

Eija Vaittinen

Graafisen alan pienyrityksen ostaminen

Yrityksen arvon määrittäminen ja liiketoiminnan arviointi

Tekijä Otsikko	Eija Vaittinen Graafisen alan yrityksen ostaminen – Yrityksen arvon määrittäminen ja liiketoiminnan arviointi
Sivumäärä Aika	50 sivua 27.4.2012
Tutkinto	insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	mediatekniikka
Suuntautumisvaihtoehto	graafinen tekniikka
Ohjaajat	yliopettaja Pentti Viluksela lehtori Virpi Tevä-Helminen
<p>Insinööriyön tarkoituksena oli graafisen alan yrityksen arvon määrittäminen ja toiminnan arviointi. Työssä käytettiin nimetöntä esimerkkiyritystä, jonka tilinpäätöstietoihin ja toimintaan arviointi perustuu. Esimerkkiyritys on pieni digipaino, joka toimii myös omatarvepajana isolle yhtymälle. Arvonmäärittäminen tuli yritykselle ajankohtaiseksi omistajien eläkeiän lähestyessä. Työn tavoitteena oli selvittää esimerkkiyrityksen arvoa ja arvioida toiminnan kannattavuutta.</p> <p>Työssä selvitettiin yrityksen tilaa toiminnallisesta ja taloudellisesta näkökulmasta. Selvityksen työkaluina toimivat yrityksen toiminnan arviointi tekijän omiin havaintoihin perustuen sekä tunnusluvut kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden suhteen. Yrityksen tunnuslukuja verrattiin yleisiin ohjeisiin, ja niiden mukaan arvioituna yrityksen taloudellinen tila oli vakaalla pohjalla. Havaintoihin perustuvan yrityksen toiminnan arvioinnin tuloksena tehtiin lyhyen ja pitkän aikavälin kehityssuunnitelma, jossa tärkeimmiksi kehityskohteiksi nousivat toimintojen vakiointi ja yksityisasiakkaiden palvelua varten luotava tilausketju, joka tekisi asiakkaiden palvelusta kannattavamman.</p> <p>Toiminnan arvioinnin lisäksi työssä selvitettiin esimerkkiyrityksen arvoa yrityksen lukuihin perustuvilla suhdeluvuilla. Hintaa määritettiin kolmella eri arvonmäärittämistavalla ja asetettiin yrityksen hinnaksi näistä saatu keskiarvo. Arvoa määriteltiin substanssiarvon, tuottoarvon ja keskimääräisen tuloksen laskentamenetelmillä, jotka asettivat yritykselle minimihinnan ja korkeimman järkevän hinnan.</p> <p>Työn tuloksena saatu yrityksen arvo poikkeaa reilusti yrittäjien omasta arviosta. Voittaisiinkin ajatella, että tämän työn lopputulos on vain yksi mielipide yrityksen hinnasta, koska täsmällistä hintaa ei voida koskaan määrittää. Yrityksen täsmällisen arvon asettaminen todettiin hankalaksi, koska yrityksessä olevia aineettomia ominaisuuksia, kuten asiakaskantaa, on vaikea hinnoitella.</p>	
Avainsanat	arvonmäärittäminen, graafisen teollisuus, yrittäjyys, omistajanvaihdos

Author Title	Eija Vaittinen Purchasing a small-scale printing company Defining the value and estimating the business
Number of Pages Date	50 pages 27 April 2012
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Media Technology
Specialisation option	Graphic Technology
Instructors	Pentti Viluksela, Principal Lecturer Virpi Tevä-Helminen, Senior Lecturer
<p>The aim of this study was to define the value of a small-scale digital printing company and to estimate its important operations to improve the business. The company preferred to remain anonymous. The valuation of the company became current because of the upcoming retirement age of the business owners.</p> <p>The condition of the company was examined from the functional and the economical point of view. The evaluation of the operations of the company was based on the observations of the author and the key ratios of profitability, liquidity and capital adequacy. The key ratios of the company were compared to general reference values. This comparison indicated that the financial standing of the company was sustainable.</p> <p>In this study the value of the company was defined with three different methods and the final value was the compound mean of the calculations of different methods. Instead of exact figures, the calculations were made with ratios based on the financial statements of the company. The applied methods to define the value of the company were net asset value, productive value and the value of the average earnings of the company.</p> <p>The result of the value of the company deviates quite strongly from the estimated value of the business owners. Even so, this study can be regarded as one perception of the value of the company inasmuch as it is almost impossible to set only one absolutely reliable value for any company.</p>	
Keywords	enterprise, change of ownership, defining the value of the company, printing industry

Sisälllys

1	Johdanto	1
2	Pienyrittäjyys ja graafinen teollisuus Suomessa	2
2.1	Yrittäjyys Suomessa	2
2.2	Graafinen teollisuus ja digitaalisen painamisen kehitysnäkymät	4
2.2.1	Graafisen alan yritykset Suomessa	4
2.2.2	Digitaalisen painotekniikan asema markkinoilla	5
2.2.3	Kilpailu alalla	7
2.2.4	Asiakkaiden asettamat vaatimukset tilaus- ja toimitusketjulle	8
2.2.5	Alan muutosten vaikutukset työntekijöihin ja koulutustarpeisiin	8
2.3	Digitaalisen painotekniikan käyttö	9
2.3.1	Tyypillisten digitaalisten painotöiden piirteitä	9
2.3.2	Materiaalit ja käyttökohteet	11
2.3.3	Mahdollisuudet ja esteet	11
3	Yrityskauppa	14
3.1	Yrityskaupan toteuttaminen	14
3.2	Yrityskaupan vaiheet	15
3.2.1	Tarpeen syntyminen	15
3.2.2	Yrityksen toiminnan kartoitus	15
3.2.3	Toiminta- ja kehityssuunnitelma	16
3.2.4	Yrityksen arvon määrittäminen	16
3.2.5	Kaupan käytännön toteutus ja jälkihoito	17
4	Kaupan kohteena oleva yritys	18
4.1	Perustiedot ja valmistusprosessi	18
4.2	Yrityksessä käytettävä tekniikka	19
4.3	Tuotteet	22
4.4	Nykytilanne	22
4.4.1	Toiminnan taso	22
4.4.2	Taloudellinen tilanne	23

5	Kauppan kohteena oleva yrityksen arvon määrittäminen	27
5.1	Yrityksen arvoon vaikuttavat tekijät	27
5.1.1	Näkökulma	27
5.1.2	Riskien arviointi arvonmäärityksessä	27
5.1.3	Laskennalliset määrittäytävät	29
5.2	Määrittäytävän valinta	30
5.3	Laskelmat	31
5.3.1	Substanssiarvo	31
5.3.2	Yrityksen arvo keskimääräisen tuloksen perusteella	32
5.3.3	Tuottoarvo	33
5.3.4	Arvoyhteenveto	35
6	Yrityksen toiminnan kehityssuunnitelma	36
6.1	Kehityssuunnitelman tarkoitus	36
6.2	Nykyisen toiminnan arviointi ja ongelmien tunnistaminen	36
6.3	Toiminnan kehittäminen lähitulevaisuudessa	39
6.4	Tulevaisuuden visiot	43
7	Yhteenveto	45
	Lähteet	47

1 Johdanto

Tie yrittäjyyteen alkaa usein liike-ideasta, halusta päättää omasta työskentelystään tai yrittäjän tavoitteesta tuottaa oma toimeentulonsa. Eri yrittäjillä on myös erilaisia päämääriä. Toisilla on uusi, ainutlaatuinen liike-idea ja toiminnan päämäärinä ovat liiketoiminnan kasvatus ja taloudellinen menestys. Toiset puolestaan haluavat työllistää itsensä terveellä palkkatasolla, eikä toiminnan kasvaminen ole toiminnan ensisijainen tavoite. Lisäksi yrittäjä voi olla pelkkä sijoittaja, joka rahoittaa toiminnan ja kerää voitot, mutta tuotannon ja yrityksen toiminnasta vastaa palkattu henkilökunta. Päämääristä riippumatta tulevan yrittäjän tulee punnita asiaa huolellisesti monista näkökulmista ja ottaa selvää yrittäjyyteen kuuluvista velvoitteista, kuten veroista ja lakisääteisistä maksuista. Esimerkiksi ulkopuolista henkilökuntaa palkkaavalla yrittäjällä tulee olla tuntemusta oman osaamisalueensa lisäksi työntekijöihin liittyvästä lainsäädännöstä ja hyvän johtamisen taidoista. Yrittäjän tulee myös harkita, onko kannattavaa perustaa uusi yritys vai ostaa jo toiminnassa oleva yritys, jolla on vakiintunut asiakaskunta.

Suomessa on paljon pieniä ja keskisuuria yrityksiä, jotka ovat tulossa yrityksen toiminnan kannalta kriittiseen käännekohtaan suurten ikäluokkien tullessa eläkeikään. Eläköityville yrittäjille nousee haasteeksi yrityksen toiminnan tulevaisuus; löytyykö yritykselle jatkaja perheestä tai ulkopuolinen ostaja, vai onko edessä yrityksen toiminnan lopettaminen? Varsinkin menestyvän toiminnan lopettaminen saattaa tuntua vaikealta, kun yrittäjä jää ilman korvausta elämäntyöstään. Suomessa yrittäjyyskynnys on korkea ja yrityksiä on vaikea saada kaupaksi, vaikka toiminta olisi kannattavaa ja elinvoimaista.

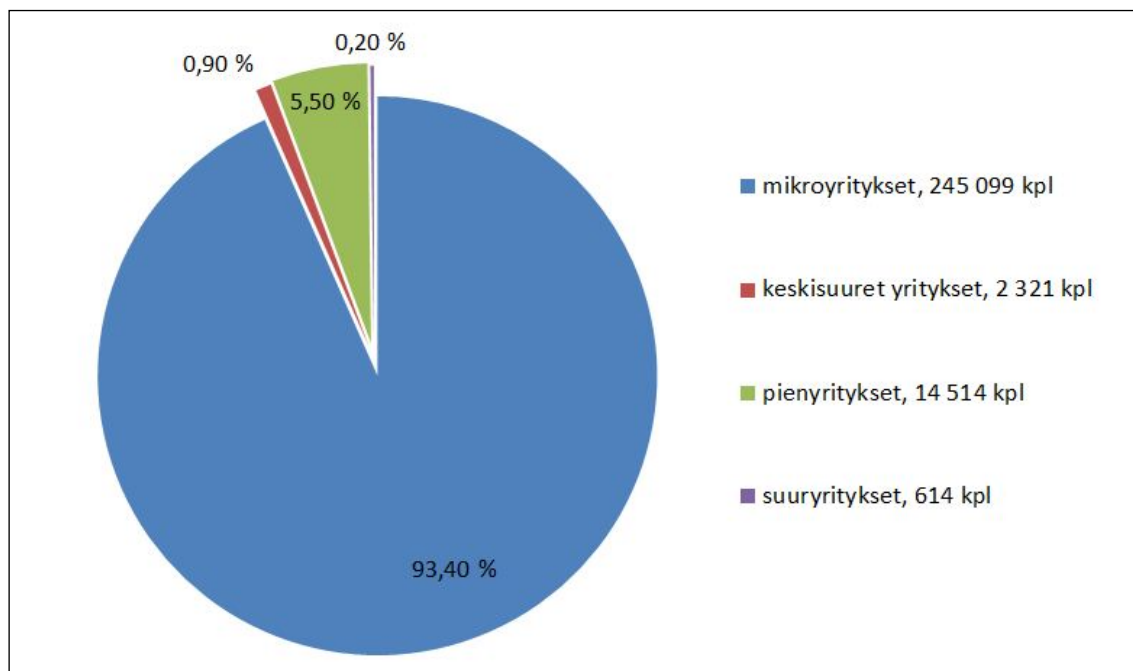
Insinöörityössä perehdytään toiminnassa olevan yrityksen ostamiseen liittyviin asioihin nimettömän esimerkkiyrityksen avulla, pien- ja mikroyrittäjyyden näkökulmasta. Työn tavoitteena on selvittää yrityskaupassa huomioitavia asioita, arvioida yrityksen toiminnan kannattavuutta ja arvoa sekä luoda kehityssuunnitelma yrityksen toiminnan tehostamiseksi jatkossa. Työn tarkoitus on selvittää, onko yrityksen toiminta kannattavaa, ja määrittää yritykselle suuntaa antava hinta-arvio. Arvoa määritellään ostajan näkökulmasta, ja siinä huomioidaan myös rahoittajien asettamat yrityslainan takaisinmaksuajat. Työ on rajattu käsittelemään edellä mainittuja asioita nimenomaan työssä käytetyn esimerkkiyrityksen, kannalta eikä sen ole tarkoitus kuvata yrityskauppaa yleispestävästi. Varsinkin yrityksen arvon määrittelyä on rajattu niin, että tarkastellaan juuri tä-

mänkältaisen ja -kokoisen yrityksen arvon määrittelyyn sopivia keinoja ja näkökulmia. Yritystä koskevat tiedot perustuvat omistajien haastatteluihin ja tekijän omiin kokemuksiin yrityksen toiminnasta ja toimintatavoista.

2 Pienyrittäjyys ja graafinen teollisuus Suomessa

2.1 Yrittäjyys Suomessa

Suurin osa Suomen yrityksistä on pien- ja mikroyrityksiä, 98,9 % eli lähes 260 000. Kuviossa 1 on esitetty yritysten jakautuminen suuruusluokkien mukaan. EU:n määrittelyn mukaan mikroyrityksillä tarkoitetaan yritystä, jossa työskentelee vähemmän kuin kymmenen työntekijää ja jonka liikevaihto on enintään kaksi miljoonaa euroa. Pienyrityksiksi lasketaan yritykset, joissa työskentelee vähemmän kuin 50 työntekijää ja liikevaihto on enintään kymmenen miljoonaa euroa. Alle 250 työntekijää työllistävät yritykset, joissa liikevaihto on enintään 43 miljoonaa euroa, luokitellaan keskiuuriksi yrityksiksi ja sitä suuremmat suuryrityksiksi. (1; 2, s. 18–19.)



Kuvio 1. Yritysten jakautuminen yrityksen koon mukaan Suomessa vuonna 2010 (1).

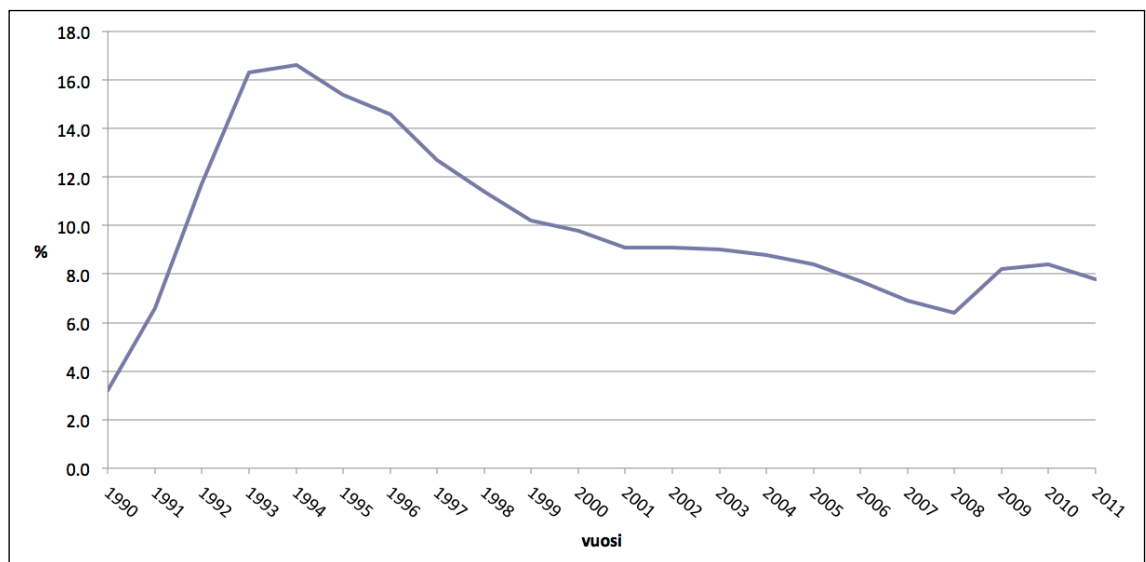
Pienet yritykset menestyvät, koska ne sopeutuvat muutoksiin paremmin. Lisäksi pienillä yrityksillä ei ole tarvetta, eikä toisaalta kapasiteettiakaan, palvella kaikkia asiakasryhmiä. Pienyritykset voivat yleensä erikoistua jonkin tietyn tuotteen tai palvelun tarjoamiseen ja tavoittelevat vain osaa sille sopivasta asiakaskunnasta. Toisaalta pienyritykset eivät yleensä tuota isoja voittoja, mutta maksavat palkan omistajilleen ja ehkä jopa muutamalle työntekijälle. Toisin sanoen pienyrityksillä on usein pienet riskit, mutta myös pienet voitot. Pien- ja mikroyritysten liikevaihto oli vuonna 2009 vain noin 34 % kaikkien yritysten liikevaihdosta, kun taas suuryritysten osuus liikevaihdosta on jopa 50 %. (1; 2, s. 18–19.)

Pienen yrityksen kompastuskivi voi olla myös yhteiskunnan jäykistyneet rakenteet, jotka pakottavat yrittäjän kuluttamaan paljon aikaa erilaisiin hallinnollisiin raportteihin, jotka ovat sinänsä toisarvoisia harjoitettuun liiketoimintaan nähden. Nämä jäykät rakenteet ovat johtaneet yritystoiminnan kehityksen hyytymiseen ja pahoinvointiin niin Suomessa kuin koko Euroopassa. Aikaisemmin asenteet yrittäjyyttä kohtaan eivät ole olleet Suomessa kovin myönteiset: yrittäjyyttä on pidetty riskinä ja turvattomana palkanlähteenä. Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestön, OECD:n, jäsenmaissa yleisesti koulutus lisää yrityshalukkuutta, mutta Suomessa tilanne on ollut päinvastainen johtuen pelokkaista asenteista yrittäjyyteen, Suomen keskiarvoa raskaammasta yritysverotuksesta ja siitä, että työsuhteeseen liittyvä sosiaaliturva on työntekijälle paljon parempi kuin yrittäjälle. EU:n tutkimuksen mukaan asenteet yrittäjyyttä kohtaan ovat kuitenkin muuttuneet myönteisemmiksi viime vuosien aikana. Myönteisyys on kasvanut tasaisesti vuodesta 2004, ja vuonna 2009 yli 40 prosenttia suomalaisista olisi halunnut mieluummin toimia yrittäjänä kuin palkansaajana. Myönteisten asenteiden osuus on kuitenkin vielä vähäisempi kuin Euroopassa keskimäärin. (2, s. 17–19, 241; 3, s. 7–8.)

