

# Yrityskauppaa käytännössä

## Yrityksen hinnan määrittely

Jan von Bonsdorff, aluejohtaja  
Suomen Yrityskaupat Oy

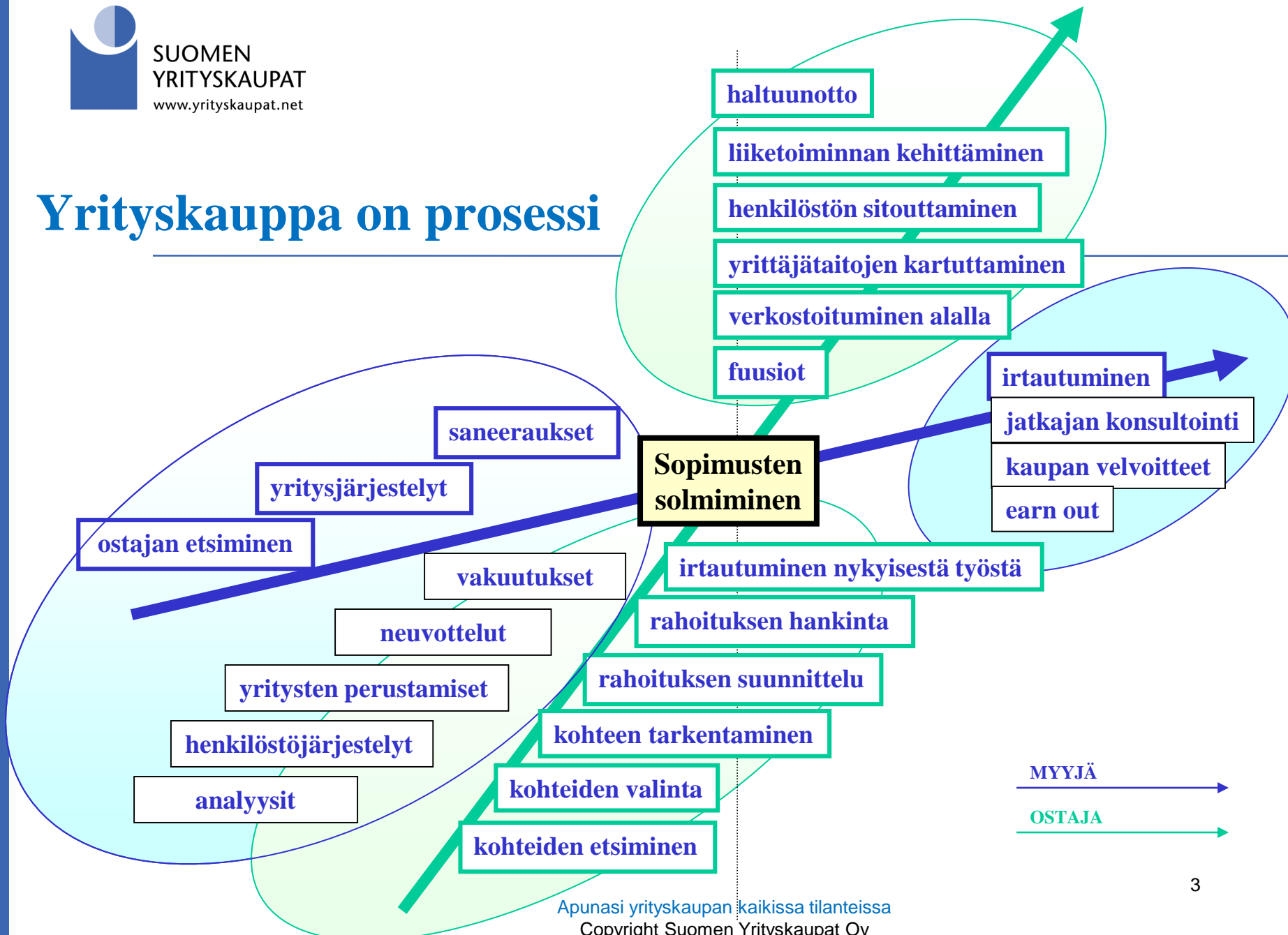


## Suomen Yrityskaupat on

- Suomen suurin mikro- ja pk-yritysten omistajanvaihdoksiin erikoistunut yksityinen asiantuntijaketju
- valtakunnallinen ja kansainvälinen; Helsinki, Tampere, Lahti, Lohja, Pori, Turku, Vaasa, Oulu, Jyväskylä, (Tallinna), (Fuengirola) + Invest In Finland maailmalla
- toiminnan perusajatuksena aikaan saada riidattomia ja pysyviä omistajanvaihdoksia mikro- ja pk-yrityksessä kaikkialla Suomessa
- emon omistaa toimiva johto ja Kauppalehti, muuten franchising -ketju
- Suomen Yritysvälittäjän Liitto ry:n perustajajäsen
- perustettu vuonna 1996 Turussa
- **apunasi yrityskaupan kaikissa vaiheissa**



# Yrityskauppa on prosessi





## Mitä myydään, kaupan kohteet?

---

- osakkeet tai osa niistä
- liiketoiminta tai osa siitä
- varasto, kalusto, koneet, laitteet, tilat, kiinteistöt
- sopimukset, oikeudet
- edellisten erilaiset variaatiot
- ⇒ kohde, josta kaupat tehdään, määräytyy usein ostajan lähtökohdista
- ⇒ Ostajia voi olla myös useampia

