetaan huomioon yrityksen tuotto, tietty aikajänne ja varmuus tulevaisuuden tuloksista. Oletuksena usein käytetään viimeisten vuosien tuottoja, joita oikaistaan vastaamaan todennäköistä vuotta ja vastaamaan uuden omistajan kulu-rakennetta, jonka jälkeen voidaan arvioida seuraavien vuosien tuotto. Normaalisti oikaistu tuotto kerrotaan 3 - 5:llä, joka vastaa aikaa, jossa ostajan tulisi tienata maksettu kauppasumma takaisin. Näin saadaan yrityksen tuottoarvo selville. Tuottoarvo pohjautuu yrityksen lähivuosien tuottoon uuden yrittäjän vetämänä. Tarvitaan todenmukainen

ennuste tuloksesta, missä esimerkiksi neljän vuoden tulevat tuotot lasketaan yhteen. Saatu tulos on yritykselle määritetty arvo tuottoarvolla mitattuna. (Sotka 2017.)

Riippuu mm. yrityksestä, toimialasta ja saatavilla olevasta rahoituksesta kuinka monen vuoden tuotot yhteen lasketaan tuottoarvoon. Uutta omistajaa kiinnostaa tulevaisuus, joten yrityksen arvoa määritettäessä pitää tulosten pohjautua tulevaisuuden ennusteisiin. (Yrittäjät 2019.)

Yleisesti yritys, joka on arvostettu kahden vuoden tuottojen yhteen lasketulla määrällä, on halpa. Yritys, jonka tuotot on yhteen laskettu yli kuudelta vuodelta, on kallis. Tämä johtuu rahoittajien antaman rahoituksen takaisinmaksuajasta, joka on yleisesti 3-6 vuotta, Tässä ajassa laina tulee maksaa takaisin korkoineen. (Sotka 2017.)

Yrityksen hinnan ollessa suhteessa tuottoonsa niin korkea, että takaisinmaksuun kului aikaa esim. 8 vuotta, ei rahoitusta mitä todennäköisimmin saada ja kaupan tekoa ei toteudu. Yleisimmin yrityskauppojen takaisinmaksuajat ovat 3 - 4 vuotta ja paljon pienempi joukko 5 - 6 vuoden takaisinmaksuajalla. (Yrittäjät 2019.)

Tuottoarvo perustuu yrityksen menneisiin ja uudempisiin virallisiin tuloslaskelmiin. Koska monesti laskelmat on tehty ainoastaan verottajaa varten, tulee realistisen kuvan saavuttamiseksi tehdä niihin oikaisuja. Tämä mahdollistaa todenmukaisempien tulosten laskemisen. Oikaisut saattavat nostaa tai laskea virallista tulosta, joten ne ovat tärkeä tehdä. (Sotka 2017.)

4.4.4 Substanssiarvo

Substanssiarvon laskeminen on yksinkertaista, moniin muihin arvonmääritysmenetelmiin verrattuna. Substanssi arvo kertoo käytännössä yrityksen minimihinnan. Se saadaan lasketuksi taseen viimeisimmästä tuloksesta miinustamalla olemassa olevat velat. Yksinkertaisuudessaan substanssiarvo kuvastaa yrityksen velattoman omaisuuden määrää. (Yrittäjät 2019.)

Kuten tuottoarvoa laskettaessa, myös oikean substanssiarvon laskemiseen vaaditaan oikaisuja. Taseen arvot, kun ovat virallisissa laskelmissa verotuksellisia arvoja. Oikaisuja varten tulisi selvittää omaisuuserien käyvät arvot. Käytännössä siis vuosia sitten

ostettujen laitteiden, tavaroiden, tilojen ja sijoitusten nykyarvo. Yleisesti jos yritys on toimiva, tulisi sen tuottoarvon olla suurempi kuin substanssiarvon. Tuottoarvoa käytetäänkin yhdessä substanssiarvon kanssa määritettäessä yrityksen hintaa. Näin saadaan monesti kohtuullinen arvio hintahaarukasta yrityksen kauppahinnalle. (Sotka 2017.)

4.5 Transaktiorakenne

Suunnitellessa transaktiorakennetta, otetaan selvää markkinatilanteesta ja sen riskeistä, verotuksesta sekä kirjanpitoikäytännöstä. Yritystä ostettaessa arvioidaan, kuinka paljon rahoitusta tarvitaan sekä millainen pääomarakenne tulee olemaan. Tulevat investointitarpeet ja omistajille tulevaisuudessa jaettavat varat tulee huomioida myös ostajan näkökulmasta. Tämän toteuttamiseksi tarvitaan näkemystä talouden kehittymisestä, investointitarpeista ja omistajien tuloista tulevaisuudessa. Transaktiorakennetta suunniteltaessa eri rahoitusvaihtoehdot käydään läpi. Mahdollisten rahoituskeinojen tutkimisen kautta, pyritään yritysoston pääomarakennetta tehostamaan. Yrityskaupan taloudellinen runko pyritään havainnollistamaan tilinpäätösten lukujen avulla. Tarkoituksena on löytää kannattavin ratkaisu kaupan toteuttamiseksi ja rahoittamiseksi. (Katramo ym. 2011, 46 - 47.)

Vain harvoin yritystä ostettaessa maksetaan koko summa ostajan omista rahoista. Jos näin käy, niin ostaja on todennäköisesti ostettavaa yritystä reilusti isompi yritys. Tällaista tapausta lukuun ottamatta on muissa tapauksissa pankki ja Finnvera mukana lähes poikkeuksetta. (Finnvera, 2019.)

Nykyään on tavanomaista, että myyjä antaa osalle kauppasummaa maksuaikaa. Tällä tavoin luodaan luottamusta osapuolten välille ja helpotetaan ostajan lainan saamista ja lyhennyksistä selviämistä. Myös myyjä saa näin toimimalla todennäköisemmin yrityksestään korkeamman hinnan. Vaihtoehtoinen tapa on ostaa yrityksestä osia kerrallaan, jos osapuolet siihen suostuvat esimerkiksi tietyn aikataulun mukaisesti. (Yrittäjät 2019.)

Yleensä yrityslainan takaisinmaksuaika on alle viisi vuotta. Toisin sanoen, tässä ajassa saatu laina on pystyttävä maksamaan korkoineen yrityksen tuotoilla. Pankit ja rahoituslaitokset tarjoavatkin räätälöityjä ratkaisuja yrityslainojen osalta. (Yrittäjät 2019.)

