

Yrityskauppaan valmistautuminen ja arvonmääritys

1. Yrityksen myyntikunnon arviointi
2. Kauppahinnan määrittäminen
3. Toimeksiannon rakentuminen

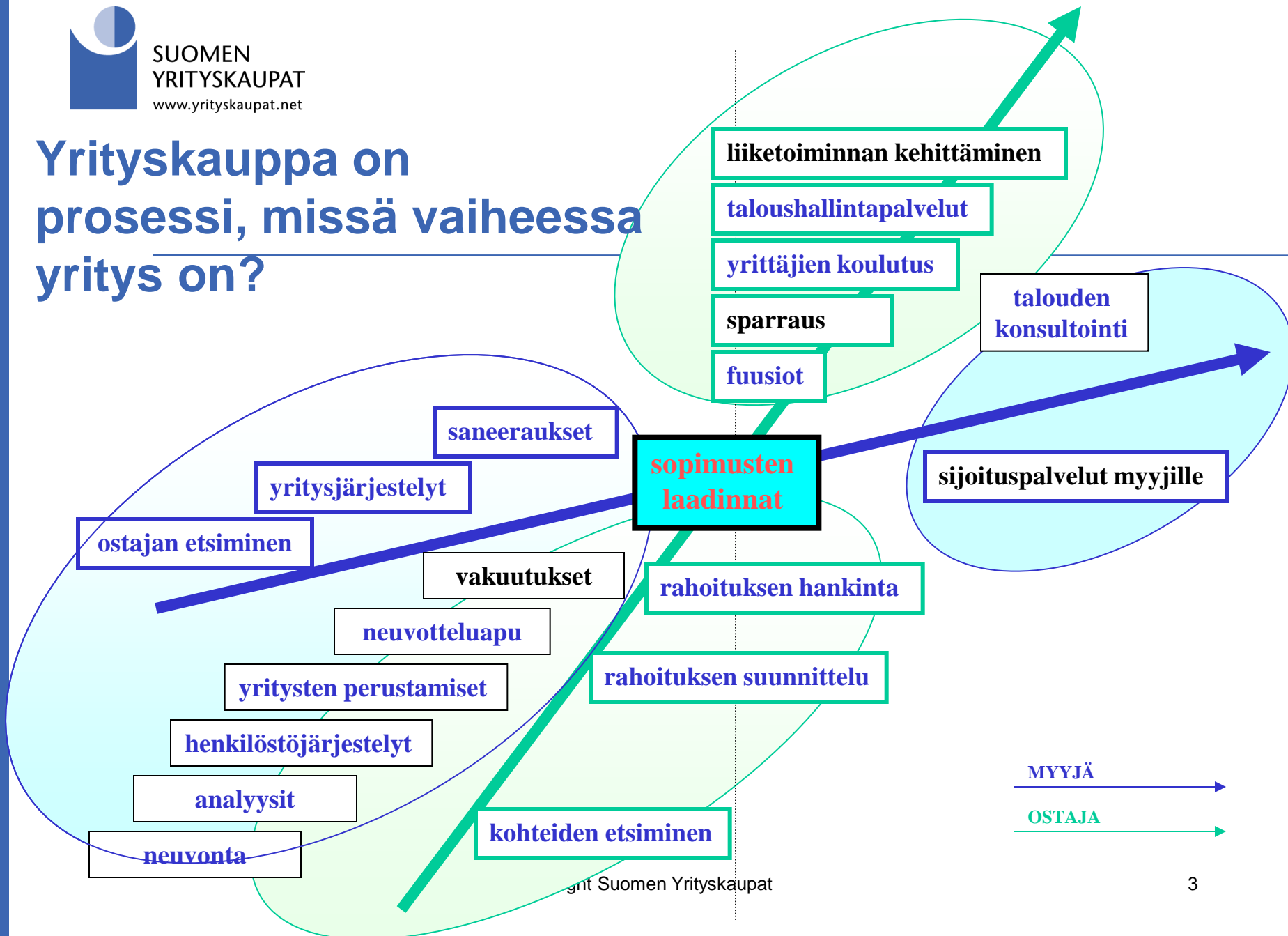
Juha Rantanen, toimitusjohtaja
Suomen Yrityskaupat Oy



Suomen Yrityskaupat

- Suomen suurin mikro- ja pk-yritysten omistajanvaihdoksiin erikoistunut yksityinen asiantuntijaketju
- valtakunnallinen ja kansainvälinen ketju; Helsinki, Tampere, Turku, Lahti, Oulu, Jyväskylä + Invest In Finland maailmalla
- toiminnan perusajatuksena aikaan saada riidattomia ja pysyviä omistajanvaihdoksia mikro- ja pk-yrityksissä kaikkialla Suomessa
- aidosti täyden palvelun talo
- Suomen Yritysvälittäjien Liitto ry:n jäsen

Yrityskauppa on prosessi, missä vaiheessa yritys on?