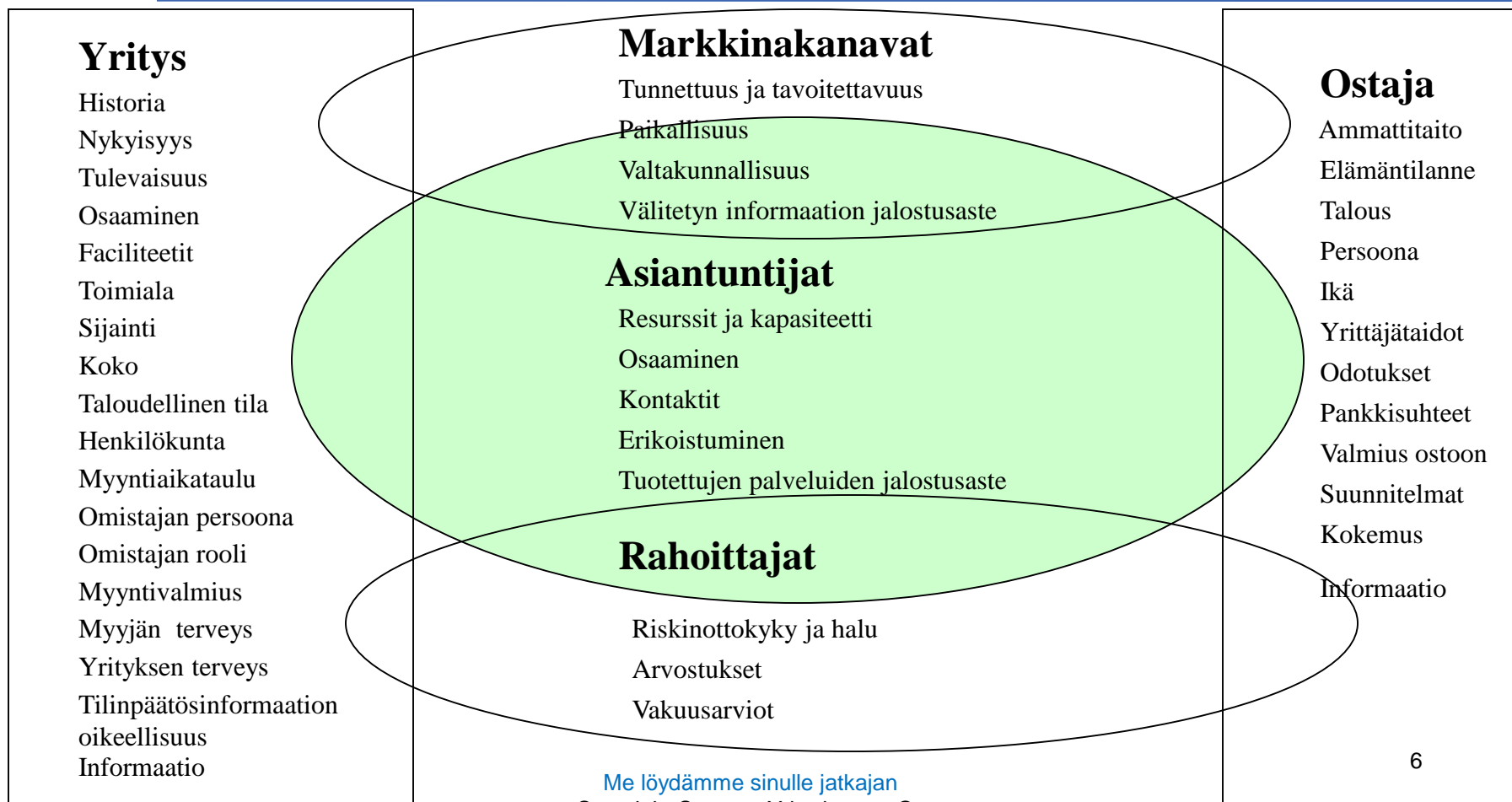


## Kuka on ostaja ja miten myydään?

---

- uusi yrittäjä
- kokenut yrittäjä
- perheenjäsen
- työntekijä
- osakas
- laajentava yritys
- sijoittaja
- suuri yritys
- kilpailija

# Jokainen yrityskauppa on aina omanlainen





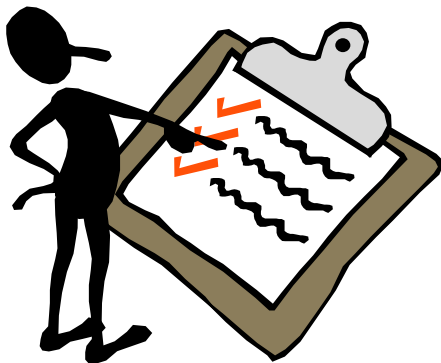
## Muita tyypillisiä ongelmia

- **sotkuinen** pesä, kaikkea mahdollista
- **paperit** kateissa tai epäselvät
- liian **myöhään** liikkeellä
- **tunnearvo**, epärealistinen hinta
- huonosti **valmisteltu**, huonot kauppakirjat
- **sopivan** ostajan tai ostokohteen löytyminen
- **luottamuspula**, tietojen panttaaminen



## Valmistautumien: päätökset ennen toimenpiteitä

- **aikataulu**; luopuminen heti vai myöhemmin
- **mitä tehdään**; myyminen, kehittäminen vai alasajo
- **missä määrin luovutaan**; kokonaan vai osittain
- **mistä luovutaan**; liiketoiminta vai yhtiö
- **ketkä luopuvat**; kaikki omistajat vai osa
- **kuka on jatkaja ja miksi**
- **arvonmääritys** nyt tai myöhemmin







## Toimenpiteitä ennen myyntiä

- sisäiset **omistusjärjestelyt**, ketkä myy, mitä, kenelle