Vaikka yksi pankki ei myötäisikään lainaa yritysostoa varten, se ei aina tarkoita, että valuaatio olisi liian suuri, vaikka pankki siitä syystä hylkäisi hakemuksen. Rahoituspäätöksiin vaikuttaakin vahvasti esimerkiksi kaupan toteutustapa, rahoitusrakenne ja tapa, jolla rahoitushakemukset on laadittu. Pankkien ja rahoituslaitosten halu rahoittaa yrityskauppoja riippuu ajankohdasta, pankista, konttorista ja päättävästä henkilöstä toiseen. Näin ollen suositellaan kysymään monesta eri pankista, vaikka ensimmäisestä ei rahoitusta myönnettäisikään. (Suomen yrityskaupat 2019)

Finnvera myöntää lainoja esimerkiksi yritysten perustamiseen, sukupolvenvaihdoksiin ja yrityskauppoihin. Finnveran on myös mahdollista taata yritysten lainoja. Etenkin tilanteissa, jossa vakuuksien järjestämisessä on vaikeuksia, Finnveran on mahdollista tarjota joustavia ratkaisuja. (Finnvera 2019.)

Pääomasijoittaminen taas kuuluu Suomen itsenäisyyden juhlarahaston, Sitran ohjelmaan. Mahdollisia muita sijoittajia löytyy sijoittajien yhdistyksistä ja pankkien kautta. Pääomasijoittajat sijoittavat omaa rahaa yritykseen, joka helpottaa lainojen saantia. Pääomasijoittajat ovat keino rahoituksen saamiselle, kun vakuuksia ei ole tarpeeksi yrityskaupan toteuttamiseksi. (Suomen yrityskaupat 2019.)

Vakuuksien puuttuminen on yleinen syy kielteiseen rahoituspäätökseen. Monesti tämä tarkoittaa, että kauppahintakin on liian suuri. Yrityksen hinta suhteessa tuottokykyyn ja varallisuuteen määrittää rahoitusratkaisun moninaisuuden, joka korkeana olleessaan monimutkaistaa rahoituksen saamista. Myyjä pystyy tarkistamaan kauppahintansa realistisuutta kartoittamalla rahoittajien halua rahoittaa kauppa määrittämänsä kauppahinnan mukaan. Liiketoimintakaupan rahoitus on järjestettävissä yleensä helpommin kuin osakekauppa. Koneet ja kalusto takaavat lainaa itsessään toisin kuin osakekaupoissa. Laki kieltää sen. (Yrittäjät 2019.)

Rahoituksen saaminen vaikeutuu huomattavasti, kun ostettavalla yrityksellä on vaikeasti realisoitavaa varallisuutta ja liikearvon osuus on arvostettu korkealle. Tällaisessa tapauksessa on hyvä jo alkuvaiheessa keskustella rahoittajien kanssa mahdollisuuksista saada rahoitusta. Jos rahoitusta ei saada, ei kauppoja synny. Tämän takia huoli rahoituksesta koskee myös myyjää. (Yrittäjät 2019.)

Ammattilaisen käyttöä suositellaan varsinkin tapauksissa, joissa rahoituksen saaminen on hankalaa. Yritysvälittäjillä on monesti kokemusta ja vaihtoehtoja erilaisille

rahoituskeinoille. Kauppa voidaan suorittaa esimerkiksi osa kaupoilla, osakevaihdoilla, sijoittajien avulla, maksuaika järjestelyillä tai kauppahinnan sijoittamisella takaisin yritykseen. Kun yhdistetään mahdolliset rahoitusmahdollisuudet keskenään, jotka eivät yksinään toimisi, saattaa haastavakin kauppa onnistua. Rahoituksen löytämiseen saa apua, esimerkiksi Suomen Yrittäjien tarjoamasta SYK rahoitus palvelusta. (Suomen yrityskaupat 2019.)

4.6 Neuvottelut

Yrityskauppa vaatii laaja-alaista ja huolellista suunnittelua. Huomioon tulee ottaa kaikki kauppaan liittyvä ja mahdolliset riskit ja tilanteet, jotka saattavat olla mahdollisia pienistä todennäköisyyksistään huolimatta. Näin toimittuna kauppa tapahtuu kontrolloidusti ja valmiudet yllätyksellisiin tilanteisiin on olemassa. Tarkalla suunnittelulla voidaan myös varmistaa, että molemmat osapuolet ovat tietoisia projektin kulusta, kauppaan liittyvistä velvoitteista ja oletuksista. Kaupan kulkuun liittyvät asiat tulisi kirjata osapuolten välisiin sopimuksiin yksityiskohtaisesti, jotta riitatilanteet voitaisiin ennalta ehkäistä. Tämän takia kauppaneuvotteluihin tulisi valmistautua perinpohjaisesti. (Yrityskaupan muistilista 2010.)

Salassapitosopimuksen ja mahdollisen aiesopimuksen allekirjoittamisen jälkeen ostajana oleva taho saa yleensä lisää tietoa myytävästä yrityksestä. Näitä tietoja voivat olla mm. tuoreimmat taloudelliset luvut, liiketoimintaan liittyvät yksityiskohdat, sopimus- ja immateriaalitiedot sekä muita toimintaan merkittävästi liittyviä asioista. Osapuolten välillä tapahtuvissa neuvotteluissa, ostaja pyrkii saamaan lisätietoa yrityksestä kauppahinta arvioidensa tarkistamiseksi ja arvon määrittämiseen yksityiskohtaisemmin. Tapaamisissa neuvotellaan myös kauppaan liittyvistä olennaisista ehdoista ja sen rakenteesta. Ensimmäisten yhteydenottojen jälkeen normaalisti sovitaan kahdenkeskeiset. Jos tässä vaiheessa osapuolilla on lähes yhtenevä käsitys hankkeen hinnasta, on mahdollista siirtyä due diligence – prosessin aloittamiseen. (Bäck ym. 2009, 28-29.)

4.7 Sopimukset

Yleisesti vähintään yksi sopimus allekirjoitetaan yrityskaupoissa ennen lopullista kauppasopimusta. Ensimmäinen on salassapitosopimus, joka yleensä allekirjoitetaan ensimmäisten yhteydenottojen ja tapaamisten jälkeen. (Bäck ym. 2009, 28.)

4.7.1 Salassapitosopimus

Salassapitosopimuksen keskeisin sisältö koskee yleensä yrityskauppaan liittyvää ei-julkista informaatiota, jota myyjä luovuttaa hankkeeseen liittyen. Sopimuksen allekirjoitettua myyjä yleensä antaa yrityksestä lisätietoja esimerkiksi uusimmat taloudelliset luvut, tietoja myyntiin ja asiakkaisiin liittyen, sopimuksista sekä muista liiketoimintaa olennaisesti koskevista yksityiskohdista. Salassapitosopimus on syytä allekirjoittaa myyjän kannalta ennen kuin kerrotaan mitään keskeistä tietoa yhtiöstä. (Bäck ym. 2009, 28-29.)