Suomessa oli vuoden 2010 lopussa yrittäjiä noin 248 000, maa- ja metsätalouden alkutuotannon toimialat poisluettuna, ja yrittäjyysaste noin 10 %. Yrittäjien määrä on kasvanut Suomessa tasaisesti vuodesta 1995. Suomen yrittäjien ikärakenne on huolestuttava, sillä vuonna 2010 tilastokeskuksen tekemän tutkimuksen mukaan reilu puolet yrittäjistä on yli 45 vuotta täyttäneitä ja yli 30 % yrittäjistä on yli 55-vuotiaita. Tämä tarkoittaa sitä, että lähivuosien aikana yli viidennes yrityksistä on omistajanvaihdoksen tai toiminnan lopettamisen edessä. (3, s. 9; 4, s. 104, 124.)

Yrittäjyyden hyvinvointiin vaikuttaa myös yleinen taloustilanne, joka on koko Euroopassa kokenut useampia notkahduksia lyhyen ajan sisällä: 1990-luvun alun lama, 2000-luvun alun IT-kupla ja vuosien 2007–2009 maailmanlaajuinen finanssikriisi. Näistä vaikein Suomelle oli 1990-luvun alun lama, jonka vaikutukset ovat nähtävissä vielä tänäkin päivänä työttömyysasteessa ja työsuhderakenteissa. (5.)

Työttömyysaste ei ole laskenut 20 vuoden aikana lamaa edeltävälle tasolle, vaikka laskua onkin tapahtunut. Notkahdukset ovat vaikuttaneet Suomen talouteen ja markkinoihin ikävällä tavalla: osa yrityksistä on ajautunut toiminnan lopettamiseen tai yhdistyneet toiseen yritykseen. Taloustilanteen vaihtelu on vaikuttanut eniten keskisuuriin yrityksiin. (5.) Kuviossa 2 on kuvattu työttömyysasteen kehittymistä viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Kuviosta on havaittavissa selkeästi varsinkin 1990-luvun alun laman vaikutus työttömyysasteeseen.



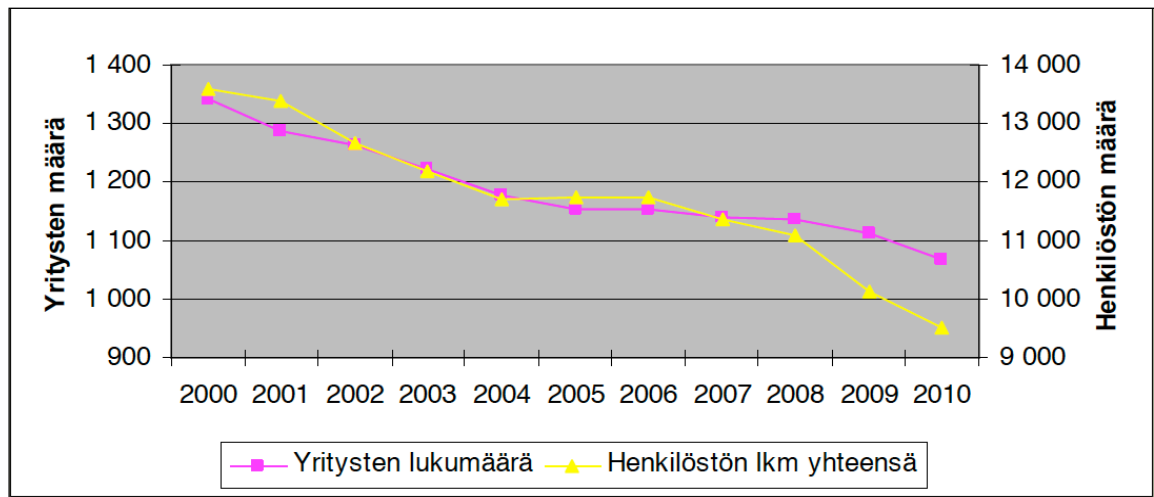
Kuvio 2. Työttömyys Suomessa vuosina 1990–2011 (5).

2.2 Graafinen teollisuus ja digitaalisen painamisen kehitysnäkymät

2.2.1 Graafisen alan yritykset Suomessa

Graafisella alalla tarkoitetaan kaikkia painoviestintään liittyviä toimijoita ja tuotantolaitoksia. Yleisesti graafisella alalla on ylikapasiteettia, mikä näkyy markkinoilla hintakilpailuna. Hintojen alentaminen laskee kannattavuutta ja ajaa pieniä yrityksiä syvem-

pään ahdinkoon, sillä pienillä yrityksillä ei ole yhtä paljon joustovaraa hinnoissaan kuin isommilla yrityksillä. Ylikapasiteetista johtuvat ongelmat korostuvat talouden laskukausina, jolloin tingitään hyödykkeiden kustannuksista, kuten painotuotteiden teettämisestä. Tämänkaltainen markkinakehitys ollut jo pitkään tyypillistä graafisella toimialalla, ja muutokset tapahtuvat hitaasti. Alan asiantuntijat eivät kuitenkaan näe kilpailutilannetta pelkästään kielteisenä kehityssuuntana, vaan konkurssien ja voimakkaan kehityksen katsotaan elvyttävän markkinoita parempaan suuntaan kilpailusta selvinneiden yritysten osalta. Toisin sanoen kiristynvä kilpailu ajaa heikoimmat pois alalta ja talouden laskusta selvinneet yritykset vahvistavat asemiaan. (6, s. 5–6; 7.) Kuviossa 3 nähdään painoalan yritysten lukumäärän lasku viimeisen kymmenen vuoden aikana Suomessa.



Kuvio 3. Graafisen alan yritykset Suomessa (7).

2.2.2 Digitaalisen painotekniikan asema markkinoilla

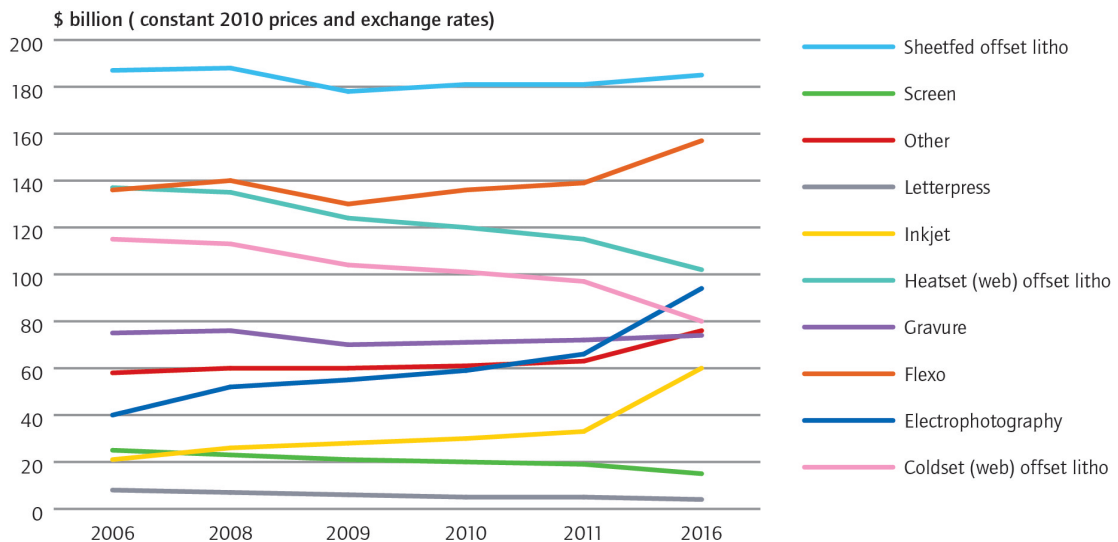
Digitaalinen tekniikka valtasi ensiksi kopiolaitokset ja omatarvemonestamot, joissa uuteen tekniikkaan siirtyminen oli luonnollinen kehityssuunta. Digitaalisten painolaitteiden kehittyminen ja painojäljen laadun parantuminen on mahdollistanut digitaalisen painotekniikan kasvun ja nousemisen offsetin kilpailijaksi. Toisaalta monet perinteisiä tekniikoita käyttävät painotalot ovat laajentaneet palveluitaan ottamalla esimerkiksi offset-painokoneiden rinnalle digitaalisia painokoneita. Digitaalipainamisesta onkin tullut yksi graafisen alan kilpailukykyyn vaikuttava tekijä. Canonin eurooppalaisista painoista teettämän tutkimuksen mukaan (8) parhaiten viimeisimmästä taantumasta selvisivät yritykset, jotka olivat investoineet digitaaliseen painamiseen. Canonin julkaisemaa materiaalia kannattanee tarkastella kriittisesti, koska yritys toimii itse digitaalisten painolait-

teistojen tarjoajana, mutta myös Lönnbergin painotalon johtaja tunnustaa Print & Media -lehden haastattelussa (9), että digitaaliseen tekniikkaan olisi pitänyt investoida aikaisemmin. Lönnberg Painot Oy on yksi Suomen merkittävistä painotaloista, ja se yhdistyi juuri Art-Print Oy:n kanssa vuoden 2012 alussa. (8, s. 12; 9; 10; 11; 12.)

Vaikka graafisen alan kokonaistilanne onkin heikko, digitaalinen painaminen kasvattaa jatkuvasti markkinaosuuttaan. Vuonna 2009 digitaalisella tekniikalla painettujen tuotteiden osuus kasvoi jopa 27 prosenttia, kun offsetin osuus laski noin 18 prosenttia. Digitaalinen tekniikka edustaa noin 5–10 %:a koko painatusalan markkinoista. Digitaalisella painomenetelmällä pystytään jonkin verran korvaamaan perinteisiä painotekniikoita, joten se vahvistaa asemiaan osittain muiden toimijoiden kustannuksella. Kustannuspaineet tulevat kasvattamaan digitaalisen painomenetelmän markkinaosuutta, varsinkin pienet painoerät tulevat huomattavasti halvemmaksi toteuttaa digitaalisella tekniikalla. Kasvun ennustetaan olevan jopa 10–20 % vuodessa ja jatkuvan ainakin seuraavan kymmenen vuoden ajan.

Digitaalisella painamisella, kuten muillakin menetelmillä, on omat tekniset rajoitteensa, joten sillä ei voida kuitenkaan kokonaan korvata perinteisiä menetelmiä. Esimerkiksi suuret painosmäärät ja vaikeasti painettavat materiaalit painetaan jatkossakin perinteisin menetelmin. Yleisesti ajatellaankin, että kaikilla menetelmillä on omat erityispiirteensä ja ne sopivat siksi parhaiten tietynlaisten painotöiden painamiseen. (8, s. 12; 10; 11; 13, s. 92.)

Kuvio 4 on Piran koulutusmateriaalista otettu kaavio, ja siinä on kuvattu painotekniikoiden markkinaosuuksien ennustettua kehittymistä lähitulevaisuudessa. Pira International on maailmanlaajuinen riippumaton pakkaus-, paperi- ja painoteollisuuden tutkimuskeskus. Kuvioista näkyy digitaalisten painotekniikoiden, elektrofotografian (merkitty kuvaan sinisellä värillä) ja inkjetin (merkitty kuvaan keltaisella värillä), osuuksien ennustettu voimakas kasvuasema muihin yksittäisiin menetelmiin verrattuna. (14.)



Kuvio 4. Eri painotekniikoiden markkinaosuuksien kehityksen ennustus vuoteen 2016 asti (14).

2.2.3 Kilpailu alalla

Graafisen alan kireä tilanne näkyy myös digitaalisten painojen kilpailutilanteessa, tekniikan markkinaosuuden kasvusta huolimatta. Digitaalista painotekniikkaa käyttävien yritysten määrä on kasvanut, ja kilpailutilanne on sama kuin yleisesti koko graafisella toimialalla: ylikapasiteettia ja ankara hintakilpailu. Hinnan asema kilpailukeinona on korostunut liikaa ylikapasiteetin vallitessa, ja Baltian maiden edullisuus asettaa omat paineensa tuotteiden hinnoittelulle Suomessa. Lisäksi tuotteiden myyntiin liittyviä palveluita ei ole osattu hinnoitella, vaan kaikki tulee kaupan päälle, kuten esimerkiksi tuotteiden toimitus ja aineiston korjaukset. Hintojen polkemisen sijaan Suomen suurimpien painotalojen johtajat suosittelivat Print & Media -lehden haastattelussa panostamista laatuun ja palveluiden oikeaan hinnoitteluun sekä palveluratkaisujen liittämistä tuotteisiin. (8, s. 12; 9.)

Selviytyäkseen yrityksen on erotuttava muista olemalla ainutlaatuinen ja sen on erikoistuttava johonkin tai fuusioituttava toisen yrityksen kanssa. Myös onnistunut liikkeenjohto on yksi menestyksen kriteeri. Lisäksi selviytymisen elinehtona on jatkuva kehittyminen. Yritysten on kyettävä investoimaan uusimpaan tekniikkaan ja ohjelmistoihin. Pienillä yrityksillä ei ole välttämättä pääomaa suuriin investointeihin, joten niiden selviytymiskeino on toimintojen keskittäminen tiettyyn tarjontaan tai erilaistuminen kilpailijoihin nähden. Digitaalisten painolaitteistojen lisäksi yritysten kannattanee investoida tulevaisuudessa myös verkossa toimiviin web-to-print-järjestelmiin, joiden avulla asiak-

kaat voivat hoitaa itsepalveluna suurimman osan painotuotteiden valmistukseen liittyvästä asioinnista. Myös asiakkaat arvostavat yhä enemmän verkosta tavoitettavaa palvelua, joka on saatavilla aina asiakkaalle sopivana ajankohtana. Tällä tavoin pystytään tehostamaan tuotantoa ja vastaamaan paremmin asiakkaiden odotuksiin palveluiden saatavuudesta. (6, s. 5–6; 8; 10; 15.)

2.2.4 Asiakkaiden asettamat vaatimukset tilaus- ja toimitusketjulle

Markkinarakenteen muutoksen ohella myös asiakkaat muuttuvat. Digitaalisen tekniikan edullisuus on synnyttänyt markkinoille uuden liiketoiminta-alueen: pienyritykset ja yksityishenkilöt. Omatarvejulkaisuja, kuten esimerkiksi valokuvakirjoja, tehdään selvästi aiempaa enemmän. Lisäksi omakustannekirjat ja -sarjakuvat yleistyvät. Aikaisemmin pienien erien painattaminen näiden asiakasryhmien tarpeisiin oli liian kallista, mutta digitaalisen tekniikan yleistyminen mahdollistaa pienerien ja personoitujen tuotteiden edullisemmän painamisen. Uuden liiketoiminta-alueen asiakkaat tuovat uusia haasteita kulutustottumuksillaan: tuotteet halutaan edullisesti, nopeasti ja helposti. (6, s. 42–44.)

Asiakkaat haluavat, että tilauspalvelut ovat saatavilla sopivana ajankohtana, mihin vuorokaudenaikaan tahansa. Web-to-print-järjestelmän tärkeys korostuu varsinkin pieniä painotöitä painattavien asiakkaiden palvelun kannattavuudessa, sillä asiakaspalvelijan sitouttaminen tilaustilanteeseen tulee yritykselle kalliiksi, kun siihen kulutettua aikaa ei voida laskuttaa asiakkaalta, ja kontaktitilanne on suhteessa isompi osa tilausta kuin suurissa painotöissä. On ennustettu, että tämänkaltaiset verkkokaupat yleistyvät myös graafisella alalla, varsinkin digitaalisissa painoissa, joissa tuotantoprosessi on nopea. (6, s. 42–43; 12; 16, s. 1, 11.)

2.2.5 Alan muutosten vaikutukset työntekijöihin ja koulutustarpeisiin

Painoalan työntekijöiden kannalta tekniikan kehittyminen on tuonut tullessaan myös kielteisiä asioita: automatisointi on lisääntynyt ja työtehtävät, jotka aikaisemmin jaettiin monelle eri henkilölle, kasautuvat nyt yhden henkilön hoidettavaksi. Alalla työskenteleviltä vaaditaan yhä useammin monipuolista osaamista kaikista painoprosessin vaiheista. Monipuolinen osaaminen on tärkeää myös digitaalisessa painamisessa, ja tekniikan yleistyminen onkin luonut kokonaan uuden ammattiryhmän alalle. Digitaalipainamisessa on paljon uutta omaksuttavaa myös perinteisempien painotekniikoiden ammattilaisil-

le – digitaalisen tekniikan hallinnassa yhdistyvät kopioinnin ja painotekniikan osaaminen. (10; 17.)

Digitaalisen painokoneen käyttäjää kutsutaan operaattoriksi, ja painokone toimii yleensä vain yhden operaattorin voimin. Operaattorin rooli tuotantoprosessissa on suuri, ja koneen tuottavuus riippuu hyvin paljon käyttäjän osaamisesta. Siksi on tärkeää, että operaattori ymmärtää koko tuotantoprosessin kulun. Digitaalisen painamisen ammattilaiselle tärkeää on myös tietokoneiden ymmärtäminen. Painotekniikan koulutustoiminta on vastannut uuden ammattiryhmän kysyntään järjestämällä digipainajille oman ammattipohjaisen tutkintoon johtavan koulutuksen. (10; 17.)

2.3 Digitaalisen painotekniikan käyttö

2.3.1 Tyypillisten digitaalisten painotöiden piirteitä

Digitaalisella painotekniikalla pystytään vastaamaan useisiin painotuotteiden markkinoilla meneillään oleviin trendeihin, kuten personoitu painaminen, tarpeeseen perustuva painaminen, hajautettu painaminen, piensarjainen painaminen ja lyhyellä aikataululla tilattavat tuotteet. Tällaiset toiminnan muodot ovat myös kriittisiä edellytyksiä digipainopalveluja tuottavan yrityksen toiminnan menestykselle jatkumiselle. (6, s. 48; 17.)

