

**Kim Väisänen • Janne K. Jääskeläinen •  
Katleena Kortesus**

# **EXIT-OPAS YRITTÄJÄLLE**

**NÄIN TRIMMAAT YRITYKSESI MYYNTIKUNTOON**

Alma Talent | 2020 Helsinki

**Tilaa Exit-opas yrittäjälle Alma Talent Shopista: [shop.almatalent.fi](https://shop.almatalent.fi)**



Copyright © 2020 Alma Talent Oy ja tekijät

ISBN: 978-952-14-4177-6

ISBN: 978-952-14-4178-3

Kansi: Laura Noponen

Taitto: Taru Tarvainen

Paino: BALTO print, 2020 Liettua

Anna palautetta kirjasta: [kustannustoimitus@almatalent.fi](mailto:kustannustoimitus@almatalent.fi)

# Sisällys

Esipuhe .....	11
<b>OSA I: EDELLYTYKSET</b> .....	15
<b>Miten saat yrityksestäsi parhaan mahdollisen hinnan?...</b>	17
Onko nyt paras aika myydä? .....	19
Exit vai elanto? .....	23
Kuka ostaisi yrityksesi? .....	29
Miten yrityksen myyntihinta muodostuu? .....	33
Tuottoarvo.....	35
Substanssiarvo .....	37
Oikean arvon määrittely .....	39
Kerrointa kertoimen päälle? .....	41
Lopullisen kauppakohteen määrittely .....	45
Mitä ostaja ostaa? .....	47
<b>Oletko sinä valmis myymään?.....</b>	49
Terveystila .....	49
Perhe ja parisuhde .....	50
Ajankäyttö ja sitoumukset.....	51
Yrityksen resurssit .....	52
Mentorit ja tukijoukot.....	53
<b>Missä kunnossa yrityksesi on?.....</b>	54
Mistä tunnistaa hyvän yrityksen?.....	54
Millainen yritys sinulla on käsissäsi? .....	56

## **OSA II: YRITYKSEN VALMISTELU**

<b>MYYNTIKUNTOON</b> .....	61
<b>Talous</b> .....	65
Mistä aloittaa?.....	65
Kassavirta on kuningas.....	68
Kirjanpidon siivous.....	72
Alipalkat.....	74
Ylimääräiset tase-erät .....	76
Kulukuri ja rönsyjen leikkaaminen.....	78
Laskutuksen virtaviivaistus ja automatisointi.....	80
Maksuajat ja laskujen kiertoaika.....	88
Talouden mittarit.....	90
<b>Myynti ja asiakkaat</b> .....	92
Millainen on hyvä asiakas? .....	93
Asiakkaiden 80/20-karsinta .....	96
Kuka omistaa asiakkaat?.....	99
Myyjien palkkausmalli.....	101
Tuotteistus helpottaa ostamista.....	102
Myyntin mittaaminen .....	105
<b>Markkinointi</b> .....	108
Äitini tuntee yritykseni, mutta tuntee ko kukaan muu? .....	109
”Kaikki” ei ole asiakassegmentti .....	111
Brändi ja sen kohdepersoonat .....	113
Henkilöstö mukaan.....	117
Mikä on yrityksesi core? .....	118
Markkinointi: tehot, tulokset ja vuosikello.....	120
Käynnistä sisällöntuotantokone.....	121