Yrityskaupan jarruja

- prosessin ei panosteta riittävästi
- sopivan ostajan tai ostokohteen löytyminen
- sotkuinen pesä, kaikkea mahdollista
- dokumentit kateissa tai epäselvät
- kiire ”ota rahat ja juokse”
- liian myöhään liikkeellä
- tunnearvo, epärealistinen hinta
- huonosti valmisteltu, huonot kauppakirjat
- vedätys, vääntäminen = väärä asenne
- luottamuspula, tietojen panttaaminen
- varaton tai epärehellinen ostaja / - myyjä
- ostajan osaamattomuus



Miksi kauppoja ei synny

1. Myyjien asenteet;

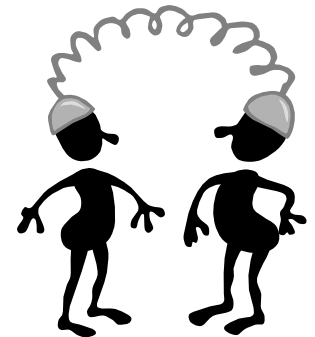
- a. prosessin vaativuuden aliarviointi
- b. menekin yliarviointi

2. Ostajien asenteet;

- a. oman osaamisen ja
- b. ostettavien vaihtoehtojen yliarviointi

3. Molempien asenteet;

- a. toisen osapuolen intressien huomiotta jättäminen
- b. transaktiokustannusten aliarviointi, maksuhaluttomuus





Miksi kauppoja ei synny

4. Rahoitus;

- a. Menestyvät yritykset; korkea hinta ja vakuusvaje
- b. Muut yritykset; rahoituskiinnostus vähäistä
- c. Riskihysteria

5. Vääristynyt informaatio;

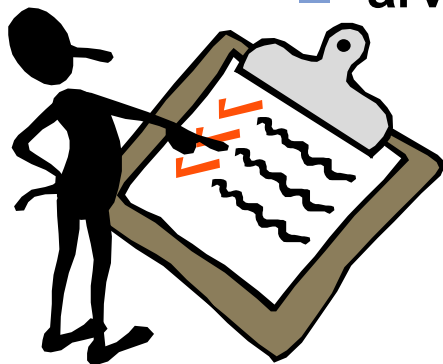
- a. markkinakoko liioiteltu
- b. Ilmaispalvelu > < riittävät palvelut

6. Tee se itse – henki;

- a. perustetaan mieluummin uusia yrityksiä,
- b. tehdään itse kauppoja, riidat

Päätöksiä ennen toimenpiteitä

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



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



Peruskysymykset kaikissa tapauksissa

Myyjä

- Kuka / millainen ostajan tulisi olla?
- Mitä ostaja voisi maksaa?
- Mitä ostaja haluaisi ostaa?

Ostaja

- Millainen yritys minulle voisi sopia?
- Millä hinnalla myyjä voisi myydä?
- Mitä myyjä voisi myydä?

Miten kauppa rahoitetaan?



Pankkien näkemyksiä rahoitettavista kaupoista

- liikeidea on kunnossa
- kauppahinta on suhteessa kassavirtaan
- kannattavuus, kassavirta, tase terveellä pohjalla myös kaupan jälkeen
- suotuisa kilpailutilanne
- jatkajalla realistiset mahdollisuudet onnistua liiketoiminnassaan
- jatkajan osaaminen / kokemus riittävällä tasolla
- jatkaja on itse sitoutunut hankkeeseen
- rahoitukseen liittyvä riski on suhteessa yrityksen menestymismahdollisuuksiin, riski määrää käytettävät rahoitusinstrumentit
- pankki arvioi takaisinmaksukykyä ja rahoittaa menestyviä yrityksiä
- osapuolten välillä koordinaattorina yrityskauppaan erikoistunut konsultti



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



Muistilista myyjälle– aloita ajoissa!