Print-on-demand (POD)

Print-on-demand tarkoittaa tarpeenmukaista painamista. Tarvepainaminen on ajankohdasta, sillä niin vältetään tuotteiden ylijäämää eikä kappalehinta riipu enää painosmäärästä. Vaikka aiheesta on puhuttu jo pitkään, vasta nyt tarvepainaminen on yleistynyt varsinkin kirjojen kustannustoiminnassa. Yleistyminen johtunee tekniikan kehittymisestä ja kustannuspaineista. Tarpeenmukainen painaminen pidentää kirjan ikää, kun kirjaa voidaan säilyttää saatavilla ilman konkreettisia varastoja, virtuaalivarastoissa. Tämä myös mahdollistaa laajemman valikoiman, kun kustantajat voivat rohkeammin valita myös pienemmälle yleisölle suunnattuja kirjoja. (18, s. 57; 19, s. 17–18; 20.)

Personoitu painaminen

Personoitu painaminen tarkoittaa sitä, että painetaan muuttuvaa tietoa peräkkäisiin arkkeihin. Lehtiin tai esitteisiin voidaan tulostaa tilaajien osoitetietoja ja nimiä samalla ajolla. Mainontaa ajatellen tämä tuo tuotteisiin huomattavan lisäarvon, kun mainonta voidaan kohdistaa suoraan yksittäiselle henkilölle vaikkapa käyttämällä markkinointikirjeessä asiakkaan etunimeä tai muuta henkilökohtaista tietoa. Muuttuvan tiedon painamista voidaan hyödyntää myös erilaisten koodien painamiseen tai numerointiin. (18, s. 63; 19, s. 20–21.)

Pienet painokset

Pienemmät painosmäärät yleistyvät koko ajan. Asiakkaiksi tulee enemmän yksityishenkilöitä, ja yrityksen tuotto saadaan suuresta määrästä pieniä painotöitä. Pieniä painoksia haluavat myös yritykset, koska esitteiden tiedot saattavat muuttua eikä tuotteita haluta varastoida vaan ennemmin painattaa tarpeen tullen lisää. (20; 21; 22, s. 53.)

Hajautettu painaminen

Tuotteiden jakelun rakennetta voidaan muuttaa hajautetulla painamisella. Maantieteellisesti laajalle alueelle jakoon tulevat tuotteet voidaan lähettää pitkät välimatkat tiedostoina ja tulostaa kohteessa digitaalisella menetelmällä. Jakelu suoritetaan kohteesta lähialueille. Näin säästetään tehokkaasti jakelukustannuksia. Perinteisin menetelmin painosmäärä vaikuttaa hintaan, jolloin yleensä kannattaa painattaa kaikki samassa paikassa. Digitaalisella menetelmällä painettaessa kustannus ei riipu painosmäärästä, joten on kannattavampaa jakaa painatus jakelun mukaan eri paikkoihin ja toimittaa tuotteet paikallisesti. (18, s. 58–59; 19, s. 18.)

Pika- ja osasarjapainaminen

Pikapainaminen on olennainen osa digipainoalaa, sillä useimmat digipainossa painettavat tuotteet halutaan nopeasti. Digipainamisella on lyhin yhden tuotteen ja pienten erien läpimenoaika verrattuna muihin menetelmiin, usein pikapainotyö luvataan valmiiksi yhden tai kahden päivän sisällä, toisinaan jopa samana päivänä. Pikapainamisella vastataan asiakkaan akuuttiin tarpeeseen, joka ei välttämättä ole enää olemassa viikon

kuluttua. Tämänkaltaisia painotöitä ovat esimerkiksi messuesitteet, tapahtumien flyerit ja julisteet. Osasarjapainamisella tarkoitetaan sitä, että isommista painoksista halutaan ensi hätään nopealla aikataululla, jopa muutamassa päivässä pienempi erä, joka voidaan toteuttaa digipainomenetelmällä, ja suurempi loppuerä painetaan joustavammalla aikataululla esimerkiksi offsetmenetelmällä pienempien yksikkökustannusten takia.

2.3.2 Materiaalit ja käyttökohteet

Digitaalinen tulostaminen asettaa materiaalille enemmän vaatimuksia kuin perinteiset menetelmät, koska painoprosessi on erityisen herkkä esimerkiksi paperin kokoeroille ja käyryydelle. Lisäksi paperin sähköisyysominaisuudet ovat tärkeitä. Paperia säilytettäessä on syytä huomioida esimerkiksi se, että ilma ja kuivuus saattavat käyristää paperia ja toisinaan kylmyys tekee paperista liian sähköistä. Nämä huonontavat paperin ajettavuusominaisuuksia huomattavasti. Painettavuusominaisuuksiin vaikuttavat esimerkiksi paperin sileyys ja päällysteet. (18, s. 77–79; 19, s. 123, 141–145.)

Tekniikan kehittyessä myös painettavat materiaalit lisääntyvät. Aluksi digitaalisella tekniikalla pystyttiin painamaan vain kopiopapereille, mutta nykyään käytössä on monipuolinen lajitelmä papereita, pahveja, muoveja, metalleja ja keraamisia materiaaleja. Kankaitakin voidaan painaa jonkin verran siirtokuvien avulla, tai nestemäisiä väriaineita käyttämällä voidaan painaa suoraan kankaalle. (18, s. 70; 23; 24; 25; 26.)

Digitaalisella tekniikalla painetaan enimmäkseen lukutuotteita, kuten kirjoja, esitteitä, kortteja, julisteita ja suurkuvatulosteita. Lisäksi tekniikalla voidaan painaa tarroja, esineitä, pakkauksia ja koteloita. Digitaalisella tekniikalla on hyvät kehitysnäkymät pakkaus- ja kotelomarkkinoilla, joiden osuus on 50 % koko graafisesta alasta. Digitaalinen painaminen soveltuu hyvin pakkauksiin, joissa on usein muuttuvaa tietoa, sekä pienisarjaisiin, yksilöllisiin tuotepakkauksiin. Digitaalinen painaminen on ideaalinen vaihtoehto myös sisustusmateriaalien painamiseen, sillä kuluttajat kaipaavat yhä enemmän persoonallisia ja erilaisia sisustusratkaisuja. (18, s. 70; 23; 24; 25; 26.)

2.3.3 Mahdollisuudet ja esteet

Digitaalinen painaminen sopii pieniin painosmääriin. Yleisesti kriittisenä pisteenä kustannusten suhteen on noin 1 000 arkkia, johon asti painos on kannattavampaa painaa digitaalisella menetelmällä. Painatuksen yksikkökustannukset ovat digitaalisella mene-

telmällä suuremmat, mutta aloituskustannusten puuttuminen tekee pienien painoerien painattamisesta digitaalisella tekniikalla kannattavamman. (18, s. 65–67; 27.) Taulukkoon 1 on koottu yhteenvedona digitaalisen painomenetelmän mahdollisuuksia ja esteitä.

Taulukko 1. Digitaalisella painamisella, kuten kaikilla painotekniikoilla, on hyvät ja huonot puolensa (27).

MAHDOLLISUUDET	ESTEET
Nopeus	Laatu
Edullisuus pienissä erissä	Suuret erät kalliita
Muutosystävällinen prosessi	Painoprosessin katkoherkkyys
Ympäristöystävällisyys?	Rajattu materiaalivalikoima
Vastaa markkinoiden trendeihin	Neliväripainatus, lisävärien käyttö rajallista
Vähemmän makulatuuria	Koneiden huoltoherkkyys

Töiden läpimenoaika on lyhyt, ja asiakkaat saavat nopeammin tilaamansa tuotteet. Toisaalta tuotteiden painolaatu ei yllä ihan samaan kuin esimerkiksi offsettekniikalla saavutettu painojälki. Varsinkin värien toisto on offsetilla paljon parempaa, koska digitaalitekniikassa ei pystytä vielä juurikaan käyttämään lisävärejä varsinkaan elektrofotografiassa. Elektrofotografian rajoitteena on myös formaatti, sillä yleisin suurin arkkikoko on tällä hetkellä SRA3-B3. Inkjet-tulostimien enimmäisleveydet ovat jo suuremmat kuin elektrofotografiassa, ja markkinoille tulee jatkuvasti isomman formaatin tulostimia. (27; 28.)

Digitaalinen painoprosessi on myös muutosystävällinen, sillä työhön voidaan tehdä muutoksia joustavasti prosessin eri vaiheissa ilman suuria taloudellisia menetyksiä. Perinteisillä painomenetelmillä muutoksista tulisi ylimääräisiä lisäkustannuksia jo pelkästään painoaihioiden uudelleen valmistuksesta. Digitaalisessa painamisessa lisäkus-

tannuksia saattaa syntyä painoprosessin herkkyyden takia. Pienetkin muutokset, kuten lämpötila tai ilma, vaikuttavat paperin kulkemiseen koneessa. Tukokset saattavat johdattaa painoskatkoon, ja toisinaan joudutaan odottelemaan laitteiden korjausta ja huolto-toimenpiteitä, ennen kuin painos saadaan loppuun. Tätä ongelmaa eivät ehkä laitevalmistajat tunnusta, mutta käytännössä se on yksi lisäkustannusten aiheuttaja digipainoissa. (19, s. 123.)

Yhdeksi digitaalisen menetelmän hyväksi puoleksi ajatellaan ympäristöystävällisyyttä. VTT:n tutkimuksen mukaan (29) näin voidaan ajatella, mutta varsinaisena faktatietona tätä ei voida vielä esittää vertailutietojen puutteellisuuden takia. Digitaaliset painolaitteistot kuluttavat enemmän sähköä offsetlaitteisiin verrattuna, mutta toisaalta digitaalisen painotuotteen valmistusketjussa ei tarvita levytulostusta tai muita energiaa kuluttavia laitteita eikä työvaiheita. Vaikka digitaalisella menetelmällä syntyy väri- ja materiaali-jätteitä, määrät ovat alhaisempia kuin perinteisin menetelmin. Kuntoonlaittoon ei kulu juuri lainkaan materiaaleja, ja prosessin aikana kuluu vähemmän värejä. Toisaalta digitaalisesti painetun paperin uusiokäyttämiseen ja kierrätykseen liittyviä ongelmia ei vielä tunneta tarkasti, mutta ainakin mustesuihkutulostuksen vesipohjaiset värit ovat ongelmallisia, koska niitä ei voida erotella paperista siistausprosessissa. Digitaalisessa tuotantoketjussa syntyy jätteitä esimerkiksi koneen kuluvista osista, kuten fotojohderummuista, värikaseteista ja hukkaväreistä. Ympäristöystävällisyys näkyy eniten digitaalisen tekniikan perusajatuksessa: painetaan pieniä määriä, tarpeen mukaan ja hajautetusti. Näin vältetään ylijäämistä syntyviä jätteitä, varastointia ja kuljetukseen liittyviä päästöjä, kun tuotteet voidaan painaa digitaalisesta tiedostosta paikallisesti ja jaella lähialueille. (28; 29; 30.)

Laitteiston valmistajat tekevät jatkuvasti tutkimusta ja kehitystyötä digitaalisen painotekniikan heikkouksien korjaamiseksi. Laitteistot kehittyvät nopeasti, ja monet laitevalmistajat lupailevat laadun olevan jo offsetin tasolla. Myös painettavat materiaalit lisääntyvät laitteistojen kehittymisen myötä. Toisaalta laitteistojen nopea kehitys on yrittäjän kannalta myös haitallista, sillä digipainokone saattaa vanhentua tekniikaltaan jo 3–5 vuodessa.

3 Yrityskauppa

3.1 Yrityskaupan toteuttaminen

Yrityskauppa on projekti, joka on syytä suunnitella huolellisesti. Suunnitelmissa tulee ottaa huomioon kaikki, mitä kauppaan tulee kuulumaan, ja sen lisäksi vielä tulee karottaa kauppaan liittyvät riskit ja tilanteet, jotka voivat tapahtua, vaikka todennäköisyys tapahtumille olisi pieni. Näin kauppa tapahtuu hallitusti ja pystytään varautumaan yllätyksellisiin tilanteisiin kaupan toteutusvaiheessa. Lisäksi tarkka suunnitelma takaa sen, että kaikki kaupan osapuolet ovat selvillä projektin kulusta, siihen liittyvistä odotuksista ja velvollisuuksista. Nämä kaupan kulkua säätelevät yksityiskohdat on syytä kirjata myös kaupan osapuolten välisiin sopimuksiin mahdollisimman tarkasti, jotta vältetään väärinkäsityksiltä ja riitatilanteilta. (31; 32.)

Valmiin yrityksen ostamisessa on puolensa; valmis toimintamalli, asiakkaat, tilat sekä olemassa oleva tilauskanta, mutta toisaalta yrityksen ostaminen vaatii enemmän pääomaa kuin uuden yrityksen perustaminen. Ostajan kannattaa miettiä, kannattaako ostaa koko yritys vai sen liiketoiminta. Liiketoiminnan ostamisen on yrityksen ostamisen ja uuden yrityksen perustamisen välimuoto, jossa voidaan määritellä tarkkaan kaupassa siirtyvät yrityksen osat ja yrityksen sopimukset ja kirjanpito ynnä muut vastuut jäävät myyjän harteille. (33.)

Kauppaan on varattava riittävästi aikaa, jotta siihen liittyvät riskit saadaan minimoitua. Ei ole lainkaan harvinaista, että kauppaan tai sukupolven vaihdokseen saattaa kuluja jopa useita vuosia. Yrityskaupat ovat hyvin tapauskohtaisia, ja yleispäteviä sääntöjä tai neuvoja on hyvin vähän. Kaupankäynnin kulku riippuu monista tekijöistä, jotka ovat usein toisistaan riippuvaisia. Vaiheet riippuvat myös aloitteentekijästä ja kaupan syistä. Yrityskauppojen toteuttamiseen löytyy runsaasti apua ei tahoilta, ja sen käyttö on suositeltavaa, sillä harva yrittäjä hallitsee kaikkia yrityskauppoihin liittyviä velvollisuuksia ja käytäntöjä. Ulkopuolinen asiantuntija on puolueeton ja osaa ottaa huomioon asioita, joita kokematon kaupantekijä ei välttämättä ymmärrä edes ajatella. (2, s. 421; 32.)

3.2 Yrityskaupan vaiheet

3.2.1 Tarpeen syntyminen

Kaupanteko ja kauppojen suunnittelu lähtee aina jonkin osapuolen tarpeesta muutokseen. Syitä yrityksen myymiseen, ostamiseen tai yritystoiminnan lopettamiseen voi olla useita, ja aloite voi tulla yrittäjältä tai yrityksen ostajalta. Yleisimpiä syitä tarpeen syntymiseen ovat yrittäjien lähestyvä eläkeikä, kannattamaton liiketoiminta, yrittäjän henkilökohtaiset syyt tai motivaation puute, ostajan näkemä potentiaali kohdeyrityksessä tai vaikkapa nykyisten omistajien terveydelliset syyt. Kutsun aloitteentekijää tästä edes hankkeen päätoimijaksi. (2, s. 423–424.)

3.2.2 Yrityksen toiminnan kartoitus

Suurimman työn yrityksen toiminnan kartoituksessa tekee hankkeen päätoimija. Päätoimija aloittaa esisuunnittelun eli aloittaa tiedon hankinnan yrityksestä ja kartoittaa yrityksen kokonaistilanteen. Esisuunnitteluvaiheessa usein otetaan yhteyttä myös muihin kaupan osapuoliin ja käydään neuvotteluja. Neuvotteluissa selviää osapuolten halukkuus kauppaan ja kaikilla on tilaisuus esittää näkemyksiä ja toiveita kaupasta. Onnistuneen esisuunnittelun perusteella syntyy yleensä muutamia toimintavaihtoehtoja siihen, kuinka kauppa voitaisiin toteuttaa. (2, s. 426.)

Jos hankkeen päätoimija on itse yrittäjä, joka haluaa luopua yrityksestään tai vastuullisesta roolistaan yrityksessä, hänen tulee miettiä yrityksen tulevaisuuteen liittyviä vaihtoehtoja:

- a. sukupolvenvaihdos
- b. myynti henkilökunnalle
- c. myynti uudelle ulkopuoliselle yrittäjälle
- d. myynti toiselle yritykselle tai sijoitusyhtiölle
- e. toiminnan lopettaminen
- f. konkurssi.

Valittava toimintalinja riippuu yrityksen nykytilasta, odotuksista ja kyvykkyydestä sekä siitä, löytyykö yritykselle jatkajaa tai ostajaa. Aina yritykselle ei löydy halukasta ostajaa tai jatkajaa, vaikka toiminta olisi taloudellisesti kannattavaa. (2, s. 423–425; 35.)

3.2.3 Toiminta- ja kehityssuunnitelma

Yrityksen ostamiseen tarvitaan rahaa. Ostajalla on harvoin varallisuutta (tai halua) rahoittaa yrityskauppaa kokonaan itse, ja sitä varten tarvitaan rahoittajaa. Rahoitusta varten tarvitaan tarkat suunnitelmat yrityksen toiminnasta, nykytilasta ja sen tulevaisuuden näkymistä. Lisäksi suunnitelmien tulee sisältää laskelmat rahoituksen tarpeesta ja lainan takaisinmaksusta sekä arvio yrityksen tuotoista. Nämä laskelmat ovat ennusteita ja perustuvat yleensä yrityksen tilinpäätöksiin aikaisemmilta vuosilta. Kuten aikaisemmin mainitsin, nämä tarkat suunnitelmat auttavat ehkäisemään riskejä yritystoiminnan kannattavuuteen ja jatkuvuuteen liittyen. Tämän haluaa myös rahoittaja nähdä; suunnitelmat ovat ostajan lisäksi myös rahoitusyhtiötä varten. Rahoittaja haluaa turvaa sijoitukselleen ja todistelua siitä, että laina pystytään maksamaan sovitusti takaisin. Täsmälliset suunnitelmat myös todistavat, että henkilö on perehtynyt yrityksen toimintaan ja on perillä yrittäjyyteen liittyvistä velvoitteista sekä tietoinen siitä, mihin on ryhtymässä. (32; 2, s. 424–425; 36.)

Suunnitelmat eivät voi perustua pelkästään olettamuksille tai haaveille, vaan niitä on tuettava yrityksen toimintaan liittyvillä faktoilla. Ostajan kannattaa pyytää tutkittavakseen kaikki yritystä koskevat sopimukset, asiakirjat, pohjapiirustukset, tilinpäätökset ynnä muut asiaan kuuluvat dokumentit kolmen viimeisen vuoden ajalta ja tutustua niihin huolellisesti. Ostaja voi myös palkata ulkopuolisen asiantuntijan auttamaan ostettavan yrityksen nykytilan selvityksessä. Mikäli myyjä taho ei suostu toimittamaan asiakirjoja, se on jo itsessään varoittava merkki siitä, ettei yritystä kannata ostaa eikä selvitystä jatkaa. Ennen tärkeiden tietojen luovutusta voidaan laatia salassapitosopimus, joka suojaa yrittäjää yritysvalokailulta ja tietojen väärinkäytöltä. (32.)