- myyjän **eläkejärjestelyt**
- **rakennejärjestelyt**
- **tuotannon järjestelyt**
- **asiakirjojen järjestelyt**
- totuudenmukainen **kirjanpito**
- **taseen keventäminen**
- **henkilöstöjärjestelyt** ja sitouttamiset
- **rahoitusvaihtoehtojen** selvittäminen
- **esite- ja myyntimateriaalin** valmistus





## Suunnitelmallinen myyntiprosessi 1/2

### **MATERIAALIN KERUU**

- perustiedot
- liiketoiminnan kuvaus (historia, nykyisyys ja tulevaisuus sekä edellytykset)
- myyjien taustat
- ostajaprofilointi
- tilinpäätökset
- sopimukset
- toimipaikkaluettelo
- rekisterimerkinnät

### **MATERIAALIN KERUU**

- kaupparekisteritiedot
- vakuustarvekartoitus
- yhtiöjärjestys
- vireillä olevat tapaukset
- yrityskiinnitysmerkinnät
- vastuuhenkilöt ja nimenkirjoittajat
- luottotietoraportti
- DB Payment Analysis, Rating, Compact tai Standard
- Riskiluokitus ja maksuhäiriöt

### **MYyntiin LAITTO**

- liitteiden tarkastus
- hinnoittelun tarkastus
- markkinointisisällön tarkastus
- markkinointitavan suunnittelu
- myyntiin laitto / palautus valmisteluun
- ketjun informointi