1. **Hanki harrastus, hanki elämä!!**
2. **Aika asiantuntijalle; missä ollaan, mihin mennään, miten edetään**
3. **Suunnitelman rakentaminen**
 - a) *paperit kuntoon ja mappiin*
 - b) *omistajien välit selviksi*
 - c) *verosuunnittelu*
 - d) *taseen keventäminen, toiminnan järjeistäminen, saneeraus*
 - e) *yhtiöjärjestelyt, yhtiömuodon muutokset*
 - f) *henkilöstöjärjestelyt*
 - g) *keskity bisnekseen!!!*
4. **Suunnitelmat todeksi**
5. **Luopuminen; luovu oikeasti**
6. **Jälkihoito tai -pyykki / haltuun anto**
7. **Siirtyminen harrastusten pariin**

Kauppahinnan määrittäminen

Juha Rantanen, toimitusjohtaja
Suomen Yrityskaupat Oy

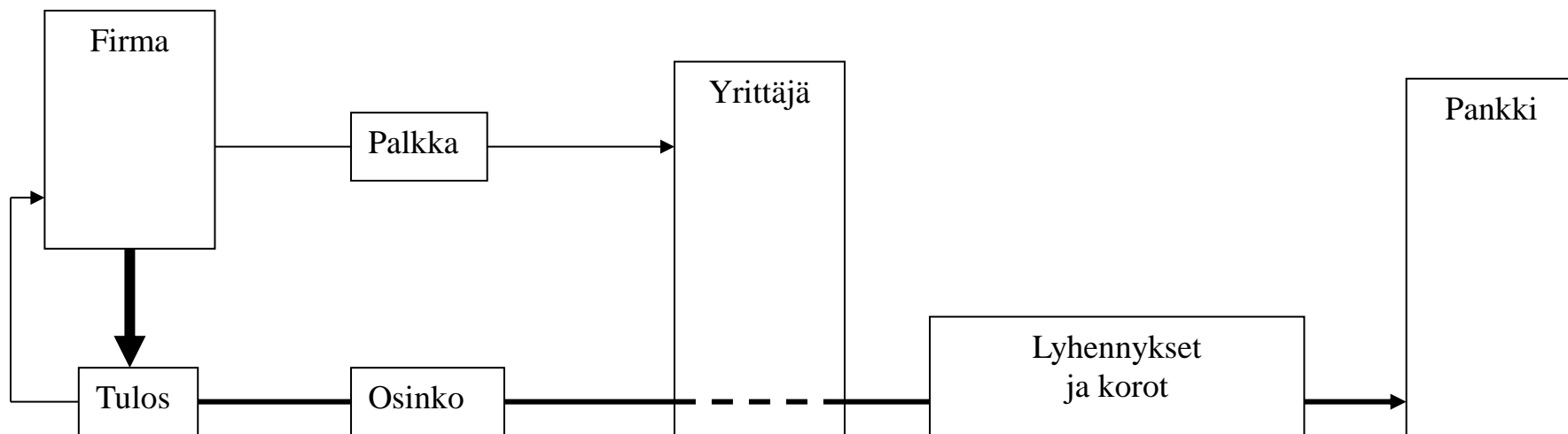




ARVON MÄÄRITTELYYN TARVITAAN

1. oikaistut tulokset ja taseet
2. arvonmäärittäminen ja vertailumenetelmä
3. kattavaa ja luotettavaa tietoa myyjästä ja kohteesta
4. näkemys mahdollisesta ostajasta, sen motiiveista ja kyvyistä ostaa yritys
5. kokenutta ammattilasta
6. tietoa rahoituksen saatavuudesta ja sen ehdoista