3.2.4 Yrityksen arvon määrittäminen

Yrityksen tarkan arvon määrittäminen on hyvin vaikeaa, toisinaan jopa mahdotonta. Usein ajatellaankin, että yrityksen arvo on se, mitä ostaja on valmis maksamaan, ja toisaalta se, millä hinnalla myyjä on valmis myymään. Arvolle on mahdotonta antaa yhtä oikeaa numeerista lukua, vaan se koostuu erilaisista tekijöistä. Tärkeintä yrityksen

arvon määrittämisessä on arvioida, mikä yrityksessä on arvokasta. Millaista yrityksen toiminta on? Mistä yritys saa isoimman tuottonsa ja mitä se edellyttää? Yrityksen arvon määrittelyyn on muutamia laskennallisia apukeinoja, jotka voivat antaa suuntaa yritystoiminnan arvon määrittelyyn. Myös arvon määrittelyssä käytetään usein asiantuntijan apua tai voidaan kysyä esimerkiksi rahoittajan mielipidettä ostettavan yrityksen arvosta. Yrityksen arvon määrittämisestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä kerrotaan lisää luvussa 5. (2, s. 436–437; 37.)

3.2.5 Kaupan käytännön toteutus ja jälkihoito

Sopimukset ja kaupanteko

Mikäli neuvottelut yrityksen ostosta tai myynnistä saavuttavat yhteisymmärryksen ja osapuolet päättävät toteuttaa yrityskaupan, on seuraava vaihe kauppakirjojen laadinta ja suunnitelmien kirjaaminen sopimukseen. Kauppakirjat kannattaa tehdä huolellisesti ja kuvata kaikki kaupan yksityiskohdat yksityiskohtaisesti paperille. Osapuolien tulee myös huolehtia siitä, että he ymmärtävät, mitä sopimuskohdat tarkoittavat, sillä kaupassa ei ole kuluttajansuojaa, eli jälkepäin on hyödytöntä vedota siihen, ettei ole ymmärtänyt sopimustekstiä. Tässäkin kohdassa on hyvä turvautua asiantuntijan apuun, sillä tämänkaltaiset sopimukset ovat aina hyötyä ja voittoa tavoittelevia. Jos toinen osapuoli on huolimaton tai välinpitämätön sopimuksen suhteen tai luottaa liiaksi vastapuoleen, voi kaupan jälkeen tulla ikäviä yllätyksiä. (31; 32.)

Ilmoitukset viranomaisille ja verojen maksu

Yrityskauppaan kuuluu ilmoitusvelvollisuus viranomaisille, ja tehtävät ilmoitukset riippuvat yritys muodosta. Vastuuhenkilöiden, yhtiöjärjestyksen ja osakepääoman muutoksista ilmoitetaan kaupparekisteriin. Yrityksen myyjä on velvollinen maksamaan valtiolle veroja yrityskaupasta saatavasta voitosta. (31; 32.)

Jälkihoito

Kauppojen jälkeen myyjän ja ostajan on varmistettava, että molemmat noudattavat sopimuksissa säädetyt ehtoja ja kohtia. Kaupan jälkeen on syytä huolehtia maksujen sujuvuudesta, käyttöoikeuksien siirrosta sekä tiedottamisesta yrityksen sisäisesti ja

yrittäjien ulkopuolisille sidosryhmille. Molempien osapuolien etujen mukaista on myös asettaa eri tapahtumille tarkat rajat ja päivämäärät, milloin maksujen ja siirtojen tulee olla hoidettuna. (31; 32.)

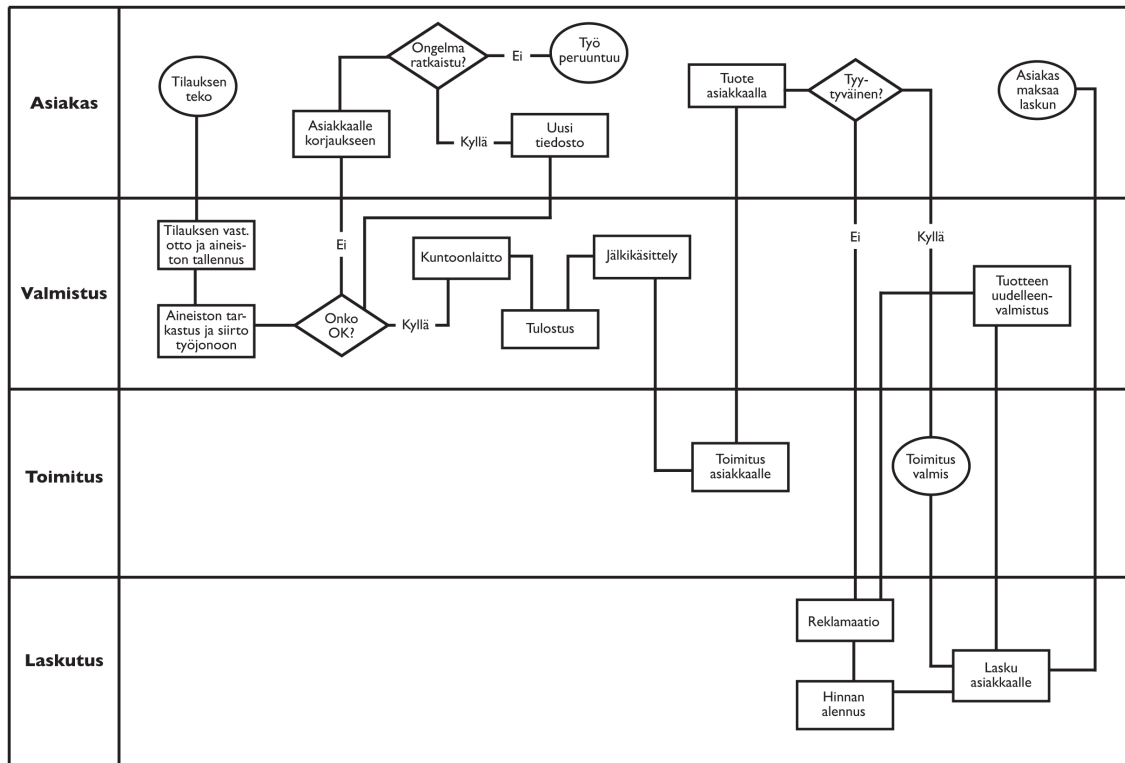
4 Kaupan kohteena oleva yritys

4.1 Perustiedot ja valmistusprosessi

Kaupan kohteena oleva yritys on Helsingissä toimiva digipaino, joka tarjoaa tulostus- ja painopalveluita erilaisille yrityksille ja yhdistyksille. Paino toimii myös omatarvepainona suurelle yhtymälle, jonka kautta monet pääkaupunkiseudulla toimivat yhtymän sidosryhmät ovat yrityksen vakioasiakkaita.

Yritys on ollut toiminnassa vuodesta 1995, ja sen toimintamuoto on osakeyhtiö. Paino on erikoistunut A5–A3-formaattisiin mustavalko- ja väritulosteisiin, joihin kuuluvat muun muassa jäsen- ja yhdistystiedotteet, lehdet, esitteet ja omakustannekirjat. Painossa työskentelee kaksi henkilöä, jotka myös omistavat yrityksen. Lisäksi yrityksessä on yksi osa-aikainen työntekijä, joka työskentelee lähinnä lomakausien aikana. Painossa on käytössä kaksi mustavalkoista tuotantotulostinta ja kaksi värillistä tuotantotulostinta. Lisäksi käytössä on erilaisia jälkikäsitteilylaitteita taittoa, nidontaa ja nuuttausta varten. Yritys hoitaa itse oman laskutuksensa, mutta muu kirjanpito on ulkoistettu.

Yrityksen keskeisimmät prosessit ovat painotyön valmistus, laskutus ja toimitus. Kuviossa 5 on esitelty painotyön valmistusprosessi tilauksesta laskutukseen. Prosessi voidaan jaotella myös pienempiin prosesseihin, mutta tässä on tarkoituksenmukaisesti kuvattu yrityksen ydintoiminta.

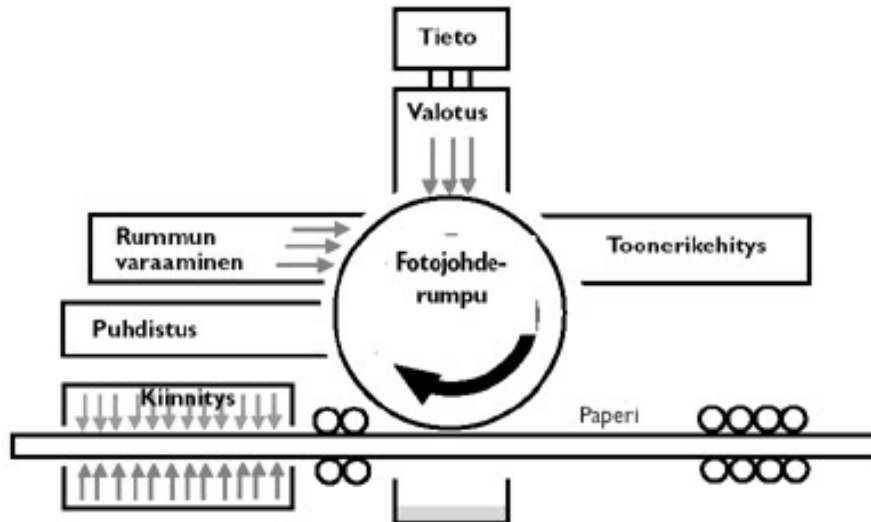


Kuvio 5. Yrityksen ydintoiminnan prosessikaavio (38).

Kuviossa 5 on kuvattu myös yksi tilausketjuja häiritsevää silmukkaa, kun aineistoa pallorellaan painon ja asiakkaan välillä. Ihanteellisessa prosessissa aineistontarkastus- ja korjausvaihetta ei ole, koska aineisto tulee suoraan painokelpoisena eikä aiheuta ylimääräistä työtä.

4.2 Yrityksessä käytettävä tekniikka

Elektrofotografia, toiselta nimeltään xerografia, on yleisin digitaalinen tulostusmenetelmä. Menetelmä perustuu digitaalisessa muodossa olevaan painotiedostoon, josta muodostetaan sähkövarauksen avulla painoaiho fotojohteiselle kuvahihnalle tai kuvaurmulle ja siitä eteenpäin paperille. Painoaihion muodostumista ohjaa numeerinen bittikarttatiedosto. Elektrofotografiaa käyttävän painolaiteen tärkeimmät osat ovat kuvahihna (kuviossa fotojohderumpu), kiinnityslaitteisto ja väriyksiköt. (19, s. 102–108.) Kuviossa 6 esitetään elektrofotografian toimintaperiaate pelkistettynä.

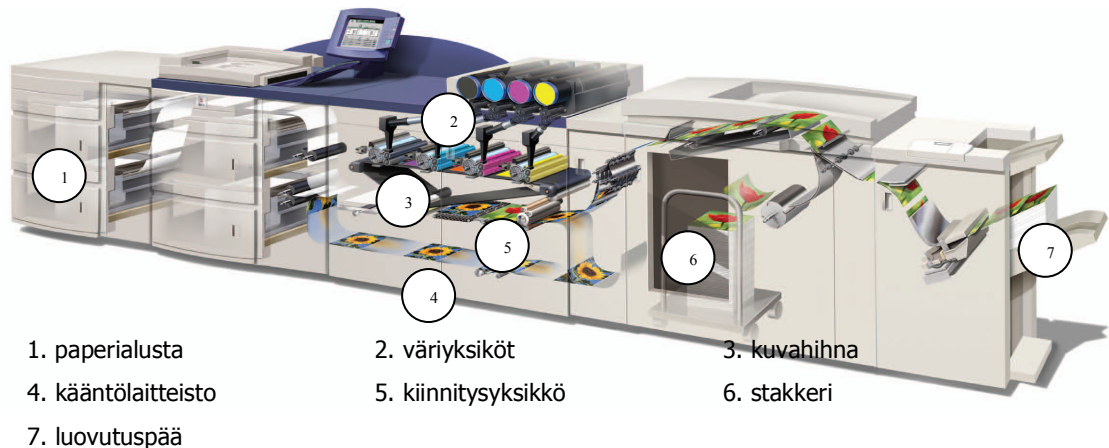


Kuvio 6. Elektrofotografian toimintaperiaate (39).

Kuvahihnan pinta varataan sähköisesti koronalangan avulla, ja pinta on sähköinen niin kauan, kunnes siihen osuu valoa. Varauksen on oltava tasainen, jotta sävyt toistuvat oikein. Tasainen varaus saadaan aikaiseksi pyörittämällä rumpua koronalangan alapuolella tasaisella vakionopeudella. Myös koronan ja hihnan etäisyyden ja varausjännitteen on pysyttävä vakioina. Sähkövaraus puretaan painamattomista kohdista valottamalla lasersäteen tai LED-diodien avulla, ja hihnalle syntyy latentti kuva. Valottamisen jälkeen magneettinen väriaine siirtyy hihnalle sähkövarattuihin kohtiin ja hihnalle muodostuu näkyvä kuva. Kuva siirtyy paperiin lämmön ja pienen puristuksen avulla. Värien siirto paperiin tehdään joko siirtämällä kaikki värit paperille erikseen (multipass) tai samanaikaisesti (singlepass). Painamisen jälkeen kuva ja värijäämät poistetaan kuvahihnalta purkamalla sähkövaraus. (19, s. 102–108.)

Digitaalinen painokone kokonaisuudessaan koostuu front-endistä, ripistä, kuvamuistista, tulostimen ohjaimesta ja itse tulostimesta. Front-endillä tarkoitetaan päätettä, jota tarvitaan tiedostojen vastaanottoon ja hallintaan. Päätteellä on myös RIP (raster image processor), jossa painettava tiedosto muutetaan bittikarttakuvaksi painamista varten. Tulostimen ohjain toimii tulkkina tiedoston tulostamisessa, ja sen avulla voidaan muokata laitteen toimintaa parhaan tulostuslaadun saavuttamiseksi. Kuviossa 7 nähdään kokonaiskuva elektrofotografiaa käyttävästä painokoneesta. Painolaitteisto on kuviossa keskellä, ja vasemmassa laidassa näkyvät paperialustat (1), joilta arkit syötetään pai-

nettavaksi. Koneessa on fotojohteinen kuvahihna (3), joka on samantapainen kuin kuviossa 6 oleva fotojohderumpu. Kuviossa näkyvät selkeästi myös väriyksiköt (2). Kiinnityslaitteiston (5) jälkeen paperi ohjautuu luovutuspäähän tai kääntölaitteistoon (4) riippuen siitä, painetaanko arkki yksi- vai kaksipuoleisesti. Luovutuspää (7), johon painetut arkit tulevat, on kuviossa oikealla. Suuremmat painokset on joskus käytännöllisempää pinota suoraan pyörien päällä olevalle lavalle eli stakkerille (6). (18, s. 68; 19, s. 108–109.)



Kuvio 7. Xerox-painokone (40).

Esimerkkiyrityksessä on käytössä Xeroxin mustavalkoiset tulostimet Xerox 4110 sekä Nuvera 144 + FFPS. 4110:ssa on tulostimen lisäksi skannaus verkkoon tai muistiin ja jälkikäsittelymahdollisuuksia, kuten nidonta, vihkotaitto sekä väli- ja kansilehtien lisäys. Nuverassa on inline-toimintona liimanauhasidonta, nidonta sekä väli- ja kansilehtien lisäys. Lisäksi tulostimella voidaan painaa erikoismateriaalille, esimerkiksi jäljentävälle paperille. Värilliset tuotantotulostimet ovat Xerox DC250 ja Xerox 700. Molemmissa on jälkikäsittelyominaisuutena vihkotaitto ja nidonta.

Painossa on käytettävissä erilaisia jälkikäsittelylaitteita. Laitteet ovat vanhoja, eikä niillä ole suurta kirjanpidollista arvoa. Kaikkiin painokoneisiin on myös integroituna erilaisia jälkikäsittelymahdollisuuksia, kuten edellä on eritelty. Erillisiä laitteita ovat leikkuri, yhdistetty taitto- ja nidontalaite, käsikäyttöinen nuuttauslaite, koneellinen rei'itin ja wi-residontalaite.

Painossa on käytössä laitteistontarjoaja Xeroxin tarjoama digitaalinen työnkulkujärjestelmä FreeFlow. Työnkulkujärjestelmään kuuluvat tulostuspalvelin ja Makeready-ohjelmisto, jolla voidaan asemoida valmiita dokumentteja tulostusta varten. Lisäksi ohjelmassa voidaan muokata valmiita dokumentteja, kuten lisätä sivunumeroita ja yhdistää asiakirjoja.

4.3 Tuotteet

Yrityksen suurin tuoteryhmä ovat A5-formaattiset mustavalkoiset ja värilliset vihkotuotteet ja esitteet. Lisäksi mustavalkopainatuksena tehdään paljon erilaisia käsikirjoja ja yhdistysten asiakirjoja A4-formaatissa. Noin 60 prosenttia liikevaihdosta tulee väritulosteista ja loput mustavalkotulosteista. Omistajan arvion mukaan noin 10 prosenttia painotöistä on ulkoistettu suurien painosmäärien takia.