4.7.2 Aiesopimus

Aiesopimus (letter of intent, heads of agreement, memorandum of understanding) on apuväline sopimusneuvotteluun minkä tähtäimenä on lopulliseen kauppasopimukseen pääseminen. Sopimus on juridisesti velvoittamaton kaupan tekoon. Sen tarkoituksena on saattaa osapuolet neuvottelemaan kaupasta hyvässä ja rakentavassa hengessä. Se on useimmiten väljästi koottu dokumentti, jossa saattaa olla esimerkiksi alustava kauppahinta-arvio tai muita tarkennettuja kaupan ehtoja muistuttaen hieman esisopimusta. Oikeudellisesti on kuitenkin tärkeää ymmärtää ja kirjoittaa aiesopimukseen selkeästi mihin sopimus osapuolet sitouttaa. (Bäck ym. 2009, 28 - 29.)

4.7.3 Kauppakirja

Käytännössä kauppakirja voi olla lyhyt ja pelkistetty. Kuitenkin monesti yrityskaupoissa, neuvotteluiden tuloksena saadaan pitkä ja tarkasti määritetty asiakirja. Neuvotteluissa ja selvitystyön aikana ostajalle saattaa selvitä asianhaaroja, joilla saattaa olla negatiivisia vaikutuksia yrityksen jatkon kannalta uuden omistajan vetämänä. Monesti ostaja haluaa tällaisissa tilanteissa myyjän ottavan vastuun, mikäli esille tulleet seikat voivat vaikuttaa yrityksen tuloksen tekoon. Edellä mainittujen seikkojen ja muiden mahdollisten riskien vuoksi, kauppasumma voidaan yhdessä päättää maksaa erissä. Kaupan teon hetkellä monesti maksetaan ainoastaan käsiraha. Loput kauppasummasta maksetaan tietyn ajan

kuluttua, oikaistuin mahdollisesti, jos myyjä joutuu kantamaan tietyistä eristä vastuuta kauppakirjaan merkattujen ehtojen mukaan. (Andoms Lakiasiat 2019)

Suomen yrittäjien yhdistyksen mukaan kauppakirjan pituus ei ole kaikki kaikessa, mutta alle 6 sivun mittaisesta kauppakirjasta suurella todennäköisyydellä puuttuu keskeisiä asioita kauppaan liittyen. Sivuillaan he painottavat kirjaamaan kaikki mahdolliset tilanteet kauppakirjaan, kuten tilanteet, joissa ostetut koneet eivät toimi. Jokaisen ehdon kohdalla tulisi selvittää ja kirjata menettely, jos ehto ei täyty. Vähintään tärkeimmistä kohdista tulisi olla kirjalliset ehdot kauppakirjassa ja osapuolten tulee ymmärtää mitä ne käytännössä tarkoittavat. Jälkeenpäin riitatilanteissa on melko turhaa vedota ymmärryksen puutteeseen kauppakirjaan liittyen, sillä kuluttajansuojaa yrityskaupoissa ei ole. Onnistuneen kauppakirjan tulisikin estää riitatilanteita ja arvaamattomien tilanteiden ilmestyessä opastaa toimenpiteissä. Asiantuntijan käyttö kauppakirjan laadinnassa onkin täten suositeltavaa. (Yrittäjät 2010.)

4.8 Due diligence

Ostajan ei ole käytännön mahdollisuutta perehtyä kohteeseen kauppaprosessin aikana perinpohjaisesti eikä saavuttaa samankaltaista tietämystä yrityksestä ja sen toiminnasta kuin sen myyjälle on kertynyt vuosien varrella. Tavoitteena ostajalla kuitenkin on tutustua myytävään yritykseen huolellisesti. (Bäck ym. 2009, 34.)

Due Diligence tarkoittakin käytännössä kaupan kohteena olevan yrityksen ja sen liiketoiminnan syvällistä ennakkotarkastus ja se antaa lähtökohdat onnistuneelle yrityskaupalle. Sen ensisijainen tarkoitus on antaa selkeä kuva ja arvo yritysjärjestelyn kohteesta osapuolelle sekä minimoida riskejä mahdollisiin tuntemattomiin vastuisiin. Tässä kohtaa ostajana oleva osapuoli haluaa mahdollisimman laajasti tietoa kohteesta sekä nähdä sopimukset ja kirjanpidon tarkasti. Due diligence- tarkastus saattaa tulla myös kysymykseen toisinaan yhteistyössä yritysten välillä, kun edellytetään molemminpuolista luottamusta. Due diligence tarkoittaa nimensä mukaisesti asianmukaista huolellisuutta, jonka avulla yritysjärjestelyyn liittyvät mahdolliset vastuut riskit ennakoidaan, jotta niihin voidaan vaikuttaa ennen kaupan tekoa. Prosessilla osapuoli tarkastaa onko ostokohteen tila kaikin puolin sama kuin on annettu ymmärtää. (Katramo ym. 2013, 50.)

Due Diligencen aikana myyjä luovuttaa monesti salassa pidettäviä tietoja, jotka ostaja saa allekirjoitettuaan salassapito sopimuksen. Ennakkotarkastuksen mittasuhteet vaihtelevat ja niistä sovitaan osapuolten kesken. Sen laajuus yleensä riippuu ostavan osapuolen ennakkotiedoista, yhtiöstä ja sen suuruudesta. Kaupan muoto määrittää myös paljon due diligencen laajuutta, sillä esimerkiksi osakekaupassa kaikki vastuut ja velat siirtyvät kaupassa ostajalle. Ennako suunnittelu on hyvä tehdä, jotta voidaan keskittyä tärkeimpiin osa-alueisiin ja jättää toissijaisen tiedon etsiminen myöhemmäksi. (Lindblad 2013.)

Käytännössä Due diligencen aikana suoritettavat toimenpiteet voidaan jakaa ennakkotarkastukseen sekä tietojen keräämiseen ja analysointiin. Ennakkotarkastuksessa käydään läpi kohteen perusasiat, kuten taloudellinen tilanne, henkilöstö, sopimukset ja toimintaluvat. Tarkasteltavaksi voidaan ottaa tässä kohtaa myös verotukselliset suunnitelmat ja aspektit. (Lindblad 2013.)

Tietoja kerätään kohteen kirjanpidosta, joka on yksi tärkeimpiä ja luotettavimpia tiedonlähteitä. Yrityksessä vieraillessa havaintoja tehden ja tarkistuslistojen perusteella sekä avainhenkilöiden haastatteluiden kautta saadaan myös kallisarvoista tietoa kohde yrityksestä. Monesti informaatiota on todella runsaasti, jolloin se tulee rajata niin että oleellimmat asiat nousevat esille. Käytännössä tärkein näkökulma ostajan kannalta liittyy aina taloudellisiin aspekteihin. Onnistunut tietojen keräys ja analyysi tulisi olla tarpeeksi objektiivinen. Vaikka tarkoituksena tarkastuksissa onkin välttyä riskeiltä ja selvittää kehityskohdat, saattaa esille nousta myös hyödyllisiä näkökulmia. (Lindblad 2013.)