Tuotto maksaa yrityskaupan ja luo omistajalle varallisuutta



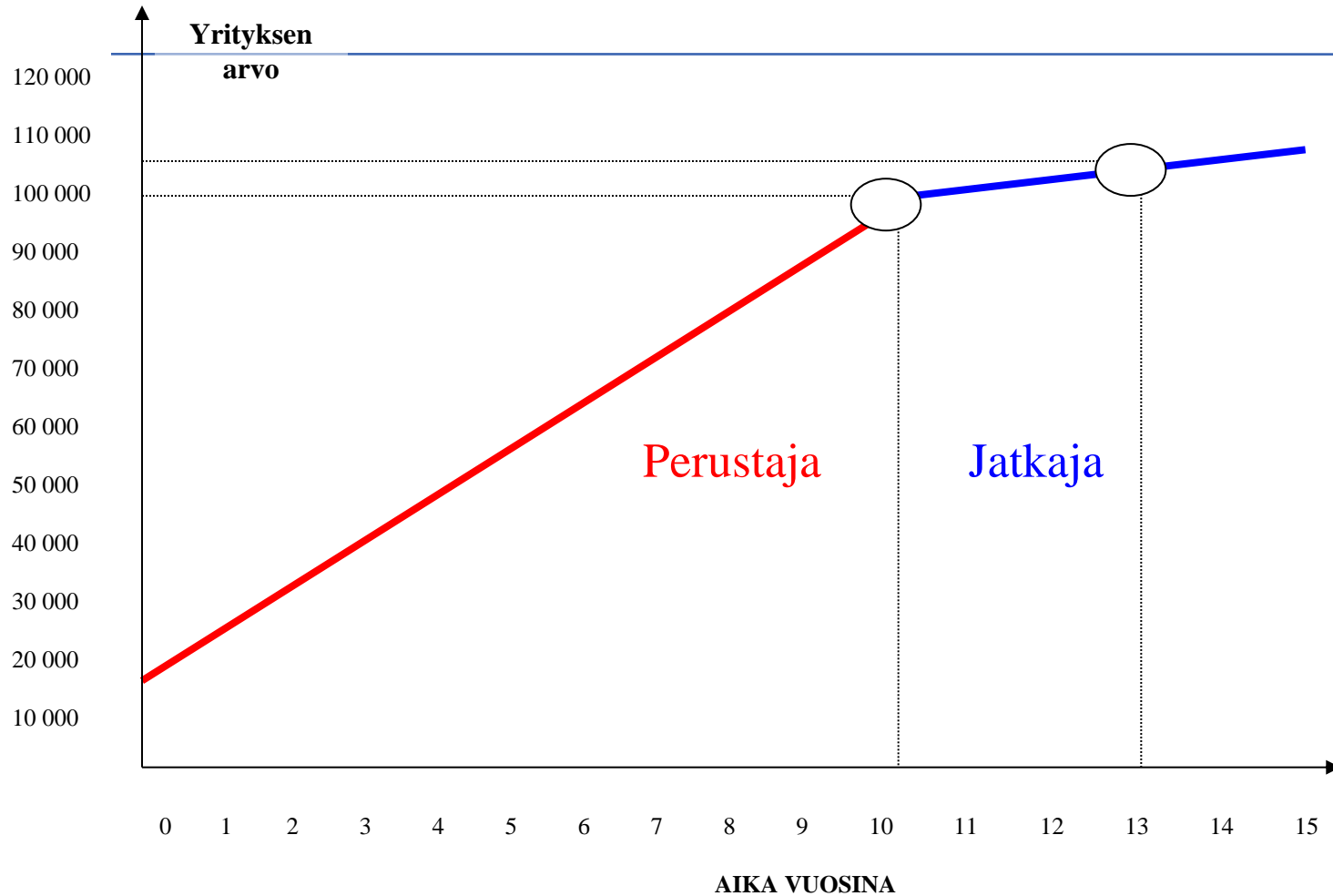


Mikro- ja PK-yritysten arvomäärityksen erityspiirteet

- 1) Myyjä ja ostaja ihmisiä, yrittäjiä
- 2) Elämän arvot
- 3) Inhimillinen aika
- 4) Tilipäätös ei kerro totuutta
- 5) Vaihtoehtoiskustannus ja tee-se-itse
- 6) Pankkirahoituksen tarve
- 7) Ei markkina-arvoa, ei markkinoita
- 8) Tuotannontekijän jäljellä oleva taloudellinen elinikä