4.4 Nykytilanne

4.4.1 Toiminnan taso

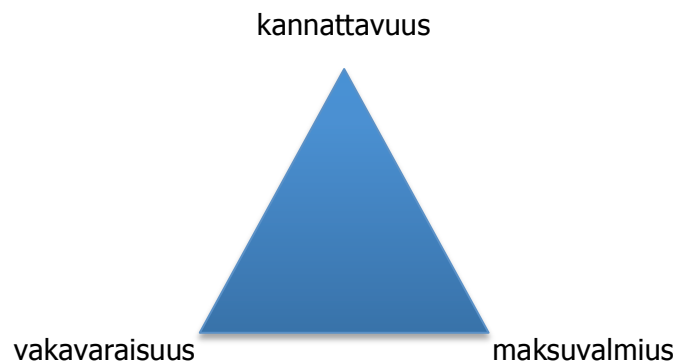
Yrityksen molemmat osakkaat ovat työskennelleet aikaisemmin keskisuudessa kopiaintyriyksessä, toinen markkinointiosastolla asiakasvastaavana ja toinen digitaalipainon esimiehenä. Talouden laskukauden myötä yrityksen toimintaan kohdistuneet muutokset saivat heidät miettimään oman yrityksen perustamista. Molempien työhön kohdistuneet tulospainet johtivatkin uuden yrityksen perustamiseen, ja monet asiakkaat siirtyivät heidän mukanaan. Lisäksi yrityksen perustamiseen kannusti tilaisuus alkaa toimia suuren yhtymän omatarvepainona. Yrityksen toiminta on perustunut ja perustuu edelleen lähes täysin vakioasiakkaiden tilauksiin, ja uusien asiakkaiden hankinta on vähäistä. Toiminnan tavoitteena on saada yrityksen omistajille kohtuullinen elanto, eikä toiminnan kasvattaminen ole varsinaisesti yritystoiminnan tavoitteena. Nykyinen toiminta on hieman organisoimatonta, ja hiljaista tietoa on paljon. Tilanteet ja tilaukset hoidetaan tapauskohtaisesti, eikä varsinaisia toimintakäytäntöjä ole.

Tuottavan yrityksen myyntiajatusten takana on pakottava syy: kummankin omistajan lähestyvä eläkeikä. Jos yritystä ei saada myytyä, seuraa toiminnan lopettaminen. Omistajat itse haluavat yrityksen toiminnan jatkuvan joko yrityskaupan avulla tai niin, että he säilyttävät itse omistajuuden ja palkkaavat henkilön johtamaan toimintaa. Toimin-

nasta saatava voitto on kuitenkin niin pientä, että yrityksen myymistä pidetään ensisijaisena vaihtoehtona. Toiminnan lopettamista pidetään epämieluisana, viimeisenä vaihtoehtona.

4.4.2 Taloudellinen tilanne

Yrityksen toimintaa voidaan arvioida yrityksen tunnuslukujen perusteella. Tunnusluvut lasketaan tilinpäätöstietojen perusteella, ja niiden avulla yrityksen toiminta voidaan muuttaa vertailukelpoiseksi muiden yritysten tai alan keskiarvojen kanssa. Kuviossa 8 on kuvattu yrityksen terveyskolmio, jonka mukaan yrityksen hyvinvointi koostuu kannattavuudesta, vakavaraisuudesta ja maksuvalmiudesta. Näitä ominaisuuksia voidaan mitata erilaisilla tunnusluvuilla. (41, s.43.)



Kuvio 8. Yrityksen terveyskolmio (42, s. 52-53).

Yrityksen toiminnan kannattavuutta voidaan mitata pääoman tuotto prosentilla ja liiketoiminnan kasvua liikevaihdon muutos prosentilla. Yrityksen toiminnan kannattavuus tarkoittaa sitä, että yrityksen toiminnan kulut ovat alhaisemmat kuin toiminnasta saatavat tuotot. Yrityksen hyvä kannattavuus on edellytys vakavaraisuudelle ja maksuvalmiudelle. Sijoitetun pääoman tuotto prosentti kuvaa sijoitetulle pääomalle saatavaa suhteellista tuottoa. Tuotto prosentti voi vaikuttaa myös sijoittajien halukkuuteen sijoittaa. Kun tuotto prosentti on suuri, on sijoittaja todennäköisesti valmis sijoittamaan suuremmalla riskillä kuin jos tuotto arvo on pieni.

Liikevaihdon muutos prosentti ei kerro suoraan liiketoiminnan kannattavuudesta, vaan se kertoo toiminnan kehityssuunnan. Matti Vilkkumaan mukaan, teoksessa Yrityksen menestyksen mittarit, yrityksen varsinainen tehtävä ei ole yritystoiminnan kasvattami-

nen, mutta liikevaihdon kasvaminen kertoo kuitenkin myönteisen kehityksen mahdollisuudesta. Taulukossa 2 on esitetty pääoman tuottoprosentin ja liikevaihdon muutoksen laskukaavat sekä tunnuslukujen tulkintaa auttavat ohjearvot ja yrityksen tietojen perusteella lasketut arvot. Yrityksen arvot ovat keskiarvoja viiden vuoden tarkastelujaksolta, jotta taloussuhdanteiden vaikutukset pystytään huomioimaan pitkällä aikavälillä. (41, s. 44–45, 56.)

Taulukko 2. Tunnuslukujen laskukaavat ja esimerkkiyrityksen tunnusluvut (43; 44).

Sijoitetun pääoman tuotto (ROI)	Ohjearvot	Yrityksen arvo
$100 \times \frac{\text{nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot}}{\text{sijoitettu pääoma}} = \text{ROI}$	yli 15 % yli 10–15 % 3–10 % Alle 3 %	erinomainen hyvä tyydyttävä heikko 28 %
Liikevaihdon muutosprosentti	Ohjearvot	Yrityksen arvo
$\frac{\text{liikevaihto} - \text{edellisen vuoden liikevaihto}}{\text{edellisen vuoden liikevaihto}} = \text{muutos-\%}$	yli 20 % 0–20 % Alle 0 %	hyvä tyydyttävä heikko 2,52 %

Sijoitetun pääoman tuottoprosentti on 28 prosenttia, joka on ohjearvojen mukaisesti arvioituna erinomaisella tasolla. Liikevaihdon muutosprosentti 2,52 on tyydyttävällä tasolla, mikä johtuu siitä, että yritys ei varsinaisesti ole pyrkinytkään kasvattamaan toimintaansa vaan pitämään yllä nykyistä toimintaa.

Vakavaraisuuden mittareita ovat muun muassa omavaraisuusaste ja nettovelkaantumisaste (net gearing). Vakavaraisuudella tarkoitetaan yrityksen oman pääoman suhdetta koko pääomaan. Mitä suurempi oman pääoman osuus on, sitä vakavaraisempi yritys on. Hyvä vakavaraisuus takaa yritykselle itsenäistä pelivaraa erilaisissa tilanteissa, kuten huonompina talouskausina. Omavaraisuusaste kertoo, kuinka suuri prosentuaalinen osuus pääomasta on omaa pääomaa, ja nettovelkaantumisaste kuvaa yrityksen velkoja suhteessa omaan pääomaan. (41, s. 50–51.) Taulukossa 3 on esitetty tunnuslukujen laskukaavat, tunnuslukujen tulkintaa auttavat ohjearvot ja yrityksen tietojen perusteella lasketut arvot. Yrityksen arvot on laskettu viimeisimmän tilinpäätöksen tietojen perusteella.

Taulukko 3. Vakavaraisuuden tunnuslukujen laskukaavat ja esimerkkiyrityksen tunnusluvut (45; 46).

Omavaraisuusaste		Ohjearvot	Yrityksen arvo
100 x $\frac{\text{taseen oma pääoma}}{\text{taseen loppusumma}}$ = omavaraisuusaste		yli 50 %	erinomainen
		35–50 %	hyvä
		25–35 %	tydyttävä
		15–25 %	välttävä
		alle 15 %	heikko
			66 %
Nettovelkaantumisaste (net gearing)		Ohjearvot	Yrityksen arvo
100 x $\frac{\text{korollinen vieras pääoma – rahat ja saamiset}}{\text{taseen oma pääoma}}$ = net gearing -%		alle 10 %	erinomainen
		10–60 %	hyvä
		60–120 %	tydyttävä
		120–200 %	välttävä
		yli 200 %	heikko

Omavaraisuusaste (66 %) ja nettovelkaantumisaste (–64 %) ovat erinomaisella tasolla, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että yrityksen kassavarat riittäisivät maksamaan takaisin koko vieraan pääoman, eli yritys on käytännössä nettovelaton.

Maksuvalmius tarkoittaa yrityksen laskennallista kykyä suoriutua lainoista ja maksuista, ja sitä voidaan mitata Quick Ratio (QR)- ja Current Ratio (CR) -tunnusluvuilla. Maksuvalmiutta halutaan selvittää yleensä lisälainaa hankittaessa tai investointien suunnittelua varten. QR ja CR kertovat yrityksen maksuvalmiuden tilinpäätöshetkellä, mutta todellisuudessa maksuvalmius saattaa vaihdella tilikauden aikana, hetkellisesti jopa miinuksien puolelle.

QR lasketaan vertaamalla rahoja ja saamia lyhytaikaisten lainojen määrään. Saatu suhdeluku kertoo, kuinka yrityksessä olevat nopeasti rahaksi muutettavat varat riittävät lyhytaikaisten lainojen maksamiseen. CR:ssa yrityksen maksuvalmiuden määrittämisessä huomioidaan myös vaihto-omaisuus yrityksen varoiksi eli ajatellaan, että yritys voi tarvittaessa realisoida vaihto-omaisuutta lyhytaikaisten velkojen maksua varten. (41, s. 48–50.) Taulukossa 4 on esitetty tunnuslukujen laskukaavat, tunnuslukujen tulkintaa auttavat ohjearvot ja yrityksen tietojen perusteella lasketut arvot. Yrityksen arvot on laskettu viimeisimmän tilinpäätöksen tietojen perusteella.

Taulukko 4. Quick Ratio- ja Current Ratio -tunnuslukujen laskukaavat ja esimerkkiyrityksen tunnusluvut (47; 48).

Quick Ratio	Ohjearvot	Yrityksen arvo
$\frac{\text{rahoitusomaisuus}}{\text{lyhytaikaiset velat}} = \text{QR}$	yli 1 hyvä 0,5–1 tyydyttävä alle 0,5 heikko	2,3
Current Ratio	Ohjearvot	Yrityksen arvo
$\frac{\text{rahoitusomaisuus + vaihto-omaisuus}}{\text{lyhytaikaiset velat}} = \text{CR}$	yli 2 hyvä 1–2 tyydyttävä alle 1 heikko	2,3

Yrityksen molemmat tunnusluvut ovat 2,3 ja maksuvalmius on ohjearvojen mukaisesti arvioituna hyvällä tasolla. Käytännössä, kun QR-tunnusluvun arvo on yli yhden, yritys on kykenevä maksamaan velkansa ja maksunsa niiden erääntyessä. Alle 0,5:n oleva arvo kertoo, että on todennäköistä, ettei yritys pysty suoriutumaan veloistaan ajallaan.

Esimerkkiyrityksen QR- ja CR-arvot ovat käytännössä samat, koska vaihto-omaisuuden arvo on yrityksessä hyvin pieni. Käytännössä yrityksen vaihto-omaisuuden arvo on paperivaraston arvo, sillä puolivalmisteita tai valmiita tuotteita ei varastoida mihinkään, vaan tuotteet valmistetaan tilausten mukaan ja toimitetaan heti asiakkaille. Tässä tapauksessa maksuvalmiuden arviointi pelkällä QR-arvolla on riittävää ja miellyttävämpää, kun CR-arvo ei anna yrityksen maksuvalmiudelle mitään lisäarvoa.

Yrityksen toiminta talouden kannalta katsottuna on siis hyvällä tasolla. Tunnuslukuista suhteessa huonoin oli liikevaihdon muutosprosentti, mikä kertoo siitä, että yrityksen toiminta ei ole kasvanut viime vuosien aikana. Koska yrityksen liikevaihdon kasvu on hidasta ja tuotantokustannukset ovat useimmiten vuosittain kasvavia, voisi tämän yrityksen kohdalla tarkastella myös liiketulosprosentin kehittymistä viiden vuoden tarkastelujaksonaikana (taulukko 5).

Taulukko 5. Esimerkkiyrityksen liikevaihdon muutos ja liiketulosprosentin kehittyminen.

	2007	2008	2009	2010	2011	ka
Liikevoitto- %	12,33	10,32	12,54	2,68	9,40	9,46
Liikevaihdon muutos- %	0,36	8,82	2,78	-10,34	10,99	2,52

Liikevaihdon tulisi kasvaa vähintään kulujen kasvun verran, jotta liiketulosprosentti ei laske ja kannattavuus pysyisi vähintään entisellä tasolla. Taulukosta 5 nähdään, että liikevoiton määrä liikevaihdosta on ollut noin 10 % vuotta 2010 lukuun ottamatta, jolloin taloustaantumien vaikutukset näkyivät eniten yrityksen taloustilanteessa. Voiton näkökulmasta kannattavuus on laskenut kahden viime vuoden aikana verrattuna aikaisempiin vuosiin.

5 Kaupan kohteena oleva yrityksen arvon määrittäminen

5.1 Yrityksen arvoon vaikuttavat tekijät

5.1.1 Näkökulma

Yrityksen hinnan määrittäjä voi olla sisäinen, eli yrittäjä, tai ulkoinen, eli ostaja tai asiantuntija. Yleensä yrityskaupassa molemmat määrittävät tahoillaan yrityksen arvoa. Nämä määrittäjät ovat hieman eri asemassa määriteltävään yrityksen arvoa, sillä sisäisellä määrittäjällä on enemmän tietoa saatavilla kuin ulkoisella määrittäjällä. Toisaalta sisäisen määrittelijän arvoon saattavat vaikuttaa liaksi tunnearvolliset asiat, jolloin hän määrittää yrityksensä arvon liian korkealle. Hyvän pohjan yrityksen arvon määrittämiselle antaa tilinpäätöstietojen analysointi. Yrityksen arvon määrittäminen on subjektiivista, ja näkemys vaihtelee näkökulman mukaan. Arvonmäärittelyä voidaan tehdä monelta eri taholta, määrittäjiä voi olla esimerkiksi myyjä, ostaja, välittäjä, yritysneuvoja, tilintarkastaja, rahoittaja tai verottaja. Tässä tapauksessa arvoa määritellään kiinnostuneen ostajan näkökulmasta. (41, s. 89, 105.)

5.1.2 Riskien arviointi arvonmäärittämisessä

Yrityksen arvoa määriteltäessä on myös tärkeää arvioida kaupan ja yrityksen toimintaan liittyviä riskejä. Kun riskit tunnistetaan, voidaan arvioida paremmin yrityksen todellista arvoa ja miettiä keinoja ennaltaehkäistä riskejä tai minimoida niiden mahdolliset vaikutukset. Riskit tulee myös pisteittää vakavuutensa ja arvioidun esiintymistiheyden mukaan, sillä riskit eivät ole useinkaan samanarvoisia keskenään, koska niiden seuraamukset eivät välttämättä ole yhtä vakavia tai verrattavissa. (41, s. 107.)

Taulukkoon 6 on koottu esimerkkiyrityksen toimintaan ja yrityskauppaan liittyviä riskejä ja niiden hallintakeinoja. Suurimmat riskiosa-alueet yrityksessä ovat tuotantoon ja itse yrityskauppaan liittyvät riskit. Tuotantoon liittyviä riskejä on kuitenkin helpompi hallita, koska niihin on olemassa käytännössä toiminnassa oleva ratkaisumalli, kun taas kauppaan liittyviä riskejä voidaan vain analysoida ja yrittää keksiä ratkaisumalleja sen varalle, että riskit käyvät toteen, mutta varmuutta hallintakeinojen toimivuudesta ei ole. On kuitenkin hyvä tiedostaa riskit etukäteen, jotta niiden käymistä toteen voidaan ennaltaehkäistä järjestelmällisellä suunnittelulla, tiedottamisella ja dokumentoinnilla.

Taulukko 6. Kaupan kohteena olevan yrityksen toimintaan ja yrityskauppaan liittyvät riskit.

RISKIT		HALLINTA
HENKILÖSTÖÖN LIITTYVÄT RISKIT	Sairaudet tai vammautuminen	Vakuutus
TUOTANTOON LIITTYVÄT RISKIT	Teknologian vanhentuminen	Leasing-sopimukset 3–5 vuotta
	Laitteiden rikkoutuminen	Huoltosopimus
	Tietokoneiden tai verkon ongelmat	Varasuunnitelmat ja varmuuskopiot
	Tavarantoimitusongelmat	Tuotannon suunnittelu ja suhteet yhteistyökumppaneihin
	Tavarantoimittajien ongelmat	Useampia tavarantoimittajia
KAUPPAAN LIITTYVÄT RISKIT	Asiakassuhteiden katkeaminen	Suunnitelma asiakkaiden säilymisestä ja yrityskaupan tiedotuksen tarkka suunnittelu sekä suunniteltu, tarpeeksi pitkä siirtymävaihe
	Hiljainen tieto	Siirtymävaihe ja tiedon dokumentointi tai muu siirtäminen siirtymävaiheessa
	Tuottavuuden pieneneminen	Tarkat taloudelliset laskelmat ja tuottavan toiminnan tunnistaminen sekä mittarit ja nopea reagointi
YLEISET ALAAN LIITTYVÄT RISKIT	Taloustaantumet	Nopea reagointi ja joustovara
	Paperin hinnan nousu	Nopea reagointi ja joustovara
MUUT RISKIT	Tulipalo, vesivahinko, ilkivalta, varkaudet ym.	Vakuutus
	Liiketilän vuokrasopimuksen määräaikaisuus	Pidemmän sopimuksen solmiminen

5.1.3 Laskennalliset määrittystavat

Substanssiarvoa pidetään usein yrityksen minimihintana (kuvio 9), ja se tarkoittaa yrityksessä olevan varallisuuden määrää. Substanssiarvo ei kuitenkaan laske mitään arvoa aineettomalle arvolle, kuten asiakaskunta, liikeidea, henkilöstö, osaaminen ja tunnettuus. Yrityksen substanssiarvo lasketaan varojen ja velkojen erotuksena. (41, s. 118.)

Tuottoarvoon perustuvat määrittystavat tarkoittavat sitä, että arvioidaan yrityksen tulevia tuottoja tuloshistorian perusteella tai toteutuneiden tuottojen perusteella. Tuottohinta voidaan määrittää tuottovaatimuksen perusteella tai kertoimella, joka kuvaa niiden vuosien määrää, joiden aikana yrityksen on maksettava itsensä takaisin. Kertoimeen vaikuttaa yrityksen toiminnan luotettavuus eli se, kuinka hyvin yrityksen tuottoja voidaan ennustaa. Esimerkiksi nuorella yrityksellä ennustettavuus on huono, koska sillä ei ole tarpeeksi historiatietoja, joihin ennustuksen voi pohjata. Lisäksi ennustettavuutta huonontaa tuloshistoria, jossa on suuria vaihteluita. Kuvion 9 mukaan tuottoarvoon perustuvat menetelmät määrittävät yritykselle korkeimman järkevän hinnan. Tuottoarvon yli menevä hinta on liian korkea, koska yrityksestä saatavat tuotot eivät riitä kattamaan lainan takaisinmaksua määritellyssä ajassa. Määriteltä aika on usein riippuvainen rahoittajasta ja alan keskimääräisestä odotusarvosta lainan takaisinmaksulle. (41, s. 122.)