Saatuja tietoja voidaan käyttää kauppaprosessin monessa vaiheessa hyväksi. Arvonmäärityksessä ennakkotarkastuksessa selvinneet tiedot määrittävät monesti pitkälti kauppahintaa ja arvonmääritysmenetelmän valintaa. Rahoituspäätökset nojaavat myös pitkälti due diligencessä selvinneeseen tietoon. Siinä selviää mahdollisesti, kuinka paljon tulee vierasta pääomaa varata ja miten kohteen tuottama kassavirta vaikuttaa rahoituksen tarpeeseen. Kauppakirjan ehtoja neuvotellessa pystytään käyttämään tehokkaasti hyväksi ennakkotarkastuksessa saatuja tietoja mm. hintaan, velvollisuuksiin ja rakentamiseen liittyvissä asioissa. Tietojen analysoinnin jälkeen voidaan tehdä päätöksiä mahdollisia riskejä silmällä pitäen asettamalla lisäehtoja sekä muita suojauksia sopimukseen onnistuneen lopputuloksen turvaamiseksi. (Lindblad 2013.)

Kun yrityskaupat on tehty ja uusi omistaja on ottanut toiminnan haltuunsa, voidaan analyysissä saadun tiedon perusteella valmistautua toiminnan katkeamattomaan jatku-
moon tehokkaammin. Due diligencen avulla päätöksiä voidaan tehdä faktoihin perus-
tuen. Molemmat osapuolet voivat olla huolellisen tarkastuksen jälkeen levollisin mielin,
koska tiedetään että tarvittavat tarkastukset ovat tehty ja päätökset tehdään niiden pe-
rusteella. Näin ollen myyjänkään ei tarvitse pelätä että olisi vastuussa jälkikäteen kau-
pankohteeseen liittyvissä asioissa. (Lindblad 2013.)

4.9 Kaupan toteutus ja jälkihoito

Kauppaan tulee varata tarpeeksi aikaa mahdollisten riskien minimoimiseksi. Monesti
kauppaan kuluukin pitkiä aikoja, jopa vuosia. Koska yrityskaupat ovat aina tapauskoh-
taisia, ei niihin suoraan sovellettavia sääntöjä tai neuvoja ole monia. Kaupan kulkuun
vaikuttavia, toisistaan riippuvaisia tekijöitä on aina useita. Yrityskauppoihin tarvittavaa
ammattiapua on monipuolisesti tarjolla ja sen käyttäminen onkin suositeltavaa, jotta
kaikki asiat otetaan huomioon. (Rissanen 2006, 421.)

Kun osapuolet ovat hyväksyneet kaupan ehdot ja hinnan, on vuorossa kaupan päätös.
Yritys luovutetaan uudelle omistajalle, joka maksaa sovitun kauppahinnan myyjälle.
Monesti vasta tässä vaiheessa ilmoitetaan kaupasta yrityksen mahdolliselle henkilö-
kunnalle, ellei yhteistoimintalain vaatimukset sitä kiellä. (Andoms Lakiasiat 2019.)

5 Haastattelut

5.1 Haastattelutyypit ja haastattelujen toteutus

Haastattelun ja keskustelu ero Hirsijärven ja Hurmeen (2000, 42) mukaan on siinä, että
haastattelun päämääränä on informaation kokoamisen suunnitellulla tavalla ja keskus-
telun tavoitteena voi olla ainoastaan yhdessäolofunktio. Haastattelija johdattaa omilla
ehdoillaan haastattelun etenemistä.

On kolmenlaisia haastattelutyyppäjä: teemahaastattelu, lomakehaastattelu ja strukturoimaton haastattelu. Lomakehaastattelu eli strukturoitu haastattelu on määrällinen menetelmä eli kvantitatiivinen menetelmä. Sitä käytetään muun muassa tutkimuksissa kun tavoitteena on tarkastella aineistoa tilastollisen analyysin tavoin. Lomakehaastattelussa esitettävät kysymykset tai väittämät ovat muodoltaan ja järjestykseltään täysin määritetty etukäteen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 44 - 45.)

Strukturoimattomista haastatteluista on mahdollista käyttää nimityksinä syvähaastattelua, avointa haastattelua tai keskustelunomaista haastattelua. Tämä haastattelutyyppi on keskustelunomaisempi, jossa esitetyt kysymykset ovat avoimia ja seuraava kysymys syntyy edellisestä vastauksesta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 44 - 45.)

Puolistrukturoitu haastattelu on käytännössä välimalli lomakemuotoisesta ja strukturoimattomasta haastattelusta. Tässä haastattelutyyppissä kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastaukset eivät ole sidottuja vastausvaihtoehtoihin. Puolistrukturoidussa haastattelussa vain osa haastattelusta on lyöty lukkoon. Näin saavutetaan vapaampi haastattelun muoto. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.)

Teemahaastattelu on toinen nimi puolistrukturoidulle haastattelulle. Puolistrukturoidun siitä tekee se, että haastattelu siinä tehdään teemoittain jokaiselle haastateltavalle avoimin kysymyksin. Oleellisin seikka teemahaastatteluissa on siinä käsiteltävät teemat. Tämä mahdollistaa myös haastateltavien omat näkemykset ja tulkinnat käsiteltävistä aiheista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.)

Empiirinen osa tässä opinnäytetyössä on toteutettu teemahaastatteluilla. Haastateltaviksi tutkimusta varten valittiin kaksi yrittäjää (A ja B), jotka olivat olleet ostajina yritys-kaupassa. Haastattelut on tehty maaliskuun ja huhtikuun 2019 aikana. Yritysten toimialoina olivat maahantuonti ja tukkumyynti sekä vähittäiskauppa. Molemmat yritykset olivat mikroyrityksiä, joissa oli 1 - 2 työntekijää ja liikevaihto noin 150 000-300 000 tuhatta euroa. Toinen yrityksistä sijaitsi Pirkanmaalla ja toinen Uudellamaalla. Kolmas haastateltava henkilö (C) on toiminut yritysconsulttina lukuisissa yrityskaupoissa Uudenmaan alueella. Haastattelut toteutettiin henkilökohtaisessa tapaamisessa ja puhelimitse, ja tein haastatteluista muistiinpanot tutkimusta varten. Haastattelun kysymykset pyrin muodostamaan tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten ympärille. Kaikki haastateltavat kertoivat avoimesti kokemuksistaan ja esille nousikin monia odottamattomia asioita. Haastateltavat eivät halunneet nimiään mainittavan työssä.