Perustajan aika on pitkä



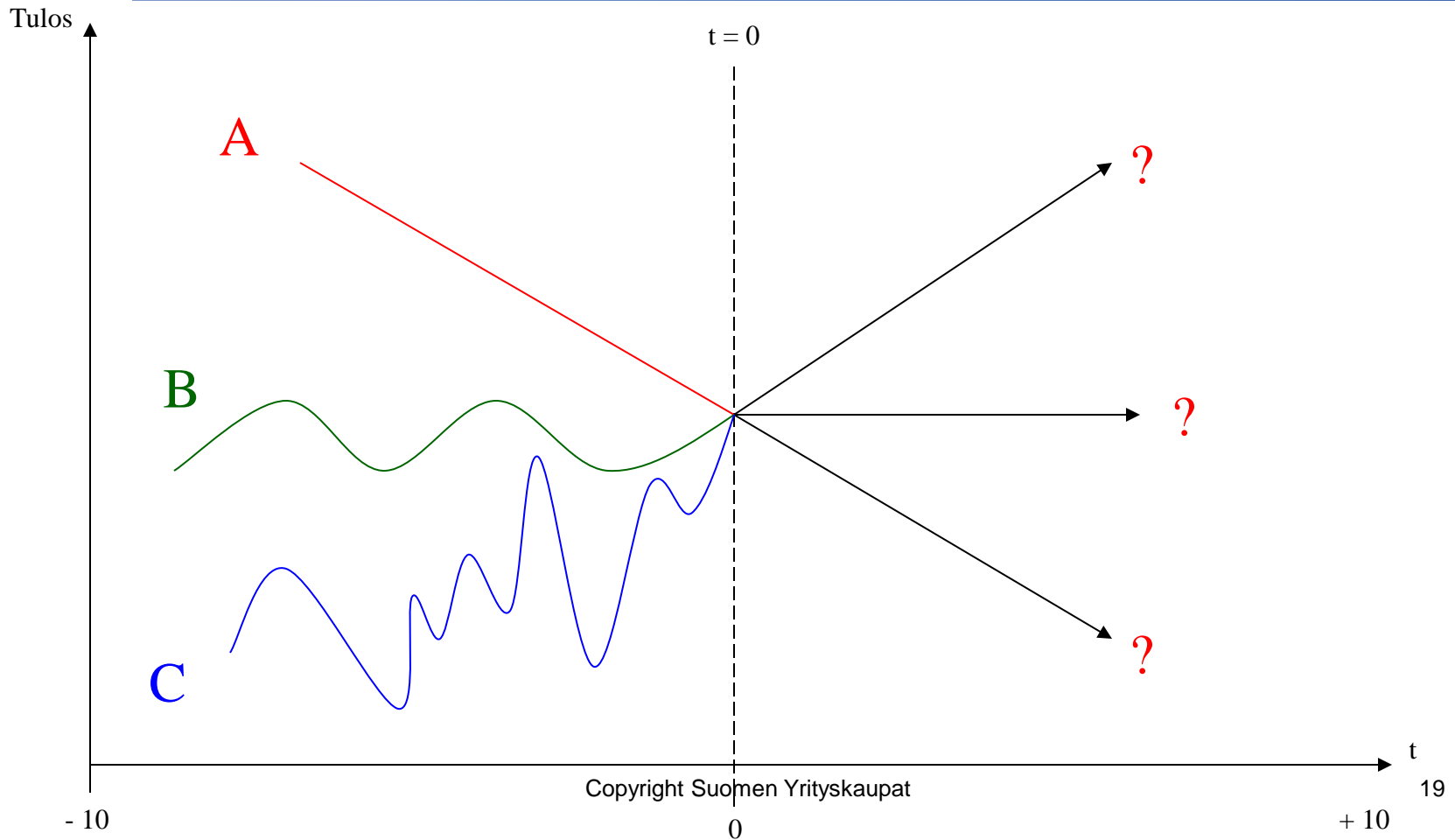
Joitakin ongelmia

- jokainen yritys on yksilö, vertailtavuus
- ei markkinahintaa
- omaisuuden arvottaminen
- varaston määrä myyntihetkellä
- myyntisaatavien määrä ja varmuus
- historiasta ennustaminen
- omistajan vaihtumisen vaikutus tulokseen
- tuntemattomat riskit
- sopimusten jatkuvuus tai niiden uudet ehdot





Historiasta ennustaminen





Yrityksen arvon kaava

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



Arvonmäärittämenetelmiä

- Markkina-arvo
- Tuottoarvo
- Kassavirta-arvonmäärittäys
- Substanssiarvo
- Realisointiarvo, vasara-arvo, vakuusarvo, vakuutusarvo, vaihtoehtoiskustannus