"YLIHINTA"
"TUOTTOARVO"
"NEUVOTTELUVÄLI" Goodwill
"SUBSTANSSIARVO"

Kuvio 9. Yrityksen arvon muodostuminen (50).

Goodwill-arvo tarkoittaa tuottoarvon ja substanssiarvon erotusta eli arvojen väliin jäävää neuvotteluväliä (kuvio 9). Arvo kuvaa yrityksen aineettomia arvo-ominaisuuksia, esimerkiksi imagoa, asiakaskuntaa tai muuta yrityksen arvokasta voimavaraa. Terveen

yrittäjän tuottoarvo on korkeampi kuin substanssiarvo, ja jos näin ei ole ja tuottoarvo jää pienemmäksi, erotusta kutsutaan badwill-arvoksi. Negatiivinen erotus kertoo, kuinka paljon yritys menettää, jos toiminta jatkuu entisellään. (51.)

*Vertailukauppa-arvo*lla tarkoitetaan arvoa, joka perustuu muiden vastaavien kauppajen arvoihin. Arvon selvittämiseksi vertaillaan toteutuneiden kauppajien hintoja ja pyyntihintoja. Vertailukauppa-arvo sopii oikein hyvin yrityksen markkina-arvon määrittämiseen, mutta yleensä ongelmana on vertailukohteiden tai kauppajien tietojen vähyys. (49.)

Verottajan näkemys yrityksen arvosta perustuu substanssiarvon ja tuottoarvon keskiarvoon. Verottajan näkemys yrityksen arvosta nousee esiin yleensä tilanteissa, joissa yrityksen omistus siirretään jatkajalle alihintaan, esimerkiksi sukupolvenvaihdosta tehtäessä. (49.)

5.2 Määrittämistavan valinta

Kauppan kohteena olevan yrityksen toiminnan piirteiden vuoksi yrityksen tarkan arvon määrittäminen on vaikeaa, koska yrityksen arvo on asiakassuhteissa ja liiketiloissa. Tässä työssä yrityksen laskennallista arvoa päätettiin määrittää laskemalla yritykselle minimihinta, joka on sen substanssiarvo, ja korkein hinta laskemalla yrityksen tuottoarvo sekä keskimääräisen tuloksen perusteella laskettu arvo. Lopuksi eri määrittämistavoilla saaduista arvoista laskettiin keskiarvo. Tulevaisuuden tuottojen arviointi on subjektiivista, ja näissä laskelmissa tulevia tuottoja ennustettiin yrityksen tuloshistorian keskiarvojen perusteella, jotka selvitettiin yrityksen tilinpäätöstiedoista. Tämän yrityksen lopullista arvoa määritettäessä pitää myös miettiä, paljonko rahaa tarvitaan uuden vastaavan yrityksen perustamiseen, ja vastaavasti on mietittävä sitä, kuinka paljon ostaja on valmis maksamaan valmiista asiakaskannasta. Asiakkaiden lisäksi yrityksen toiminnalle arvokasta on myös vuokralla oleva liiketila, jonka kautta tulee myös yrityksen suurin yksittäinen asiakas.

Yritykset pyrkivät välttämään isoja pääomaa sitovia investointeja, jos ne eivät toiminnan kannalta ole välttämättömiä. Näin myös investointeihin liittyvät riskit pienenevät. Tämänkaltainen toimintamalli vallitsee myös kopio- ja digipainoalalla, jossa laitteet ja teknologia kehittyvät koko ajan. Painokoneen tuottavimmaksi iäksi katsotaan 3–5 vuot-

ta, jonka jälkeen laite on jo vanhentunut toimintojen ja tuottavuuden kannalta nopean teknologiakehityksen takia. Laitteiden ostamisen sijaan koneet vuokrataan leasing-sopimuksella. Koska yritys ei omista koneita, ne eivät myöskään näy yrityksen taseessa.

5.3 Laskelmat

Yritys on esitelty työssä nimettömänä, joten esitetyissä laskelmissa ei käytetä yrityksen oikeita tunnuslukuja vaan suhdelukuja. Kaikki luvut perustuvat yrityksen tilinpäätöksestä saatuihin lukuihin ja esiintyvät laskelmissa oikeissa suhteissa. Taulukossa 7 on esitetty esimerkkiyrityksen muutetut tuloslaskelman ja taseen tiedot, joiden perusteella esimerkit laskettiin.

Taulukko 7. Esimerkkiyrityksen tulos- ja tasetietoja.

		2007	2008	2009	2010	2011	ka
TULOSLASKELMA							
	Liikevaihto	544 843,97 €	592 275,51 €	609 014,72 €	545 928,08 €	606 286,88 €	579 669,83 €
	Liikevoitto	66 848,99 €	60 461,96 €	75 053,94 €	12 967,95 €	57 174,41 €	54 501,45 €
	Tulos	49 345,65 €	44 955,83 €	56 180,51 €	10 082,07 €	42 009,51 €	40 514,71 €
TASE	VASTAAVAA						
	Pysyvät	51 502,50 €	38 626,50 €	28 969,50 €	42 145,50 €	49 744,50 €	
	Vaihtuvat	186 777,86 €	210 928,29 €	220 105,64 €	189 176,39 €	196 261,74 €	
	Yhteensä	238 280,36 €	249 554,79 €	249 075,14 €	231 321,89 €	246 006,24 €	
	VASTATTAVAA						
	Oma pääoma	181 767,44 €	183 523,26 €	196 503,77 €	163 385,84 €	162 195,35 €	
	Vieras pääoma	56 512,92 €	66 031,53 €	52 571,37 €	67 936,05 €	83 810,90 €	
	Yhteensä	238 280,36 €	249 554,79 €	249 075,14 €	231 321,89 €	246 006,24 €	

Liikevaihdosta ja tuloksesta laskettiin lisäksi viiden vuoden keskiarvot, joiden mukaan tuottoarvot laskettiin. Laskuissa oli mielekkäämpää käyttää lukujen keskiarvoa, koska vuosien 2010 ja 2011 tunnuslukujen erot olivat niin suuret ja viimeisimmän arvon perusteella laskettuna arvoista olisi tullut liian optimistiset. Keskiarvon avulla laskettuna tulokset ovat yrityksen arvon määrittämisen kannalta luotettavampia, kun taloussuhdanteiden vaihe ei vaikuta yksittäiseen liikevoittotasoon.

5.3.1 Substanssiarvo

Substanssiarvo laskettiin yrityksen vuoden 2011 varojen ja velkojen perusteella. Substanssiarvoa laskiessa on tärkeää arvioida yrityksen omistamien koneiden ja kaluston

todellinen arvo oikein, sillä niiden kirjanpidollinen arvo ei aina ole sama kuin todellinen arvo. Esimerkiksi kiinteistön arvo on usein kasvanut vuosien saatossa, kun puolestaan yrityksessä käytettävät koneet tai autot saattavat olla kirjanpidollista arvoa alhaisemmat. Taulukossa 8 on laskettu yrityksen substanssiarvo muutetuilla suhdeluvuilla. Substanssiarvo on laskettu kaavalla

$$\text{yrityksen varat} - \text{vieras pääoma}.$$

Taulukko 8. Esimerkkiyrityksen substanssiarvo.

Substanssiarvo	
varat	246,006.24 €
– velat	- 83,810.90 €
substanssiarvo	162,195.35 €

Esimerkkiyrityksessä kalustoon on laskettu taseessa käytössä olevat kaksi autoa, joiden arvoa ei välttämättä voida laskea samaksi kuin kirjanpidollinen arvo. Tätä ei huomioitu esimerkkilaskuissa, mutta todellisessa ostotilanteessa autojen arvoa voitaisiin tarkistaa.

5.3.2 Yrityksen arvo keskimääräisen tuloksen perusteella

Yrityksen liikevoitot laskettiin viiden vuoden keskiarvoisen tuloksen perusteella ja kertoimeksi asetettiin takaisinmaksuajan odotusarvo viisi. Odotusarvo saattaa vaihdella toimialoittain ja yritystoiminnan luonteen mukaan. Tässä laskelmassa odotusarvoksi on asetettu viisi vuotta, koska se on usein myös rahoittajan asettama yrityslainan takaisinmaksuaika. Arvonmääritys tehtiin kolmella eri tuottovaatimuksella. Tuottovaatimus on tuotto, jonka sijoittaja haluaa sijoittamalle rahalle vastineeksi. Keskimääräisen tuloksen perusteella määritelty arvo (taulukko 9) on laskettu kaavalla

$$\frac{\text{viiden vuoden tuloksen keskiarvo}}{\text{tuottovaatimus}}.$$

Taulukko 9. Esimerkkiyrityksen arvo toteutuneiden tuottojen perusteella.

Keskimääräisen tuloksen antama hinta	Tuottovaatimus 10 %	Tuottovaatimus 15 %	Tuottovaatimus 20 %
Tulokset yhteensä	202 573,56 €	202 573,56 €	202 573,56 €
Vuosien määrä	5	5	5
Keskimääräinen tulos	40 514,71 €	40 514,71 €	40 514,71 €
Tuottovaatimus	10 %	15 %	20 %
Yrityksen hinta	405 147,12 €	270 098,08 €	202 573,56 €

Tuloksista voidaan huomata, kuinka suuri vaikutus asetetulla tuottovaatimuksella on hinnanmääritykseen. Taulukossa 9 ovat korostettuna yrityksen toteutuneiden tuottojen perusteella lasketut arvot, joista otetaan huomioon myöhemmin esitettävässä yhteenvedossa yhtenä arvonmääritystekijänä 15 %:n tuottovaatimuksella laskettu arvo.

5.3.3 Tuottoarvo

Tulevien tuottojen arviointiin ei ole yksiselitteistä kaavaa, ja ennusteet voivat vaihdella paljonkin arvioijasta riippuen. Esimerkkiyrityksen tuottojen ennusteet perustuvat menneiden vuosien liikevaihdon keskiarvolliseen kasvuun ja voittoprosentin keskiarvoon. Ennusteet ovat varovaisia graafisen alan tiukan kilpailutilanteen takia ja siksi, että yrityksen liikevoitto on laskenut kahden viime vuoden aikana (taulukko 10) aikaisempaan tasoon verrattuna. Lasku johtunee taloustaantumasta.

Taulukko 10. Esimerkkiyrityksen liikevaihdon kehitys ja vuosittainen voiton osuus liikevaihdosta.

	2007	2008	2009	2010	2011	ka
Liikevoitto- %	12,33	10,32	12,54	2,68	9,40	9,46
Liikevaihdon muutos- %	0,36	8,82	2,78	-10,34	10,99	2,52

Liikevaihdon kasvun ennustaminen	2012	2013	2014	2015	2016
pessimistinen	1,0 %	1,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %
optimistinen	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %
realistinen (keski)	3,0 %	3,0 %	3,5 %	3,5 %	3,5 %
Voitto-%:n ennustaminen	2012	2013	2014	2015	2016
pessimistinen	4,0 %	4,0 %	4,0 %	4,0 %	4,0 %
optimistinen	15,0 %	15,0 %	15,0 %	15,0 %	15,0 %
realistinen (keski)	9,5 %	9,5 %	9,5 %	9,5 %	9,5 %

Arvojen ennustamista varten asetettiin kolme eri skenaariota tulevaisuudesta: pessimistinen, optimistinen ja realistinen. Realistinen skenaario on optimistisen ja pessimistisen skenaarion keskiarvo. Skenaarioiden asettaminen tulevien tuottojen ennustamisessa auttaa arvioimaan paremmin tulevia tuottoja. Arvoa määritettäessä täytyy kui-

tenkin muistaa, että menneet tuotot ei takaa tulevia tuottoja, joten arviot ovat vain arvioita – eivät totuuksia tulevasta. Taulukossa 11 ennustetut liikevaihdot ja voitot on muunnettu euromääräisiksi arvioiksi, jotta ne voidaan varsinaisessa arvonmääritysvaiheessa diskontata nykypäivään. Diskonttaus tarkoittaa tulevan rahavirran nykyarvon laskemista.

Taulukko 11. Esimerkkiyrityksen arvioidut liikevaihdot ja voitot tulevina vuosina euromääräisinä.

Ennustetut liikevaihdot	2012	2013	2014	2015	2016
pessimistinen	585 466,53 €	591 321,19 €	603 147,62 €	615 210,57 €	627 514,78 €
optimistinen	608 653,32 €	639 085,99 €	671 040,28 €	704 592,30 €	739 821,91 €
realistinen (keski)	597 059,92 €	614 971,72 €	636 495,73 €	658 773,08 €	681 830,14 €
Ennustetut voitot	2012	2013	2014	2015	2016
pessimistinen	23 418,66 €	23 652,85 €	24 125,90 €	24 608,42 €	25 100,59 €
optimistinen	91 298,00 €	95 862,90 €	100 656,04 €	105 688,84 €	110 973,29 €
realistinen (keski)	56 720,69 €	58 422,31 €	60 467,09 €	62 583,44 €	64 773,86 €

Lopuksi ennustetuista voitoista kerättiin jokaisen vuoden realistisen skenaarion euromäärät ja diskontattiin ne nykypäivään käyttämällä 15 %:n tuottovaatimusta. Tuottovaatimus on tuotto, jonka sijoittaja haluaa sijoittamalleen rahalle vastineeksi. Oman pääoman tuottovaatimuksen määrittämiseen on olemassa erilaisia malleja, joissa arvioidaan myös yrityksen toimintaan liittyviä riskejä. Mitä suurempi riski, sitä suurempi tuottovaatimus sijoitukselle asetetaan. Taulukon 12 laskelmissa tuottovaatimukseksi on asetettu 15 %.

Taulukko 12. Esimerkkiyrityksen tuottoarvo 15 %:n tuottovaatimuksella.

Tulevien tuottojen perusteella	Ennustettu tulos	Diskonttaustekijä	Nykyarvo
1	56 720,69 €	0,869565217	49 322,34 €
2	58 422,31 €	0,756143667	44 175,66 €
3	60 467,09 €	0,657516232	39 758,10 €
4	62 583,44 €	0,571753246	35 782,29 €
5	64 773,86 €	0,497176735	32 204,06 €
		YHTEENSÄ	201 242,44 €
		Tuottoarvo	201 242,44 €

Tuottoarvo on diskontattujen tulosten summa, johon on lisätty yrityksen nettovelat. Tässäkin tulokset on huomioitu viideltä vuodelta, jonka voisi ajatella myös takaisinmaksuajaksi, kuten toteutuneiden tuottojen perusteella tehdyssä arvonmäärityksessä. Taulukossa 12 on laskettu yrityksen tuottoarvo realistisen skenaarion ennustetuista voitoista. Diskonttaustekijä (v^n) lasketaan kaavasta

$$v^n = \frac{1}{(1+i)^n},$$

jossa n merkitsee vuosia ja i korkokantaa.

5.3.4 Arvoyhteenveto

Yrityksen lopullinen arvo on eri määrittystavoilla laskettujen arvojen keskiarvo. Kuten luvussa 5 on mainittu, yrityksen hinta asettuu yleensä substanssiarvon ja tuottoarvon väliin, kuten näissäkin esimerkkilaskelmissa. Lopullinen hinta-arvio ei tässäkään ole absoluuttinen totuus, vaan yksi lopputulema yrityksen arvosta. Omistajien oma näkemys yrityksen arvosta on lähes kaksinkertainen verrattuna näiden laskelmien lopputulokseen. Taulukossa 13 on esitetty hinta-arvion lisäksi sijoituksen takaisinmaksuaika, jos yritys tuottaisi tulevaisuudessa vuoden 2011 suuruista tulosta.

Taulukko 13. Yhteenveto esimerkkiyrityksen eri määrittystavoilla määritetystä arvoista ja arvojen keskiarvo.

YHTEENVETO		
Substanssiarvo	162 195,35 €	
Keskimääräisen tuloksen arvo	270 098,08 €	
Tuottoarvo	201 242,44 €	
Keskiarvo	211 178,62 €	
Takaisinmaksuaika vuosina		5

Näissä laskelmissa yrityksen arvoksi laskettua hintaa voi vielä nostaa goodwill-arvo, jolla voidaan laskea arvoa yrityksessä oleville aineettomille ominaisuuksille. Tässä yrityksessä goodwill-arvoa voisivat tuoda asiakaskunta ja liiketilat. Lopullinen hinta asettuu tässä tapauksessa 210 000 ja 270 000 euron välille.

6 Yrityksen toiminnan kehityssuunnitelma

6.1 Kehityssuunnitelman tarkoitus

Tämän luvun kehityssuunnitelman tarkoituksena on kartoittaa ja arvioida yrityksen toimintaa. Arvioinnin perusteella laaditaan varsinainen suunnitelma yrityksen toiminnasta ja kehityksenkohteista tulevaisuudessa eli suunnitelma siitä, kuinka yrityksellä tuotetaan voittoa tulevaisuudessa. Kehityssuunnitelman tarkoitus on myös asettaa yritykselle päämääriä ja tavoitteita, joihin toiminnalla pyritään. Toiminnankehitysosassa pohditaan eri vaihtoehtoja ja ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Kohdan 6.3 loppuun on esitetty yhteenvedotaulukko käsitellyistä kehityskohteista ja ongelmiin esitetyistä ratkaisuista (taulukko 14).

6.2 Nykyisen toiminnan arviointi ja ongelmien tunnistaminen

Tilat

Yrityksen toimitilat sijaitsevat suurimman asiakkaan tiloissa kellarikerroksessa. Liiketiloihin tullaan sisään rakennuksen autohallin kautta, sillä ei ole minkäänlaista näkyvyyttä katukuvassa. Uusilla asiakkailla ja tavarantoimittajilla on toisinaan vaikeuksia löytää liiketilaa, koska selkeitä näkyviä opasteita tai sisäänkäyntiä ei ole. Tilat koostuvat toimitosta, tuotantotilasta ja varastotilasta, jossa on pieni keittiönurkkaus ja saniteettitilat. Laitteilla, papereilla ja varaosilla on periaatteessa omat paikkansa ja looginen järjestys, mutta työtasoilla ja lattioilla on myös paljon järjestelemätöntä tavaraa, mikä aiheuttaa epäjärjestyä, tavaroiden hukkumista ja tuotannon hidastumista. Lisäksi tiloissa ei siivota säännöllisesti, mikä takia tiloihin kertyy runsaasti paperipölyä ja likaa. Tilojen ja paperin pölyisyys saattaa aiheuttaa laitteiden vikaantumista ja ongelmia värinointiossa sekä huonontaa hengitysilmaa, mikä voi aiheuttaa hengityselimien ja ihon ärsytystä.