5.2 Haastattelujen tulokset

5.2.1 Yrityskaupan onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Ensimmäisessä haastattelukysymyksessä haastateltavilta tiedusteltiin mitkä tekijät vaikuttavat onnistuneeseen yrityskauppaan. Haastateltava A korostaa sosiaalisten suhteiden ja henkilökemioiden tärkeyttä yrittäjyydessä ja yrityskaupoissa. Hänelle tarjottiin hyvin kannattavaa liiketoimintaa tutun yrittäjän kautta. Yrityksen myyjät halusivat myydä elämäntyönsä miellyttävälle henkilölle. Haastateltava C painottaa, että monet yritykset ovat hiljaisessa myynnissä ja yritysvälittäjät etsivät oikeanlaisia ostaja ehdokkaita. Tarkoituksena tällä on se, että asiakkaat eivät reagoisi negatiivisesti tai jos kauppaan ei päästä hankaloittaa se tieto tulevaa myyntiä. Tässä kohtaa suhteet, oma maine ja aktiivisuus välittäjiä kohtaan näyttelevätkin monesti isoa osaa, kun haluaa olla potentiaalinen ostaja ehdokas. Hyvät suhteet osapuolten välillä myös joudattivat A:n ja B:n kauppohen toteutusta ja antoivat liikkumavaraa kauppakirjan ehdoissa.

Henkilö A suosittelee tekemään kattavan tutkinnan yrityksen toimialaan ja kriittisimpiin osa-alueisiin liittyen. Hänen tapauksessaan liikepaikka näytteli suurta osaa yrityksen menestykseen liittyen ja hän tekikin paljon kartoitusta alueen tulevaisuudesta ja mahdollisista muutoksista. Hän myös varmisti nykyiseltä vuokranantajalta, että pitkäaikaiset sopimukset olisi mahdollista solmia.

Haastateltavat A ja B saivat molemmat rahoituksen ongelmitta pankin ja Finveran avustuksella. Ostettavat yritykset olivatkin sen verran hyvin kannattavia ja hintapyyntö oli kunnossa sekä ostajien vakuudet olivat kunnossa omasta takaa, joten ongelmia ei syntynyt. Haastateltava C kertoo kuitenkin, että useimmiten yrityskaupat kaatuvatkin kielteiseen rahoitus päätökseen. Syynä on useimmiten liian suuri kauppahinta suhteessa tuottoihin, ostajan takuut tai oma kompetenssi. Hänen mielestään rahoituksen saaminen ja yrityksen oikea myynti hinta, jotka kulkevat monesti käsikkäin, ovat aina tärkein asia kauppaprosessin jatkuvuuden kannalta.

Neuvotteluissa haastateltavat A ja B sopivat myyjä osapuolten kanssa koulutus ja perehdyttämisjaksosta, joka kirjattiin kauppakirja ehtoihin. Heidän mielestään oli tärkeää, että entiset omistajat perehdyttävät uudet omistajat rauhassa toimintaan, jotta pystytään

varmistumaan toiminnan katkeamattomasta jatkuvuudesta. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että oma osaaminen pitää olla toimialasta, sillä mallilla että pystyy omaksumaan uuden yrityksen toiminnan mahdollisimman helposti ja nopeasti. Molemmat haastateltavat yritysostajat tekivätkin ostopäätökset sillä perusteella, että olivat varmoja oppivansa yrityksen liiketoiminnan nopeasti. Molemmilla haastateltavilla ostajilla olikin jo kokemusta myytävän yrityksen toimialasta.

Haastateltava B ja C suosittelevat tekemään itselleen selväksi, millaisen yrityksen haluaa ja millaisella hinnalla. Se selkeyttää hakuprosessia ja helpottaa päätöksentekoa oikean yrityksen tullessa kohdalle. Haastateltava C suosittelee myös käyttämään aina asiantuntijaa, kun oma tietämys aiheesta loppuu.

5.2.2 Yrityskaupan kriittisimmät kohdat

Toisessa haastattelukysymyksessä tiedusteltiin mitkä ovat yrityskauppaprosessin kriittisimmät pääkohdat, joihin tulisi panostaa. Haastateltava C suosittelee aloittamaan kauppaprosessin heti hinta keskustelulla. Jos yrityksen arvon kanssa ei olla samalla sivulla, voidaan prosessi lopettaa jo heti alkuunsa. Hän myös suosittelee tekemään oikaisut tilinpäätöksiin arvonmäärityksen yhteydessä esimerkiksi tilitoimiston avulla.

Due Diligencen tärkeyden nosti jokainen haastateltava esiin. Haastateltava C painottaa kin due diligencen tärkeyttä varsinkin osakekaupoissa, kun jokainen sopimus pitää käytännössä tarkistaa.

Haastateltavien mielestä kannattaa miettiä etukäteen ammatillista osaamista jo ostettavia yrityksiä kartoittaessa. Kannattaa myös tehdä selväksi itselleen millaisen yrityksen pyörittämiseen omat kyvyt riittäisivät.

Haastateltava C painottaa kauppakirjan tärkeyttä yrityskauppaprosessissa. Se on ostajan ja myyjän turva, ja siihen voidaan vedota myöhemmin, jos ongelmia syntyy.

5.2.3 Yrityksen arvon määrittäminen

Kolmannessa haastattelukysymyksessä tiedusteltiin, miten yrityksen arvo määritetään. Haastateltava C suosittelee jättämään monimutkaisemmat laskutavat ja käyttämään

yksinkertaisia tapoja arvonmäärityksessä. Hänen mukaansa myös rahoittajat laskevat yksinkertaisesti viimeisten vuosien tuotoista lainan takaisinmaksukykyä sekä taseen arvoa, jolla yrityksen arvonmääritys tapahtuu. Vaikka lainan hakija pysyisikin monimutkaisilla laskelmilla näyttämään yrityksen arvon korkeammaksi, ei pankki silti myönnä lainaa, jos sen omat laskelmat näyttävät muuta. 5 vuotta alkaa olemaan hänen mielestään maksimi aika lainan takaisinmaksuajalle, joka on myös monesti rahoittajien kanta.

Haastateltavien A: n ja B: n tapauksissa myyntihinta oli jo ennalta määritetty myyjän toimesta. Arvonmäärityksen tarkastuksen heille tekivät tilitoimisto ja tuttu yritysvälittäjä. Lainojen laskettu takaisinmaksu aika tapauksissa oli noin 2-4 vuotta, perustuen viimeisten vuosien tuotto-odotuksiin. Heidän mielestään myytävät yritykset olivat arvostettu oikean hintaisiksi tai jopa halvoiksi, joka myös helpotti heidän rahoituksensa saamista. Kumpikaan haastateltava ostaja ei lähtenyt tinkaamaan hinnasta. Haastateltava C sanookin, että on parempi määrittää yrityksen arvo kerralla oikein myyjän toimesta, koska muuten potentiaaliset ostajat saattavat kaikota eikä rahoitusta ole helppo saada hankittua ylihintaiseen yritykseen.