Arvon määrittäminen

1. Tilinpäätöstietojen **oikaiseminen**
2. **ylimääräinen omaisuus**, rajataan sen vaikutus
3. liiketoiminnan **ytimen arvo**
4. jos **tuottoarvo > substanssiarvo**, ytimen arvo on tuottoarvo
5. jos **tuottoarvo < substanssiarvo**, meillä on ongelma



Hinta on oikea kun

- A) myyjä saa riittävän korvauksen luovuttamastaan tuotosta ja omaisuudesta
- B) ostajalle yritys oltava kannattava sijoitus
- C) yritystoiminnalla kyetään maksamaan hinta ts. rahoittajan panos takaisin

yrityksen arvo on se, millä kauppa syntyy

Myynti-/ ostotoimeksiannon rakentuminen

Juha Rantanen, toimitusjohtaja
Suomen Yrityskaupat Oy





Myyntiprosessi 1/2

MATERIAALIN KERUU

- perustiedot ja haastattelu
- myyjän ohjeistaminen
- liiketoiminnan kuvaus (historia, nykyisyys ja tulevaisuus sekä edellytykset)
- myyjien taustat
- tilinpäätökset
- sopimukset
- rekisterimerkinnät

MATERIAALIN KERUU

- kaupparekisteritiedot
- vakuustarvekartoitus
- yhtiöjärjestys
- vireillä olevat tapaukset
- yrityskiinnitysmerkinnät
- vastuuhenkilöt ja nimenkirjoittajat
- luottotietoraportti
- riskiluokitus ja maksutapa

MYYNTIIN LAITTO

- liitteiden tarkastus
- markkinointisääntöjen tarkastus
- markkinointitavan suunnittelu ja sopiminen
- myyntiin laitto / palautus valmisteluun
- ketjun ja yhteistyötahojen informointi

MATERIAALIN VALMISTUS

- ostajakohtaisten myyntihintapyyntöjen määrittäminen
- ostajaprofilointi
- rahoituslaskelma
- esitteet
- sähköinen materiaali
- järjestelmään syöttö



Myyntiprosessi 2/2

MYyntITYÖ

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

NEUVOTTELUVAIHE

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

TOIMEKSIANNON PÄÄTTÄMINEN

- aineiston arkistointi
- selvitystilin valvonta

TOTEUTUSVAIHE

- osakassopimukset
- kauppasopimuksen ratifiointi
- maksutapahtumat
- omistus- ja hallintaoikeuksien siirrot
- YT-menettely, sopimusten siirrot
- haltuunotto



Yrityskaupan sopimukset

- Toimeksiantosopimus
- Salassapitosopimus (Non Disclosure Agreement)
- Esisopimus - käsiraha
- Kauppakirja
- Osakassopimus
- Muut sopukset; vuokra-, työ- ja konsultointisopimukset



Toimeksiantosopimus 1/7

■ 1. Toimeksiantajat

- jokainen myyjä
- yritys ja osakkaat

■ 2. Toimeksisaaja

- ensisijainen ja varamies

■ 3. Toimeksianto

- jokaisesta myyntikohteesta
- osakkeet, yhtiöosuudet
- liiketoiminta ja liikeomaisuus
- mitä toimeksisaajan on annettu tehtäväksi tehdä (myynti/osto)



Toimeksiantosopimus 2/7

■ 4. Myyntihintapyyntö

- jokaiselta myytävästä erikseen
- koska määritellään, miten päivitetään, kenen tehtävä mitäkin, materiaalin toimitus

■ 5. Noudatettavat sopimusehdot

- pääsopimus, muutokset, soveltamisjärjestys, suulliset tarkennukset, sopimusmuutokset
- SYLYTE ja moraalिसäännöt

■ 6. Yksinoikeus

- totaalinen / rajoitettu / ajallinen / kauppaeräkohtainen
- ilmoitusvelvollisuus kontakteista ja muista toimeksiannoista