### **MATERIAALIN VALMISTUS**

- analyysit (suullinen, lyhyt kirjallinen, SYK-arvo, Balance Arvo)
- myyntihintapyyntöjen määrittäminen
- rahoituslaskelma
- esitteet
- sähköinen materiaali
- järjestelmään syöttö



## Suunnitelmallinen myyntiprosessi 2/2

### **MYYNTITYÖ**

- julkaisu netissä (6500 käyntiä / päivä) ja tilaisuuksissa
- sähköpostit mätsäysten mukaan
- lehtimarkkinointi
- suorat kontaktit potentiaaliin asiakkaisiin
- asiakaskarsinta (ammattillisesti ja taloudellisesti kykenevät)
- materiaalin toimitus asiakkaille
- myyjän informointi
- dokumentointi

### **NEUVOTTELUVAIHE**

- hinnan perustelu
- maksuehdot
- rahoitusvaihtoehdot
- kauppakohteen tarkentaminen
- sopimuslaadinta
- aikataulu
- sopimuksen yksityiskohdat, yritysjärjestelyt
- kohteen rahoitus-, takaus- ja vakuutusjärjestelyt

### **TOIMEKSIANNON PÄÄTTÄMINEN**

- aineiston arkistointi
- selvitystilin valvonta

### **TOTEUTUSVAIHE**

- sopimuksen ratifiointi
- maksutapahtumat
- omistus- ja hallintaoikeuksien siirrot
- YT-menettely
- haltuunotto



## Arvomäärityksen erityispiirteitä PK-yrityksissä

- 1) Jokainen yritys on yksilö, vertailtavuus
- 2) Ei markkinahintaa, ei markkinoita
- 3) Myyjä ja ostaja ovat ihmisiä, yrittäjiä
- 4) Elämän arvot
- 5) Inhimillinen aika
- 6) Tilinpäätös ei kerro koko totuutta
- 7) Vaihtoehtoiskustannus eli tee-se-itse
- 8) Pankkirahoituksen tarve





## Maailman paras firma tuottaa

---

- heti
- paljon tulosta
- olemattomalla panostuksella
- vaivatta
- ilman mitään riskiä
- varmasti
- loputtomasti
- ja se on kiva omistaa



## Arvonmäärittämenetelmiä

### SUBSTANSSIARVO

- Staattinen, taaksepäin katsova
- Johdetaan yrityksen taseesta varojen ja velkojen erotuksena
- Oikaistaan käypiä arvoja vastaaviksi
- Erityiskäyttöisen omaisuuden arvostaminen haasteellista
- Ei huomioida erikseen mm. liikearvoa, asiakassuhteita jne.
- Soveltuu lähinnä lopetettavan liiketoiminnan arvostukseen
- Kuvaa yleensä alhaisinta hintaa, jolla yritys kannattaa myydä.

### TUOTTOARVO

- Dynaaminen, eteenpäin katsova
- Johdetaan yrityksen tulevista tuloksista ja/tai kassavirroista
- Oikaistaan mm. käypää kustannustasoa vastaaviksi
- Tulevaisuuden ja siihen liittyvän riskin ennakoiminen haasteellista
- Ei huomioida erikseen varsinaisten tuotannontekijöiden arvoa
- Soveltuu parhaiten jatkuvan liiketoiminnan arvostukseen
- Kuvaa parhaiten yrityksen todellista arvoa



## Tuottoarvomenetelmä yksinkertaistettuna

$$\text{ARVO} = (\text{Tulos} \times \text{Aika}) \times \text{Varmuus} + \text{Ylimääräinen omaisuus}$$

Tulos = Oikaistu tulos / kassavirta

Aika = Kohtuullinen takaisinmaksuaika sekä ostajalle että rahoittajalle

Varmuus = Riippuvainen kohteeseen liittyvästä riskistä, luottamus sekä liiketoimintaa että myyjään