5.2.4 Olemassa olevan yrityksen ostamisen edut

Neljännessä haastattelukysymyksessä haastateltavilta tiedusteltiin mitkä ovat olemassa olevan yrityksen ostamisen edut. Yrittäjäksi siirtyminen valmiiseen yritykseen yrityksen kautta antaa A:n ja B:n mukaan nopeammin vapautta ja määräämisvaltaa kuin perustettavassa yrityksessä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että ostetun yrityksen kulurakenne ja ennustettavuus on todella paljon helpompi tuntee verraten perustettavaan yritykseen. Tämä myös helpottaa rahoituksen saamista kertoo haastateltava C. Hänen mukaansa yrityksen perustaminen on monesti hidasta ja kallista puuhaa, johon kuluu kauan aikaa, että se mahdollisesti alkaa tuottamaan tulosta.

5.2.5 Asiantuntijoiden käyttö yrityskaupassa

Viidennessä haastattelukysymyksessä haastateltavilta tiedusteltiin asioita, jotka tulisi jättää asiantuntijoiden huoleksi, jotta kauppa toteutuisi halutulla tavalla. Haastateltava C:n mukaan asiantuntijoiden apua on tarjolla runsaasti. Hän suosittelee kuitenkin aina kysymään referenssejä asiantuntijan toteuttaneista kaupoista, ellei salassapitosopimukset sitä estä. Tämä helpottaa valinnan vaikeutta.

Haastateltavan C:n mukaan yleensä todella pienet ja yksinkertaiset yritykset voidaan myydä pääosin ilman välittäjää tai asiantuntijaa. Käytännössä hän kuitenkin suosittelee aina käyttämään asiantuntijan apua koska kauppaprosessissa on niin monta sudenkuoppaa mihin voi kaatua ja ammattilainen pystyy nämä monesti löytämään ja ennaltaehkäisemään. Hän kuitenkin korostaa, että asiantuntija palkkiot ovat monesti kuitenkin suhteessa kauppahintaa, joten hyötyarvo asiantuntijan käytössä on usein erinomainen. Pienikin virhe sopimuksissa hänen mukaansa saattaa tulla paljon kalliimmaksi kuin että olisi käytetty asiantuntijaa apuna enemmän.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että sopimusten laadinta tulee jättää ammattilaisten hoitoon, jotta vältetään suurimmat riskit. Tilitoimistot ja asianajotoimistot ovat hyvä apu tässä tilanteessa. Haastateltava C nosti esille, että kauppaehtoihin on hyvä kysyä asiantuntijalta neuvoa, jotta saadaan useammasta näkökulmasta otettua huomioon mahdolliset seikat, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti yrityksen tulevaisuuteen. Hänen mukaansa yrityskauppa asiantuntija, ajaa ensisijaisesti sen etua kuka hänet on palkannut. Tämän vuoksi kannattaa sopimuspaperit käydä aina läpi huolellisesti oman asiantuntijan kanssa, vaikka yritysvälittäjät ovatkin C:n mukaan varustettu yleisesti korkealla moraalilla.

Haastateltava C nostaa esille asiantuntijoiden kyvyn katsoa kauppaa useammasta eri näkökulmasta ja taitoa löytää riskien mahdollisuudet ja muut asiat, jotka sopimukseen pitää lisätä. Hän muistuttaakin, että jos neuvottelupöydässä vastapuolella on kokenut yrittäjä, jolla saattaa olla kokemusta aiemmista yrityskaupoista, on kauppaehdot monesti tehty hänen eduksensa.

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Onnistuneeseen yrityskauppaan vaikuttavia tekijöitä nousi useita haastatteluissa. Rahoituksen saaminen ja oikea hintapyynti yrityksestä rahoittajia varten ovat ensimmäisiä asioita, joista tulee päästä neuvotteluissa yhteisymmärrykseen. Henkilökemiat osapuolten välillä ovat tärkeitä kaupan etenemisen ja joustavuuden kannalta. Due diligencen tekeminen ja kauppakirjojen oikeaoppinen laatiminen nousivat myös haastatteluissa esille. Selkeä kuva yrityksestä, joka halutaan ostaa, sekä oman kompetenssin ja osaamisen tiedostaminen ovat myös kriittisiä osa-alueita menestyksekkääseen yrityskauppaan pyrittäessä.

Yrityskauppaprosessin kriittisimmiksi pääkohdiksi, joihin tulisi panostaa, nousi seuraavia asioita: oikea arvonmääritys, joka ratkaisee myös pitkälti rahoituksen saamista, due diligence tekeminen varsinkin osakekaupoissa, oman ammatillisen osaamisen tiedostaminen jo kartoitusvaiheessa sekä kauppakirjojen laadinta.

Olemassa olevan yrityksen ostamisen eduiksi haastateltavat nostivat jälleen rahoituksen, joka on helpompi saada ostettavaan kuin perustettavaan yritykseen. Myös ennustettavuus tuloksissa sekä välittömät tulot ostettavassa yrityksessä tekevät yritysostosta järkevän vaihtoehdon yrittäjäksi haluavalle.

Yrityksen arvo kannattaa tehdä yksinkertaisilla laskuilla, joita myös rahoittajat käyttävät. Viimeisien tilikausien tuotoista lasketaan takaisinmaksukykyä tuottoarvoa hyväksi käyttäen. Yleensä yrityksen tulisi tuotoillaan maksaa itsensä takaisin alle viidessä vuodessa.

Kaikissa asioissa, joissa ei itse tunne olevansa ammattilainen kannattaa pyytää apua asiantuntijalta. Vähintäänkin sopimusten laadinnassa sekä arvonmäärityksessä tai sen tarkastamisessa suositellaan lämpimästi käyttämään ammattilaisen apua.

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli peilata haastateltujen henkilöiden käytännön kokemuksia yrityskauppaprosessista teoriatietoon. Tavoitteena oli myös nostaa esille keinoja, miten suorittaa prosessi onnistuneesti ja pyrkiä nostamaan esille tärkeimpiä osa-alueita, joihin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota. Tutkimuksen ansiosta saimmekin käytäntöön perustuvaa tietoa ja esimerkkejä teoriatietoa tukemaan. Yrityskaupat ovat aina uniikkeja tapauksia, mutta onnistumiseen vaikuttavia yhdistäviä tekijöitä löydettiin tutkimuksen avulla, joita kirjallisuudessakin mainittiin. Näitä ovat muun muassa asiantuntijoiden käyttö tarvittaessa sekä sopimusten huolellinen teko. Rahoituksen saaminen ja oikea arvonmääritys nousivat myös esille tutkimuksessa sekä teoriaosuudessa.

Prosessin kulku noudatti tutkimuksissa myös pitkälti kirjallisuuden esittämää kaavaa. Teoria tieto ja käytännön kokemukset yhdistettyinä antaa syväluotaavampaa kuvaa kokonaisuudesta. Toisena tavoitteena on antaa yrittäjäksi yrityskaupan avulla aikoville, tiivis tietopaketti ja käytännön neuvoja yrityskauppoihin liittyen käytännön kokemuksiin perustuen. Haastatteluiden tehtävänä oli antaa selvyyttä tutkimusongelmalle: ”Miten ostajan tulisi menetellä monimutkaisessa yrityskauppaprosessissa, jotta saavutetaan haluttu lopputulema.”