Toimeksiantosopimus 3/7

- **7. Toimeksiannon voimassaoloaika**
 - toistaiseksi / määräaikainen
 - aktiivinen aika ja jälkipalkkionoikeus, sanktiot, irtisanominen, keskeneräinen kauppa
- **8. Välityspalkkion määrä ja oikeus palkkioon**
 - peruste (% , kiinteä, muuttuva, minimi, ennakko, kokonaispalkkio, bonuspalkkio, hyvitykset)
 - laskentaperuste; nimellinen kauppahinta / kokonaishyöty / tulevat kauppahintaerät / vuokraus / osittain myynti / lahjoitus / perintö / alennetut palkkiot nimetyissä tapauksissa / muuttuva palkkio peruste tietyn ajan kuluttua

Toimeksiantosopimus 4/7

■ 8. Välityspalkkion määrä ja oikeus palkkioon

- koska oikeus palkkioon; maksu-/ suoriteperusteisesti kaupan synnyttyä, käsirahasta, osamaksuista, vaihtokaupoista, siirretyistä lainoista, vahingonkorvauksista, vuokrasta
- muiden tekemien toimenpiteiden vaikutus palkkio-oikeuteen
- kaupasta vetäytyminen
- arvonlisävero, viivästyskorke
- mistä palkkio lasketaan, jos tarvittavia tietoja ei toimiteta
- kenen on velvollisuus maksaa palkkio (solidaarinen vastuu)



Toimeksiantosopimus 5/7

■ 9. Muut kustannukset

- peruskustannus, mitä sisältää (perusselvityksen, arvonmäärittelyn ja analyysin markkinointi- ja myyntisuunnitelman laatimisen yhdessä toimeksiantajan kanssa, myyntistrategianeuvottelut, aineiston muokkaamisen ja tallentamisen, ostajaprofiloinnin sekä kansainvälisen, valtakunnallisen ja alueellisen markkinoinnin kustannukset)
- käännökset, asiakirjat, viranomaismaksut, konsultointi, matkat, mainonta
- hyvitys välityspalkkiosta
- velvoite ryhtyä toimenpiteisiin maksun jälkeen

■ 10. Välityspalkkion ja muiden maksujen maksaminen toimeksisaajalle

- maksuyhteystiedot ja muut maksuehdot



Toimeksiantosopimus 6/7

■ 11. Markkinointitapa

- miten markkinoidaan ja kenen kustannuksilla

■ 12. Muuta

- salassa pidettävät asiat ja sanktiot (välittäjän liikesalaisuudet)
- välittäjän oikeudet välittää tietoa
- menettelytapa, jos toimeksisaaja estyy toimimasta
- kirjapitäjän oikeus antaa suoraan tietoja
- referenssioikeus
- edustusoikeus salassapitosopimuksissa
- erimielisyyksien ratkaisu ja sopimusmuutokset
- vakuutus ja ympäristöriskit
- kaupanteon jälkeinen työvelvoite
- vastuu muiden asiantuntijoiden toimenpiteistä

Toimeksiantosopimus 7/7

■ 12. Muuta

- oikeus vastaanottaa käsirahat ja kauppahinnan maksuja, escrow tili
- toimeksiantajan vakuutus ja vastuu annetuista ja antamatta jätetyistä tiedoista
- aineisto säilytys ja palautusvelvollisuus
- asiavirheiden ilmoitus ja korjausvelvollisuus ja vastuu
- markkinointitapa
- toimeksiantajan ja -saajan vahingonkorvausvastuut
- oikeus purkaa sopimus
- myötävaikutusvelvoite
- sovellettava laki ja erimielisyyksien ratkaisutapa

■ LIITTEET:

- Suomen Yritysvälittäjien Liito ry:n yleiset toimeksiannon ehdot (SYLYTE).
- Hallituksen kokouksen pöytäkirja; Päätös myydä tytäryhtiön osakekanta



Turvallinen yrityskauppa

- kattavat sopimukset, turvaavat ehdot, entä jos -tarkastus
- kirjalliseen toimeksiantosopimukseen perustuva selvät työn- ja vastuunjako
- taustojen tarkistaminen ja huomioiminen
- kauppaan varataan riittävästi aikaa ja valmistaudutaan ajoissa
- avoin ja rehellinen meininki, ostajan ja myyjän yhteinen projekti
- kokemuksen hyödyntäminen ja asiantuntijan käyttäminen
- asiantuntijan aktiivinen ja ratkaisuhakuinen rooli
- vastuuvakuutukset kunnossa