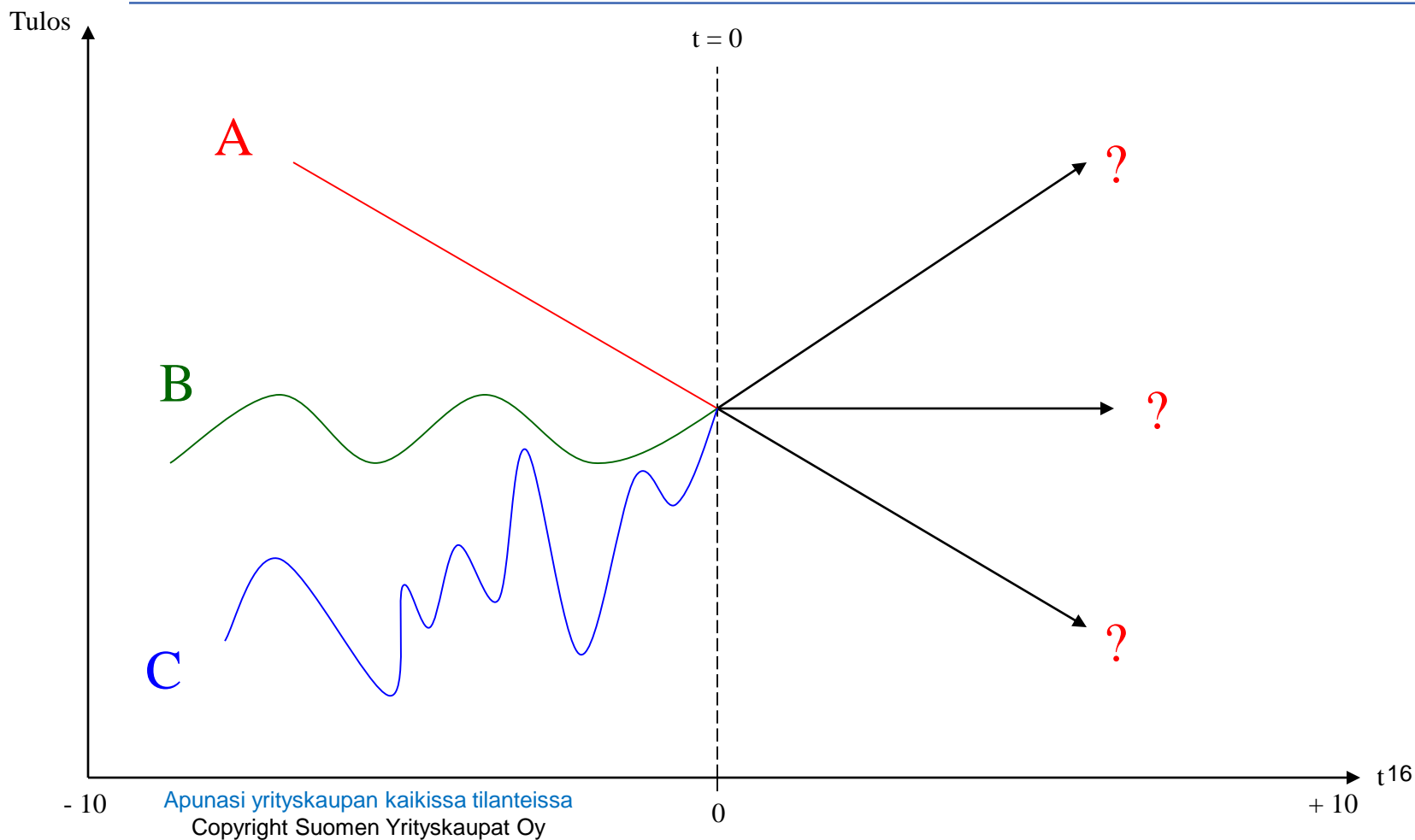
Työt suoritetaan  
nopeasti, hyvin  
ja halvalla.



Kommunistien  
ei tarvitse  
vaivautua.

*Kunnioittaen: KUSTAA VANNAS.*

## Myydään historiaa, ostetaan tulevaisuutta





## Tuotto, hinta, takaisinmaksuaika

Liikevaihto 100 000

Takaisinmaksuaika

Liiketulos %	2	3	4
5 %	10 000	15 000	20 000
10 %	20 000	30 000	40 000
15 %	30 000	<b>45 000</b>	60 000
20 %	40 000	60 000	80 000
25 %	50 000	75 000	100 000

Liikevaihto 500 000

Takaisinmaksuaika

Liiketulos %	2	3	4
5 %	50 000	75 000	100 000
10 %	100 000	150 000	200 000
15 %	150 000	<b>225 000</b>	300 000
20 %	200 000	300 000	400 000
25 %	250 000	375 000	500 000