Yrittäjäksi aikovan kannattaa pohtia vaihtoehtoisesti perustettavan yrityksen sijasta yrittämisen ostamista. Myytäviä yrityksiä on tällä hetkellä myynnissä lukuisia ja niitä tulee lähivuosina myyntiin vielä enemmän. Suurten ikäluokkien eläköityminen on suurena syynä tähän ilmiöön. Moni myytävistä yrityksistä onkin kannattavia, joissa omistaja on eläköitymässä ja tarvitsee jatkajaa. Toiminnassa olleen yrityksen ostamisessa on puolensa, sillä asiakkaat ovat jo valmiiksi olemassa ja yrityksen kannattavuus on helpommin ennustettavissa kuin perustettavan yrityksen, joka helpottaa myös rahoituksen saamista. Täytyy myös ottaa huomioon, kuinka kauan mahdollisesti menisi ja kuinka paljon maksaisi perustettavan yrityksen saaminen samaan pisteeseen kuin ostettavan yrityksen. Kun asiaa tarkastellaan tästä näkökulmasta, on tie yrityskaupan kautta yrittäjäksi varteen otettava vaihtoehto yrityksen perustamiselle.

Tutkimuksessa selvisi käytännön tasolla esimerkkejä yrittäjien ja yritysvälittäjän toteuttamista yrityskaupoista, jonka tarkoituksena on tukea teoretietoa. Onkin mielestäni tärkeää syventyä käytännön kokemuksiin yrityskauppoihin liittyen, koska sitä kautta voidaan esiin nostaa tärkeimpiä asioita, joihin pitäisi keskittyä yrityskauppaa tehdessä.

Hahmottelemalla itselleen yrityksen, joka halutaan ostaa ja oman kompetenssin sekä osaamisen arvioiminen yritystä etsiessä helpottavat oikean yrityksen löytymisen kartoittamista. Yrityskaupoissa hyvän luottamus suhteen luominen kaupan osapuolten välille on tärkeää koska se helpottaa kaupan kulkua monellakin tapaa antaen liikkumavaraa kauppaneuvotteluissa.

Rahoituksen saaminen on yrityskauppojen osalta ehkä tärkein asia, koska ilman sitä, kaupat eivät voi toteutua. Jotta rahoitus on mahdollista saada rahoittajilta, on ostettavan yrityksen hintapyynti oltava oikein. Hinnasta kannattaakin päästä yhteisymmärryksen jo kaupan alkuvaiheilla, jotta voidaan varmistua, kannattaako prosessia jatkaa. Yrityksen arvo ja rahoituksen saanti kulkevatkin käsi kädessä ja sen vuoksi ylihintaiseen yritykseen onkin hankalaa saada rahoitusta. Arvonmääritys tehdään yleisesti yksinkertaisin menetelmin viimeisien vuosien tuottoarvoja laskemalla, joista voidaan tehdä totuudenmukainen arvio tulevaisuudesta. Lainan takaisinmaksu tulisi pystyä yleisesti suorittamaan alle 5 vuodessa.

Due diligencen tekemiseen varsinkin osakekaupassa, jossa kaikki vastuut ja sopimukset siirtyvät myyjälle tulee panostaa. Kaikissa yrityskaupprosessin osa-alueissa, joissa ei tunne olevansa ammattilainen kannattaa käyttää apunaan asiantuntijan apua.

Vähintäänkin sopimusten teossa sekä arvonmäärityksessä tai sen tarkistamisessa tulisi käyttää ammattilaisen apua, jotta vältetään suurimmilta riskeiltä ja turhan työn tekemiseltä. Näin saadaan myös taustatukea päätösten tekoon, jotka perustuvat faktoihin ja kokemuksiin.

Tutkimuksen tulokset ovat yrittäjien ja yritysvälittäjän henkilökohtaisia mielipiteitä perustuen heidän omaan kokemuksiinsa sekä tietoonsa. Tästä syystä niitä ei voi pitää yksinään täysin luotettavina väittäminä. Haastateltava joukko on niin suppea, ettei siitä saatuja tuloksia voi pitää yleispätevinä. Kuitenkin haastateltavien vastaukset ja mielipiteet olivat samassa linjassa ja tietyt asiat nousivat haastatteluista usein esille. Pienimuotoisessa laadullisessa tutkimuksessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa, ei pystytä määrittämään reliabiliteettia yhtä tarkasti kuin määrällisessä tutkimuksessa.

Opinnäytetyön tuloksena on yleispätevä ja monialainen infopaketti, jonka tarkoituksen on antaa mahdollisimman paljon hyödyllistä tietoa yrityskaupoista kiinnostuneille lukijoille. Haastatteluista saatiin käytännönläheistä tietoa kauppaprosessista ja sen pääkohdista sekä menettelytavoista, jotka auttavat pääsemään haluttuun lopputulemaan. Suosittelemme yrityskaupoista kiinnostuneita henkilöitä perehtymään käyttämiini lähteisiin teorian syventämiseksi ja keskustelemassa asiantuntijoiden kanssa mahdollisista käytännön asioista. Esimerkiksi Suomen Yrittäjät yhdistys tavoitteena on yrittäjien aseman parantaminen ja yritystoiminnan jatkuvuus Suomessa, ja se tarjoaa asiantuntija- ja neuvontapalveluita edullisesti ja luotettavasti.

Opinnäytetyön aiheen laajuuden takia jäi useisiin tärkeisiin osa-alueisiin perehtyminen vähäiseksi. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla esimerkiksi case-yrityksen yrityskaupan jälkeinen toiminta ja sulauttaminen onnistuneesti. Toiminnan kehittäminen ja kannattavuuden parantaminen voisi olla myös osana jatkotutkimusta.

Lähteet

Alikoski, Risto & Hakonen, Marika & Viitasalo, Jari, 2013 Yritystoiminnan taitajaksi. Sanoma Pro , Helsinki.

Andoms Lakiasiat 2019. Yrityskaupan lajit. <https://andoms.fi/yrityskaupat/yrityskaupan-lajit>. Luettu 20.3. 2019.

Bäck, Jonathan & Karsio, Tomi & Markula, Eeva-Maria & Palmu, Mikko 2009. Due diligence: Onnistuneen yrityskaupan edellytys. KHT-Media, Helsinki.

Heinonen, Jarna 2005. Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Tietosanoma, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Tammi, Helsinki.

Katramo, Mikko & Lauriala, Jari & Matinlauri, Ismo & Niemelä, Jaakko & Svennas, Karin & Wilkman, Nina 2011. Yrityskauppa. WSOYpro, Helsinki.