Toimitiloihin liittyy myös koko yrityksen toimintaan ja kannattavuuteen liittyvä isompi kysymys: Miten käy, jos tilat omistava asiakas kilpailuttaa omatarvepainon? Yrityksellä on tiloihin toistaiseksi voimassa oleva vuokrasopimus, ja jos asiakas päättää irtisanoa vuokrasuhteen, yritys menettää isoimman asiakkaan ja todennäköisesti yhtymän sidosryhmät, jotka ovat myös yritykselle merkittäviä asiakkaita. Vaikka tämänkaltainen tilan-

ne ei tuntuisi todennäköiseltä, se tulisi kuitenkin huomioida yhtenä suurena riskinä yrityksen toiminnalle.

Asiakassuhteet

Asiakassuhteet ovat yritykselle elintärkeitä, ja varsinaiseen asiakaspalveluun panostetaan paljon. Osakkaat pyrkivät olemaan puhelimitse tavoitettavissa lähes vuorokauden ympäri, ja he tapaavat usein isoimpia asiakkaitaan vapaa-ajan harrasteiden merkeissä. Lisäksi yritys muistaa vakioasiakkaitaan joulun alla joulutervehdyksin ja yrityskalenterillä. Asenteet yksittäisiä töitä painattavia ja yksityisasiakkaita kohtaan ovat jokseenkin kielteisiä, koska yrityksen johto ei näe heissä potentiaalia kannattaviksi asiakkaiksi. Asiakashankintaa ei ole. Miten käy, jos osa asiakkaista tai yksi merkittävä asiakas menetetään? Onko varaa kieltäytyä uusista asiakkaista, kun graafisen alan asema heikenee? Kuinka arvokkaita asiakkaat ovat, ja voidaanko asiakaskannan säilyminen yrityskaupan jälkeen taata? Vanhojen asiakkaiden jättämän aukon korjaaminen uusilla asiakkailla on mahdotonta ilman markkinointia.

Talon sisältä tuleville tilauksille on luvattu niin sanottu etuajo-oikeus, mutta niiden toteuttamiseksi ei ole järkevää järjestelmää. Asiakas luulee etuajo-oikeuden tarkoittavan sitä, että tilaus on valmiina heti, eikä valmistusprosessia ymmärretä. Myöskään aineistoon liittyviä vaatimuksia ei ole aina tiedossa. Tältä asiakkaalta tulee viikoittaisia suuria vakiotöitä, jotka usein aiheuttavat kaaoksen ajankäytön suhteen.

Mainonta

Yritys ei mainosta lehdissä eikä muualla mediassa; lähes ainoa mainonnan muoto on muutamien asiakkaiden kautta tapahtuva ilmoittelu. Yritys tekee yhteistyötä esimerkiksi muutaman golfkeskuksen kanssa niin, että keskus saa painotuotteita halvemmalla ja sitä vastaan se mainostaa yritystä yhteistyökumppaninaan.

Tilaukset

Tilaukset tehdään puhelimitse tai sähköpostitse. Aineiston toimitukseen ei ole selkeää ohjeistusta, ja usein aineiston korjaamiseen menee huomattavasti aikaa, jota ei lasku-

teta asiakkaalta, kun asiakkaat eivät ole tietoisia teknisistä vaatimuksista eikä ole olemassa apua tai ohjeistusta aineiston tekoon.

Laskutus ja hinnoittelu

Yrityksellä ei ole varsinaista hinnoittelupolitiikkaa. Kaikille asiakkaille lasketaan hintoja tilausten mukaan, ja usein ongelmana on hintojen nostaminen indeksikorotusten tai kustannusten mukaisesti. Esimerkiksi vakioasiakas, joka tilaa tietyin väliajoin vakiona aina saman erän samankaltaista tuotetta, olettaa myös hinnan pysyvän samana. Laskutukseen ei ole valmiita pohjia, ja jokainen tilaus hinnoitellaan erikseen. Asiakkaat voivat toisinaan hämmentyä muuttuvista hinnoista ja laskujen lähetys kestää joskus kiireiden vuoksi kohtuuttoman pitkään. Lisäksi hinnoitteluvastuun siirtäminen toiselle työntekijälle esimerkiksi lomien ajaksi on vaikeaa, koska selkeää käytäntöä ei ole.

Toimitus

Toimitukset ja tavaratilaukset tehdään tarpeen mukaan. Toisinaan paperit tai värit loppuvat kesken tuotannon ja työ seisoo keskeneräisenä, kunnes tuotantotarvikkeita saadaan lisää. Kiiretoimituksista tulee lisäkustannuksia, ja tehokkuus vähenee, kun kone-tunteja menee hukkaan.

Toimitus kuuluu lähes poikkeuksetta tilaukseen ilman toimitusmaksuja, mikäli toimituspiste on pääkaupunkiseudulla. Muihin kohteisiin laskuun lisätään toimituskulut. Vakioasiakkaat pitävät tavarantoimitusta itsestäänselvyytenä, koska yritys on aina toiminut näin. Vakiintuneita toimitusaikoja ei ole, vaan työt pyritään saamaan valmiiksi, kun asiakas niin toivoo – lyhyelläkin varoitusajalla. Tavarantoimitus hidastaa toisinaan myös tuotantoa, kun toinen työntekijöistä toimittaa tavaroita. Ajojen järjestelemättömyyden takia tulee myös paljon hukka-ajoa, kun tietyt tavarat voitaisiin ajaa samalla kerralla eikä erikseen eri päivinä.

Yhteistyö

Yritys tekee runsaasti yhteistyötä kilpailijoiden kanssa ja välittää digipainolle liian suuret tilaukset ulkopuoliselle offsetpainolle tehtäväksi. Näin sen ei tarvitse rasittaa asiakasta liian suurilla kustannuksilla tai ohjata asiakasta kilpailijalle ja lisäksi yritys saa

oman "siivunsa" välistä. Tähän toimintaan liittyy myös se riski, että kilpailija yrittää saada asiakkaan tilaamaan suoraan itseltään halvemman hinnan perässä. Yritys ei koskaan paljasta kilpailijoille todellista tilaajaa eikä asiakkaalle todellista painotyön valmistajaa. Toisaalta yhteistyö on molemminpuolista: suuret offsetalot teettävät toisinaan myös esimerkkirytyksessä pienipainoksia töitä ja piirit ovat pienet, joten asiakkaiden "ryöstelyillä" saattaisi olla enemmän ikäviä kuin myönteisiä seurauksia.

Alihankinta sisältää riskejä. Alihankkijoiden käyttäminen ei ole suunniteltua, ja kilpailevia yrityksiä kilpailutetaan tapauskohtaisesti, kun painoon tulee työ, jota ei kannata painaa yrityksen omilla laitteilla esimerkiksi painoksen koon vuoksi. Hintavertailussa kuluu paljon aikaa, ja asiakaskin joutuu odottelemaan arvioita, kun tilaukseen liittyvä selvitystyö vie oman aikansa.

Tavarantoimittajat

Yritys on vuokrannut painokoneet leasing-periaatteella laitteistontarjoaja Xerox Oy:ltä, ja vuokra-aikana sopimukseen kuuluvat kaikki huoltotoimenpiteet, koneiden osat ja värit. Yritys ostaa itse paperit Xeroxilta ja muutamalta muulta pienemmältä paperintoimittajalta. Yritys pyrkii pitämään hyvät suhteet huoltotoimenpiteitä suorittaviin korjajaihin ja myyntipalveluun, sillä hyvän suhteen on todettu nopeuttavat tavarantoimitusta ja vastaamista huoltokutsuihin kiireaikoina.

Toiminnan mittaaminen ja palautejärjestelmä

Palautejärjestelmää ei ole, eikä asiakastyytyväisyyttä voida luotettavasti mitata. Yritys arvioi asiakastyytyväisyyttä saapuneiden reklamaatioiden perusteella ja sen perusteella, tilaako asiakas uudelleen yritykseltä. Toimintojen tehokkuutta tai kannattavuutta ei mitata millään tavalla. Miten tiedetään, ovatko asiakkaat tyytyväisiä?

6.3 Toiminnan kehittäminen lähitulevaisuudessa

Toimitilat ja näkyvyys

Yrityksen näkyvyyttä katukuvassa voitaisiin parantaa pienimuotoisella ulkomainonnalla, kuten viitoituskytilillä yhtymän rakennuksen seinässä, ihan jo senkin takia, että töitä

noutavat asiakkaat löytäisivät paremmin liiketiloihin. Tilan etsiminen saattaa ärsyttää asiakasta hukkaan menneen ajan takia, ja toisaalta se hukkaa myös henkilökunnan aikaa, kun eksynyt asiakas tarvitsee puhelinopastusta. Tilojen viihtyisyyttä ja yleistä ilmettä voitaisiin parantaa säännöllisellä puhtaanapidolla ja tavaroiden järjestämisellä. Tilalle voisi suunnitella myös kokonaan uuden layoutin ja sijoitella koneet ja tavarat niin, että turhaa kanniskelua ja ravaamista niiden välillä saataisiin vähennettyä. Uudessa layoutissa voitaisiin myös paremmin huomioida papereiden ja painokoneiden varaosien vaatimat säilytystilat ja järjestys. Toimitilojen säilymisen ja vuokrasuhteen varmistamiseksi voitaisiin tehdä jaksoittaisia pidempikestoisia sopimuksia määräaikaisen sopimuksen sijaan.

Toimintamallin ja -tapojen selkeyttäminen

Yrityksen tulisi selkeyttää ennen kaikkea toimintaansa ohjaavaa strategiaa. Varsinkin, kun kilpailu hinnoittelulla ei ole kannattavaa graafiselle alalle eikä yritykselle, tulee yrityksen keksiä uusia kilpailukeinoja. Kannattavana kehityssuuntana voisi miettiä yrityksen viemistä palveluyrityksen suuntaan, panostaa asiakassuhteiden luomiseen, myös uusien suhteiden, ja ennen kaikkea panostaa yrityksen piilopalveluihin, jotka tukevat tuotemyyntiä. Lisäksi kohderyhmää kannattaisi laajentaa yritysasiakkaista yksityisasiakkaisiin ja tehdä yritykselle markkinointisuunnitelma, jonka avulla pyrittäisiin saamaan lisää uusia asiakkaita. Uutta asiakassegmenttiä varten tulisi kehittää kokonaan uusia palvelukokonaisuuksia ja hinnoittelupolitiikka, päämääränä kokonaisvaltainen palvelutarjoama sellaisilla hinnoilla, että yksittäisasiakkaiden palvelu olisi kannattavaa ja sujuvaa. (52, s. 33–35.)

Hinnoittelu ja tilauskanavien yksinkertaistaminen

Yksittäisiä asiakkaita varten voitaisiin luoda oma tilauskanava, ja prosessi pitäisi pyrkiä vakioimaan tilauspohjan ja vakiohinnaston avulla. Näin pienet tilaukset eivät vaatisi tarjouslaskentaa ja pienet erät hinnoiteltaisiin arkkien lisäksi kuluvan ajan mukaan. Ajan mukaan laskuttaminen olisi järkevää siihen pisteeseen asti, kun työhön kulunut aika on kalliimpaa kuin itse painotyö arkkihinnoittelun mukaan. Pienissä painoksissa suurin osa ajasta menee kuntoonlaittoon suhteessa tulostusaikaan, ja jos ei tätä kuntoonlaittoaikaa osata laskuttaa asiakkaalta, pienet painokset ovat painolle tappiollisia.

Esimerkki: Miestyötunti on 60 €/h ja painos 10 kpl A3-julisteita, värillisuus 4/1. Työhön kuluu 10 minuuttia, josta 9 minuuttia menee kuntoonlaittoon, säätöihin ja tiedoston käsittelyyn ja 1 minuutti tulostukseen. Lisäksi aikaa kuluu 5 min jälkikäsitteilyyn ja pakkaamiseen. Yhteensä työn valmiiksi saattamiseen menee 15 min. Jos asiakkaalta laskutetaan vain tulosteet, kuten suuremmissa painotöissä, työn hinta on noin 6–8 €. Tämä hinta ei kata millään työhön kulunutta aikaa, kun 15 min aikaa maksaa 15 €.

Ei kuitenkaan ole järkevää laatia hinnastoa kulutetun ajan mukaan, koska siinä saattaisi helposti joutua selittelemään, mihin aika on kulunut, ja lisäksi ongelmatilanteissa ei olisi reilua laskuttaa asiakasta seisona-ajasta. Sen sijaan hinnasto olisi järkevää laskea arkkihintoihin perustuen, mutta hintaan pitää laskea jonkinlainen osuus tyypillisesti työhön kuluvalle ajalle.

Internetsivut

Asiakashankintaa voisi parantaa internetsivuilla, koska nykyään varsinkin yksityisasiakkaat hakevat tarvitsemiaan palveluita eniten internetin välityksellä. Lisäksi sivut voisivat toimia kaiken tiedottamisen välineenä. Näin tiedonsaanti ei olisi rajoitettu pelkkään puhelinyhteyteen, joka vie työntekijän aikaa ja sitoo asiakkaan asioimaan tiettyä kelloaikana.

Tilauksiin liittyviä aineisto-ongelmia voitaisiin vähentää esimerkiksi internetsivuilta saatavalla tai vakioasiakkaille jaettavalla graafisella aineisto-ohjeella. Ohjeen avulla voitaisiin kertoa, mitä asioita tulee huomioida aineiston tekovaiheessa, ja näin vähennettäisiin aineiston pallottelua asiakkaan ja painon välillä. Lisäksi ylimääräiset säädöt voitaisiin hinnoitella maksulliseksi ylimääräiseksi työksi, kun ensin asetetaan vaatimustaso asiakkaalta tulevalle aineistolle. Aineisto-ohjeen avulla voitaisiin ehkäistä epäselvyyksiä painon ja asiakkaan välillä sekä tehostaa ajankäyttöä ja sitä kautta tuotantoa myös asiakkaan näkökulmasta.

Tilausjärjestelmä

Internetsivuihin voisi sisällyttää myös web-to-print-tilausjärjestelmän, jonka avulla talon sisällä olevat asiakkaat voisivat jättää tilauksensa. Talon sisältä tulevat vakiotilukset voisi aikatauluttaa ja suunnitella töille ajojärjestyksiä niin, että saataisiin tasattua kiiret-

tä. Lisäksi suunnitelmallisuus auttaisi muiden töiden aikatauluttamista ja tuotannon hallintaa. Hallitun toiminnan kautta saataisiin myös selkeät säännöt ja toimitusajat tuotteille, jolloin asiakkaat pysyvät tyytyväisempinä.

Laskutus

Laskutus voitaisiin tehdä edelleen itse, mutta sitä varten kannattasi investoida johonkin pienyritykselle suunnattuun ohjelmistoon. Ohjelmistossa olisi kaikki pohjat valmiina laskutusta ja asiakastietokantaa varten, ja siihen voitaisiin syöttää myös vakiintuneet sopimushinnat asiakaskohtaisesti. Näin säästyisi paljon toimistoaikaa, jota voitaisiin käyttää paremmin hyödyksi tuotannon puolella.

Tilausten ja toimitusten keskittäminen

Yrityksen toiminta on sen verran vakiintunutta, että tavaratilaukset ja toimitukset kannattaisi keskittää tietyille päiville. Päivät laskettaisiin varastokierron ja kannattavien tilauserien koon perusteella. Näin säästytäisiin pikatilauksien lisäkuluilta ja parannettaisiin toiminnan suunnitelmallisuutta.

Alihankinta

Alihankinta kannattaisi keskittää tietyille yhteistyökumppaneille, joiden kanssa sovitaan hinnastot ja toimitusaikataulut. Näin alihankintana tehtävän tilauksen tullessa säästettäisiin niin henkilökunnan kuin asiakkaan aikaa.

Toiminnan mittaaminen

Koko yrityksen toimintaa voitaisiin tehostaa mittaamalla erilaisia tärkeitä toimintoja. Laskutusta varten ostetusta taloushallinnon ohjelmistosta voisi olla hyötyä myös tässä suhteessa, sillä niihin on usein liitetty erilaisia tiedonkeruu- ja yhteenveto-ominaisuuksia.

Taulukko 14. Yhteenveto esimerkkiyrityksen toiminnan kehittämisestä.

KEHITYSKOhteet JA Ongelmat	RATKAISUT
Tilojen huono näkyvyys katukuvassa	Ulkomainonta, opasteet
Epäjärjestys	Säännöllinen puhtaanapito
Liiketilän säilymisen epävarmuus	Pidemmät sopimusajat
Informaatiokanavan puute, huonontaa saatavuutta	Internetsivut
Asiakashankinta	Markkinointisuunnitelma
Tuotannon suunnittelun puute	Suunnitelmallisuus, työsuunnittelu
Liian monta tilauskanavaa	Tilauksetjun vakiointi ja selkeät ohjeet
Olematon mainonta	Markkinointisuunnitelma
Aineisto-ongelmat	Aineisto-ohje ja sen asettaminen saataville
Laskutus	Talouhallintaohjelma ja hinnastopohjainen hinnoittelu
Hinnaston puuttuminen, hinnoittelu näppituntumalla	Hinnaston laatiminen, sopimushinnoittelu yritysasiakkaille, ylimääräisien säätöjen ja kuljetusten hinnoittelu
Toimitusten ja tavaratilausten suunnittelemattomuus	Toimitusajojen ja tilausten suunnittelu ja keskittäminen

6.4 Tulevaisuuden visiot

Verkkokauppa

Yrityksen internetsivuja voisi kehittää ja yrityksen toimintaa voisi alkaa siirtää myös yksityisasiakkaiden osalta enemmän verkkopohjaiseksi. Verkkokauppaan voisi suunnitella kokonaisia palvelukokonaisuuksia pienyrityksille paketteina. Esimerkiksi pienen yrityksen peruspalvelupakettiin voisivat kuulua käyntikortit, esitteet ja tilauspohjat yri-

tyksen omilla väreillä ja logoilla. Verkkokauppaan voisi myös tehdä erilaisia asiakirja- ja käyntikorttipohjia, joihin asiakas voisi palvelussa itse täydentää omat tietonsa ja yritys painaisi niistä valmiit tuotteet. Näin vastuu materiaalin valmistuksesta ja tietojen oikeellisuudesta saataisiin siirrettyä enemmän asiakkaalle, mikä helpottaa puolestaan tuotannon työtaakkaa. Lisäksi yksityisasiakkaan tilauskynnys madaltuisi, kun aineistoa ei tarvitsisi valmistaa kokonaan itse ja pohjat on tehty valmiiksi aineistovaatimusten mukaisiksi. Yksityisasiakkaita varten voisi suunnitella erilaisia malliesimerkkejä kutsukorteista, valokuvakirjoista ja askarteluideoista.