## Yrityksen arvo

---

Liikevaihto	100	Varat	100
Tulos	10	Velat	20
"Tuottoarvo"	50	"Substanssiarvo"	80

## Hinnan hionnan elementit

Tuleva  
**liikevaihto**

Siirtyvät  
ylimääräiset  
**varat**

Myyjä ja  
motiivi

Kaupan **rahoitusrakenne** ja  
rahoituksen **ehdot** mm. laina-aika

Ostajan  
profiili

Kaupan **toteutustapa** ja muut **ehdot**

Yritystoiminnan  
tulevat  
**kustannukset**

Siirtyvät  
**velat**



## Havaintoja yrityskaupassa

---

- Takaisinmaksuaika pienillä 2 - 4 vuotta, isommilla 4 - 6
- Myynti kestää reilu ½ vuotta
- Pienillä hinta lähempänä substanssiarvoa
- Pienillä kaupan rahoitus ”helpompaa” kuin isommilla
- Isoilla kauppahinnat sidottu tuleviin tapahtumiin (earn out)
- Yritys myydään vasta eläkkeelle lähdön tai kriisin takia
- Pienillä liiketoimintakauppoja, isoilla osakekauppoja
- Pieniä ostetaan vähemmän pelkkien lukujen mukaan
- Pienten tilinpäätöstiedot epäluotettavampia



## Yritys on helpoin myydä kun

---

- yrityksellä menee hyvin
- takana useita hyviä vuosia
- yritys on kasvanut
- kaikkia mahdollisuuksia ei ole vielä hyödynnetty
- tulevaisuus näyttää hyvältä
- riippuvuus myyjästä, yhdestä asiakkaasta ja alihankkijasta vähäistä
- nykyisillä koneilla, tiloilla ja henkilökunnalla pärjätään pitkään
- lamasta selvitty vähin vaurioin
- myyjän eläkeasiat on kunnossa myynnistä huolimatta

## ja kun;

- avainhenkilöt sitoutettu
- ei rekryointitarpeita takaisinmaksuaikana
- esite- ja myyntimateriaali tehty
- arvonmääritys tehty
- liiketoimintakohtainen kirjanpito
- tuloksen näyttäminen





## Rahoitus

---

1. pankkilaina, Finnveran laina ja/tai takaus, ostajan oma sijoitus ja/tai takaus
2. osittain toteutettu kauppa
3. vaiheittainen kauppa
4. earn out
5. varaston jättäminen myyntitilille
6. omien osakkeiden osto
7. myyjän eläkejärjestelyt
8. myyjä palkattuna konsulttina
9. yritysjärjestelyt
10. taseen kevennytykset
11. osakevaihdot
12. myyjän antamat takaukset
13. velkojen siirrot
14. kohteen vuokraus
15. lunastus vuokrauksen jälkeen
16. rahoitusyhtiön kone- ja laiterahoitukset
17. yhteiskunnan tuet
18. myyjän rahoitus
19. sweat money/ equity



## Pankkien näkemyksiä rahoituksesta

- liikeidea kunnossa ja kauppahinta suhteessa kassavirtaan
- terve kannattavuus ja kassavirta myös kaupan jälkeen
- kilpailutilanne terve
- jatkajalla realistiset mahdollisuudet onnistua
- jatkajan osaaminen / kokemus riittävät
- rahoitusriski suhteessa yrityksen menestymismahdollisuuksiin, riski määrää käytettävät rahoitusinstrumentit
- pankki arvioi takaisinmaksukykyä ja rahoittaa menestyviä yrityksiä
- osapuolten välillä koordinaattorina yrityskauppaan erikoistunut konsultti





# Arvonmääritys YRITYSKAUPASSA

Juha Rantanen



- \* SY:n jäsenille 69,00 € + alv 10 %
- \* muille 85 € + alv 10 %

**Jan von Bonsdorff / SYK**  
**Pidempi 60 min**  
**videotallointi: Omistajan-**  
**ja sukupolvenvaihdospäivä**  
**22.5.2014**

**[www.nopolanews.fi](http://www.nopolanews.fi)**  
**videoarkisto**