Legistum 2015. Liiketoimintakauppa. <http://www.legistum.fi/liiketoimintakauppa/>. Luettu 20.3. 2019.

Leppiniemi, Jarmo 2017. Pien- ja mikroyrityksen tilinpäätökset: yhtäläisyydet ja erot. <https://tilisanomat.fi/yritysjuridiikka/pien-ja-mikroyrityksen-tilinpaatokset-yhtalaisyydet-ja-erot>. Luettu 23.8.2018.

Lindblad, Markku 2013. Due diligence tuo mielenrauhaa yrityskaupassa. <https://lindblad.fi/due-diligence/>. Luettu 25.1.2019.

Meretniemi, Irma & Ylönen, Hanna 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Otava, Helsinki.

Puustinen, Terho 2006. Avain omaan yritykseen. 2. painos. Kirjakas, Espoo.

Rantanen, Juha 2016. Arvonmääritys yrityskaupassa. Suomen yrittäjien Syypoint, Helsinki.

Rissanen, Tapio. 2006. Uutta virtaa yritykseen. Pohjantähti, Jyväskylä.

Sotka Jari 2017 Yrityskaupat ja niitä edeltävät järjestelyt. <https://www.jarisotka.fi/category/kirjoituksia/#yrityskaupat-ja-niita-edeltavat-jarjestelyt-10/2017/1180>. Luettu 5.5.2018.

Suojanen, Kalevi & Savolainen, Hanna & Vanhanen, Pekka 2006. Tradenomin käsikirja - Opi oikeutta. 3. painos. KS-kustannus, Helsinki.

Suomen omistajanvaihdosseura 2010. Yrityskauppapaikkoja. <http://www.omistajanvaihdosseura.fi/16>. Luettu 1.3. 2019.

Suomen yrityskaupat 2018. Ohjeita ostajalle. https://www.yrityskaupat.net/vikit_s.php?sid=901. Luettu 1.2.2019.

Suomen Yrityskaupat 2019. Rahoitus. <https://www.yrityskaupat.net/fi/ohjeita-yrityskauppaan/kaupan-rahoitus/yrityskaupan%20rahoitus/>. Luettu 1.3.2019.

Tenhunen, Lauri & Werner, Rauno 2000. Yrityskaupan käsikirja. 3. painos. Tietosanoma, Helsinki.

Veropro 2018. Yrityskaupan verotus. <http://www.veropro.fi/yrityskaupan-verotus/>. Luettu 24.10.2018.

Yrittäjät 2010. Yrityskaupan muistilista. Päivitetty 4.2.2010. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/omistajanvaihdos/yrityskaupan-muistilista-318142>. Luettu 10.4.2018.

Yrittäjät 2014. Kauppatavat. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/minustako-yrittaja/omistajanvaihdos/kauppatavat-317419>. Luettu 24.2.2019.

Yrittäjät 2015. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/muut-tutkimukset/valtakunnallinen-omistajanvaihdosbarometri-2015-319888>. Luettu 6.7.2018.

Yrittäjät 2018. Yrittäjyys Suomessa. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363> Luettu 5.10.2018.

Yrityskauppoja tehdään yhä kiihtyvään tahtiin 2018. Kauppalehti. Päivitetty 16.5.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/yrityskauppoja-tehdään-yhä-kiihtyvään-tahtiin/4c185927-6abe-3d7c-a45d-3887ad8404e1>. Luettu 20.2. 2019.

Kyselylomake ostajille

Yrittäjän taustatiedot

- Miten tuttu yrityskauppa prosessi on teille?
- Miten tuttu on yrityksen toimiala teille?

Tietoja ostetusta yrityksestä

- Miten päädyitte valitsemaan ostettavan yrityksen ja mitä kautta se löytyi?
- Mitkä asiat johtivat päätökseen? (toimiala, hinta, sijainti tms.?)
- Oliko ostajana yritys vai yksityinen henkilö?
- Mikä oli kaupan toteutus tapa?
- Miten arvon määrittäminen tapahtui?
- Miten rahoitus hoidettiin?
- Missä tilanteissa käytettiin asiantuntijoita?

Neuvottelut

- Kuka laati sopimukset ja asiakirjat?
- Kuinka pitkä aika kauppoihin kului?
- Millaisia ristiriitatilanteita kaupan aikana syntyi?
- Miten rahoituksen saaminen onnistui?

Jälkihoito

- Millainen oli myyhän rooli kauppojen jälkeen?
- Miten asiakkaat reagoivat myyntiin?
- Mitkä asiat onnistuivat yrityskaupassa?
- Mitkä asiat epäonnistuivat yrityskaupassa?
- Mitkä asiat olisitte tehneet toisella lailla?

Kyselylomake yritysvälittäjälle

Yritysvälittäjän tausta

- Miten päädyit yritysvälittäjäksi?
- Kuinka monessa yrityskaupassa olette olleet mukana?

Yrityskaupat

- Onko paljon yrityksiä hiljaisessa myynnissä ja mistä kannattaisi etsiä myytäviä yrityksiä?
- Kuinka moni myy itse yrityksensä ja miten ne yleensä päättyvät?
- Miten myyjät ovat yleensä valmistautuneet yrityskauppoihin?
- Mitä kauppatapoja yleensä suositaan ja miksi?

Asiantuntijan rooli:

- Missä tilanteessa suosittelet käyttämään asiantuntijaa apuna ja miksi?
- Mistä kannattaa asiantuntija apua etsiä?
- Mitä sopimuksia yleensä tehdään ja kuka niiden tekemisen hoitaa? (salassapitosopimus, aiesopimus, tarjous ja kauppakirja)
- Millaisia/mistä syistä ristiriitatilanteita yleensä tulee, jos tulee?
- Kuinka kauan yleensä aikaa kuluu yrityskauppoihin?

Arvonmääritys

- Kuka määrittää hinnan yritykselle?
- Mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen arvoon eniten?
- Mitä arvonmäärityspäätöksiä käytetään yleisimmin ja kuinka kiveen hakattu pyydettävä kauppahinta yleensä on?
- Mitä kautta ostajat yleensä hoitavat rahoituksensa ja millaisia ongelmia sen saamiseen saattaa syntyä?

Onnistuneen yrityskaupan tekijät:

- Mitä pidät tärkeimpinä asioina kauppaprosessissa onnistuneeseen yrityskauppaan?
- Mitkä ovat yleisimpiä syitä miksi yrityskaupat eivät ole menneet maaliin saakka?
- Mitkä asiat olisivat ostajan tärkeä selvittää/ perehtyä yrityskauppoihin liittyen?
- Mitä etuja näet ostettavassa yrityksessä vs. perustettavassa yrityksessä?
- Mitä neuvoja antaisit yrityskauppaa harkitsevalle ostajalle?