Työntekijän palkkaus

Yrityksen toiminnan kasvaessa ja muutenkin toiminnan luotettavuuden lisäämiseksi yritykseen voisi palkata kolmannen henkilön. Uuden työntekijän avulla voitaisiin pidentää aukioloaikaa ja hyödyntää tuotantokapasiteettia paremmin. Nykyisellään painokoneita käytetään kello 8–16, ja uuden työntekijän avulla aikaa voitaisiin pidentää kymmeneen tuntiin päivässä, edellyttäen tietenkin, että uusien asiakkaiden hankinta on ollut onnistunutta ja tuotannon lisääminen tarpeellista. Yrityksen nykyisessä toiminnassa asiakkaat pystytään palvelemaan pääsääntöisesti nykyisellä tuotantokapasiteetilla.

Uusi työntekijä olisi tarpeellinen myös kesälomien pitämistä ajatellen, sillä tällä hetkellä omistajien kesälomia sijaistaa osa-aikainen työntekijä, joka ei ole vakituisesti yrityksessä töissä. Yritys on auki läpi vuoden, joten käytännössä osa-aikainen työntekijä on yksin yrityksessä töissä yhtenä kesäkuukautena. Tilannetta vaikeuttaa osa-aikaisen työntekijän vaihtuvuus, ja uusi työntekijä pitää aina perehdyttää koko yrityksen toimintaan ennen lomakautta. Jos yrityksessä olisi yksi vakituinen työntekijä, lomat voitaisiin järjestää niin, että töissä olisi aina vähintään yksi vakituinen työntekijä ja sijaisen koulutamisesta ei tarvitsisi huolehtia. Tämä antaisi pelivaraa myös omistajien muille menoille, kuten asiakastapaamisille, äkillisille menoille, sairaustilanteille ja väliaikaisille tuotantopiikeille, jolloin omistajien pitää työskennellä pitkiä päiviä yli säännöllisen työajan. Toisaalta yhden hengen palkkaaminen vaatii liikevaihdon kasvattamista vähintään työntekijän vuotuisen palkan verran eli noin 10 prosentin kasvua, jotta omistajien saama tuotto yrityksestä säilyy nykyisellä tasolla.

Laitteisto- ja ohjelmistohankinnat

Tuotantolaitteistojen nykyaikaistaminen voisi myös nostaa tuotannon tehokkuutta. Varsinkin yrityksen nykyiset jälkikäsitteilylaitteet ovat tehottomia ja vanhentuneita. Osa laitteista on manuaalisia, ja kaikki laitteet vaativat käyttäjän aktiivista osallistumista prosessiin. Nykyisin myös jälkikäsitteilylaitteita tarjotaan painotaloille leasing-sopimuksilla, jotka ovat aika kalliita mutta poistavat yrityksen paineet suuriin investointeihin ja paineet laitteistojen rikkoutumisista.

Laitteistojen lisäksi yritys voisi hankkia kaupalliset lisenssit tiettyihin suunnitteluohjelmiin tai ohjelmistopakettiin. Yrityksellä on usein tilanteita, joissa asiakas kaipaa apua aineiston kanssa ja olisi valmis maksamaan korvausta työstä, mutta yrityksellä ei ole tarvittavia ohjelmia aineistojen monipuoliseen muokkaamiseen eikä valmistamiseen. Ohjelmistojen avulla vältettäisiin myös aineiston korjauksesta aiheutuvaa pallottelua painon ja asiakkaan välillä, ja lisäksi korjaustöistä voitaisiin periä hinnaston mukainen korvaus.

7 Yhteenveto

Suomessa suurin osa yrityksistä on pien- ja mikroyrityksiä ja yrittäjyysaste noin 10 %. Lähtulevaisuudessa suuri määrä yrityksiä on omistajanvaihdoksen, sukupolvenvaihdoksen tai toiminnan lopettamisen edessä, kun suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle. Tämänkaltainen tilanne on myös työssä käytettävässä esimerkkiyrityksessä, ja sen takia yrityksen arvon määrittäminen nousi ajankohtaiseksi. Yritykselle asetettava arvo kiinnostaa niin yrityksen omistajan kuin ostajankin näkökulmasta.

Yrityksen arvon määrittäminen ei ole yksiselitteistä ja siihen vaikuttavat monet asiat. Yrityksen mahdollinen ostaja on kiinnostunut yrityksen toiminnasta ja siihen liittyvistä ongelmista, jotta yrityksen toiminnan jatkuvuutta ja kehityskelpoisuutta voitaisiin arvioida luotettavasti. Yrityksen tuloskyky ja kehitysmahdollisuudet ovat arvon määrittämisen lähtökohtia. Arvonmäärittämisessä käytetään apuna myös laskennallisia määrittäystapoja, ja yleensä lopullinen arvo perustuu laskelmiin, mutta se huomioi myös tulevaisuuden kehittymismahdollisuudet.

Esimerkkiyrityksen osalta yrityksen toimintaa arvioitiin toiminnallisella ja taloudellisella tasolla yrityksen tilinpäätöksestä laskettavia tunnuslukuja hyväksi käyttäen. Lisäksi toiminnan arviointiin perustuen työssä pohdittiin yrityksen kasvu- ja kehitysnäkymiä lähinnä kartoittamalla toiminnassa ilmeneviä ongelmia ja esittämällä niihin parannusehdotuksia. Yrityksen taloudellisen tilanteen todettiin laskelmien perusteella olevan hyvällä pohjalla. Yrityksellä on myös vakaa asiakaskanta ja hyvät toimitilat suurimman asiakkaan tiloissa, jotka ovat yrityksen toiminnan kannalta elintärkeitä. Toiminnan tehostamisen ja asiakashankinnan avulla yrityksestä voitaisiin saada toimivampi, joten yrityksen kehitysnäkymät ovat ihan hyvät.

Yritykselle määritettiin substanssiarvo, yrityksen tuottoarvo ja keskimääräisen tuloksen perusteella laskettu arvo. Yrityksen lopullinen euromääräinen arvo asetettiin eri määrittystapojen keskiarvoksi. Työssä yrityksen euromääräiset luvut esitetään suhdelukuina yrityksen yksityisyyden suojaamiseksi. Yritykselle asetettu hinta-arvio poikkeaa merkittävästi omistajien omasta arviosta. Arvon määrittäminen riippuu määrittäjästä, ja täysin oikeaa arvoa on mahdoton asettaa. Loppujen lopuksi yrityksen arvo voitaisiin määrittellä niin, että yrityksen arvo on se hinta, millä yrittäjä yrityksen myy ja minkä ostaja suostuu siitä maksamaan.

Työssä olisi voitu vertailla yrityksen tunnuslukuja ja taloudellista tilannetta toimialalla oleviin muihin yrityksiin ja kilpailijoihin lähialueilla. Tilastokeskuksen toimialaluokitus todettiin kuitenkin liian laajaksi samankaltaisten yritysten vertailutarkoitukseen. Toisena vaihtoehtona olisi voinut olla tietojen keräys tunnistetuista kilpailijoista, mutta tilinpäätöstietojen maksullisuuden takia toimialavertailu jätettiin työn ulkopuolelle. Työlle asetetut tavoitteet saavutettiin, ja yritykselle saatiin asetettua laskennallinen arvo ja toiminnankehityssuunnitelma. Työtä voisi laajentaa tekemällä asiakaskartoituksen ja täsmällisen suunnitelman uusien asiakkaiden hankintaa varten. Myös markkinointisuunnitelman laatiminen yritykselle voisi olla hyvä jatko työlle, mutta nämä osa-alueet rajattiin työn ulkopuolelle, jotta siitä ei tulisi liian laaja.

Lähteet

- 1 Yritystilastot suomeksi. 2010. Verkkodokumentti. Suomen yrittäjät. <<http://www.yrittajat.fi/File/52600f0c-6b1d-494f-ad1b-79f5839337a1/ytilastotFI.pdf>>. Luettu 5.3.2012.
- 2 Rissanen, Tapio. 2006. Uutta virtaa yritykseen. Jyväskylä: Pohjantähti.
- 3 Perustietoa yrittäjyydestä. 2011. Verkkodokumentti. Suomen yrittäjät. <www.yrittajat.fi/perustietoayrittajyysovetuksesta>. Luettu 10.1.2012.
- 4 Yrittäjyyskatsaus 2011. 2011. Helsinki: työ- ja elinkeinoministeriö.
- 5 Työttömyys. 2012. Verkkodokumentti. Tilastokeskus. <http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_tyolama.html#tyottomuus>. Päivitetty 26.1.2012. Luettu 5.3.2012.
- 6 Antikainen, Hannele; Kuusisto, Olli; Viljakainen, Anna. 2009. Viestintäalan nykytila ja kehitystrendit 2009–2010. GT-raportti 1–2/2009.
- 7 Krogell, Lasse. 2011. Graafinen teollisuus Suomessa. Verkkodokumentti. Graafinen Teollisuus Ry. <http://www.graafiniteollisuus.fi/files/247/Graafinen_ala_5_2011_LYHYT.pdf>. 20.5.2011. Luettu 5.3.2012.
- 8 Antikainen, Hannele. 2010. Digipainaminen kasvoi lamasta huolimatta. GT-lehti 1/2010, s. 12.
- 9 Ahopalo, Annukka. 2012. Kolme kovaa. Print & Media 2/2012, s. 45–51.
- 10 Kaaja, Joxi. 2010. Painettu digityyllillä.... Faktori 3/2010, s. 8–10.
- 11 Digitaalisen painamisen toimialatietoa. Verkkodokumentti. Panostaja. <<http://www.panostaja.fi/index.php?id=33>>. Luettu 20.1.2011.
- 12 Lisää väriä pieneneviin painosmääriin. 2009. Faktori 1/2009, s. 6–7.
- 13 Ristimäki, Seija; Spännäri, Toni; Viluksela, Pentti. 2007. Painoviestinnän tekniikka. Helsinki: Opetushallitus.
- 14 Global print markets to 2016. 2011. Verkkodokumentti. Pira. <<http://www.slideshare.net/adampage1976/global-print-markets-to-2016>>. 18.9.2011. Luettu 12.3.2012.
- 15 Canon tutki taantuman vaikutuksia. 2010. Faktori 3/2010, s. 25.
- 16 Smyth, Sean. 2003. Introduction to digital Printing. Surrey: Pira International. S. 1, 11.

- 17 Digipainajan ammattitutkinto. 2008. Verkkodokumentti. Koulutusnetti. Opetushallitus. <<http://www.koulutusnetti.fi/index.php?file=1009>>. Päivitetty 11.6.2008. Luettu 21.10.2011.
- 18 Lehtonen, Tapio (toim.). 1998. Digitaalinen painaminen. Helsinki: Gummerus.
- 19 Lehtonen, Eero; Mattila, Pentti; Veilo, Petri; Raninen, Tarja (toim.). 2003. Digitaalinen painoviestintä. Helsinki: WSOY.
- 20 Digipainatuksella lisäarvoa. 2010. Faktori 3/2010, s. 6–7.
- 21 Antikainen, Hannele; Kuusisto, Olli. 2012. Viestintäalannykytila ja kehitystrendit 2012–2013. GT-raportti 1/2012, s. 39.
- 22 Toro, Milla. 1999. DTP & painotyö. Helsinki: Inforviestintä.
- 23 Korteila, Maria. 2005. Digipainatus pysyy myös muovin päällä. Verkkodokumentti. Tekniikka & Talous. <<http://www.tekniikkatalous.fi/tk/article40920.ece>>. 24.2.2005. Luettu 20.1.2011.
- 24 Ukkonen, Arja. 2007. Digipainaminen tulee pakkauksiin. Verkkodokumentti. Tekniikka & Talous. <<http://www.tekniikkatalous.fi/ict/article28142.ece>>. 27.9.2007. Luettu 21.10.2011.
- 25 Kytölä, Anne. 2005. Valitse sopivin lattiapäällyste. Verkkodokumentti. Suomela. <<http://www.suomela.fi/valitse-sopivin-lattiapaallyste.aspx>>. Suomela nro 5/2005. 14.10.2005. Luettu 22.1.2011.
- 26 Tarrapainaminen digiaikaan. 2009. Faktori 1/2009, s. 5.
- 27 Painotekniikan perusteita. Verkkodokumentti. Unigrafia. <http://www.unigrafia.fi/fi/aineisto-ohjeet/painotekniikan_perusteita>. Luettu 1.3.2012.
- 28 Raivio, Herman. 2009. Digipainon monenlaiset ympäristönäkökohdat kirjattu. Verkkodokumentti. Painomaailma. <<http://www.painomaailma.fi/taxonomy/term/48?page=1>>. 23.2.2009. Luettu 22.1.2011.
- 29 Katajajuuri, Matti; Loikkanen, Torsti. 1999. Elektroninen painoviestintä. Ympäristövaikutukset ja ympäristöhallinnan tarve. VTT tiedotteita 1956, s. 47.
- 30 Kariniemi, Merja; Nors, Minna; Viluksela, Pentti. 2010. Environmental performance of digital printing. Literature study. VTT tiedotteita 2538, s. 83–87.
- 31 Opas omistajanvaihdokseen. Verkkodokumentti. Op-pankki. <<https://www.op.fi/media/liitteet?cid=150245685>>. Luettu 5.3.2012.
- 32 Yrityskaupan muistilista. 2010. Verkkodokumentti. Suomen yrittäjät. <<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/yrityskaupan-muistilista>>. Päivitetty 4.2.2010. Luettu 10.1.2012.

- 33 Yrityksen tai liiketoiminnan ostaminen. 2011. Verkkodokumentti. Yrityssuomi.
<<http://www.update.yrityssuomi.fi/ysforms/default.aspx?nodeid=15649>>. Päivitetty 9.1.2011. Luettu 10.1.2012.
- 34 Digitaalisen painamisen toimialatietoa. Verkkodokumentti. Panostaja.
<<http://www.panostaja.fi/index.php?id=33>>. Luettu 20.1.2011.
- 35 Mistä jatkaja yritykselle? 2010. Verkkodokumentti. Suomen yrittäjät.
<<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/mista-jatkaja-yritykselle/>>. Päivitetty 4.2.2010. Luettu 10.1.2012.
- 36 Rahoitus. 2010. Verkkodokumentti. Suomen yrittäjät.
<<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/rahoitus/>>. Päivitetty 4.2.2010. Luettu 10.1.2012.
- 37 Yrityksen arvonmääritys. 2010. Verkkodokumentti. Suomen yrittäjät.
<<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/arvonmaaritys/>>. Päivitetty 4.2.2010. Luettu 10.1.2012.
- 38 Hänninen, Mirja; Karhula, Hanna; Vaittinen, Eija. 2011. Digipainon prosessikaavio. Julkaisematon ryhmätö. Prosessien kuvaus ja kehittäminen. Metropolia Ammattikorkeakoulu.
- 39 Painotekniikan perusteita. 2010. Verkkodokumentti. Helsingin yliopistopaino.
<http://www.yliopistopaino.fi/fi/aineisto-ohjeet/painotekniikan_perusteita>. Päivitetty 4.2.2010. Luettu 10.1.2012.
- 40 Xerox docucolor 6060. Verkkodokumentti. Xerox.
<http://www.xerox.com/downloads/usa/en/d/dc6060_brochure_en_US.pdf>. Luettu. 19.1.2011.
- 41 Vilkkumaa, Matti. 2010. Yrityksen menestyksen mittarit: tunnusluvut, yrityksen hinnan määrittäminen & tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Yrityskirjat.
- 42 Laitinen E. & Luotonen E. 1996. Mitä tilinpäätös kertoo? Helsinki: Taloustieto.
- 43 Sijoitetun pääoman tuotto-% (ROI). 2011. Verkkodokumentti. Kauppalehti.
<<http://www.kauppalehti.fi/balance/tulkintaohjeet/index.jsp?oid=20110261955>>. Päivitetty 23.02.2011. Luettu 5.3.2012.
- 44 Tunnuslukujen tulkinta. Verkkodokumentti. Asiakastieto.
<<http://www.asiakastieto.fi/voitto/ohje/tunnusluvut.htm#lvm>>. Luettu 5.3.2012.
- 45 Omavaraisuusaste. 2011. Verkkodokumentti. Kauppalehti.
<<http://www.kauppalehti.fi/balance/tulkintaohjeet/index.jsp?oid=20110262267>>. Päivitetty 24.02.2011. Luettu 5.3.2012.
- 46 Net gearing. 2011. Verkkodokumentti. Kauppalehti.
<<http://www.kauppalehti.fi/balance/tulkintaohjeet/index.jsp?oid=20110262275>>. Päivitetty 24.02.2011. Luettu 5.3.2012.

- 47 Quick Ratio. 2011. Verkkodokumentti. Kauppalehti.
<<http://www.kauppalehti.fi/balance/tulkintaohjeet/index.jsp?oid=20110363121>>. Päivitetty 02.03.2011. Luettu 5.3.2012.
- 48 Current Ratio. 2011. Verkkodokumentti. Kauppalehti.
<<http://www.kauppalehti.fi/balance/tulkintaohjeet/index.jsp?oid=20110363095>>. Päivitetty 2.3.2011. Luettu 5.3.2012.
- 49 Ylimäki, Tommi. 2009. Yrityksen arvonmääritys. Suomen yrittäjät. (Saatu PDF-dokumenttina.)
- 50 Oikarinen, Sakari. 2010. Yrityksen arvonmääritys ja kauppahinnan määrittäminen. Confidentum. (Saatu PDF-dokumenttina.)
- 51 Taloussanakirja. Verkkodokumentti. Kauppalehti.
<<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/goodwill/0>>. Luettu 5.3.2012.
- 52 Grönroos, Christian. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi, 4. painos. Helsinki: WSOY.