Uusi verkkosivusto.....	123
Mikä on verkkopalvelun tarkoitus?.....	125
Käyttäjryhmät edellä .....	125
Nopea ladata, nopea ostaa.....	127
Käytettävyys, ulkonäkö ja responsiivisuus.....	128
Brändin ja maineen mittarit.....	129
<b>Tuotanto</b> .....	133
Mitä on lean? .....	137
Arvovirtauskaavio sulattaa siilot .....	140
Kaizen on työn jatkuvaa kehitystä.....	143
Hukka on hirveää.....	145
Vaihtelu on viheliäistä.....	149
OKR:t eli tuttavallisemmin okrit .....	152
Miten mitata tuotannon toimivuutta?.....	154
Tieto pois ihmisten päästä!.....	157
Tekninen velka .....	159
Tuotanto ja asiakasmittarit .....	160
<b>Tilat ja laitteet</b> .....	163
Siivoa rojut nurkista .....	164
Siivoa dokumentit verkkolevyiltä .....	165
Lisenssien ja salasanojen hallinta.....	169
Hanki oikeanlainen tila.....	170
<b>Lakiasiat</b> .....	171
Sopimusten läpikäynti, lajittelu ja siivous.....	172
Poikkeamien läpikäynti.....	174
Sopimusten siirrettävyys .....	175
Sopimusten uudelleen neuvottelemine.....	176
Oikeusjutut tai niiden uhat.....	177

<b>Hallinto eli Good Governance</b> .....	179
Hallitus.....	179
Johtoryhmä .....	185
<b>Ihmiset</b> .....	188
Osakkaan kohtalo?.....	194
Osakassopimus on must .....	196
Työntekijät.....	200
Osaamismatriisi .....	200
Työsopimusten tila .....	203
Sovitut bonusjärjestelmät ja saavutetut edut.....	205
Johtaja ei ole johtaja ilman johtajasopimusta .....	205
Me-henki: hupparit, hauskanpito ja hapokkaat juomat.....	207
Palkkojen tarkasteleminen.....	208
Core-valuet käyttöön rekryissä.....	211
Ihmismittarit.....	214
<b>Hektisissä tilanteissa keskity olennaiseen</b> .....	216
<b>OSA III: YRITYKSEN MYYNTI</b> .....	219
<b>Yrityksen myynti</b> .....	221
Kun myyntiaika lähestyy .....	222
Viestintä: mitä kertoa, kenelle ja missä vaiheessa?.....	223
Osakkaat .....	226
Hallitus .....	227
Due Diligence -sidosryhmät.....	227
Henkilöstö.....	228
Muut sidosryhmät .....	228
Asiakkaat.....	229

Tyypillisimmät ongelmat .....	229
Osapuolten erimielisyydet exit-tilanteissa.....	231
Ostajaehdokkaiden taktiikoita.....	234
Käytä välittäjää .....	236
Miten valita oikea välittäjä? .....	239
Kuinka paljon välittäjän käyttäminen maksaa?.....	241
<b>Myyntiprosessi</b> .....	245
Välittäjän valitseminen .....	245
Koosta pitkä ostajalista .....	246
Karsi pitkä lista shortlistaksi.....	246
Mielenkiinnon selvittäminen ja hintaindikaatio .....	249
Esisopimuksen allekirjoittaminen.....	251
Due Diligence eli yritystarkastus.....	252
Kauppakirjan laatiminen ja ehdoista neuvottelemisen.....	253
Kauppakirjan allekirjoittaminen .....	256
<b>Exit?</b> .....	258
<b>Lopuksi</b> .....	260
<b>Lähteet</b> .....	262

# Esipuhe

*Money, money, money*  
*Must be funny*  
*In the rich man's world*  
*Money, money, money*  
*Always sunny*  
*In the rich man's world*

Yrittämisen yhden aikakauden loppu, yrityskauppa eli exit on Suomen ylivoimaisesti suurin, muttei missään nimessä vaivattomin väylä varakkuuden äärelle. Jos se olisi helppoa, kaikkihan tekisivät rahakkaan exitin. Todellisuudessa yhtä onnistunutta exitiä kohden on satoja, jopa tuhansia epäonnistuneita yritystarinoita. Ei siis kannata perustaa yritystä vain jotta pääsisit myymään sen: tällä motiivilla epäonnistut hyvin todennäköisesti.

Vuosittain Suomessa perustetaan 20 000–30 000 yritystä. Sama määrä yrityksiä lopetetaan, usein vähin äänin, turhia huutelematta. Tyylipuhtaan konkurssin kärsii kolmisentuhatta yrittäjää, joista osa maksaa yrittämisen laskua seuraavat vuosikymmenet. Yrittäminen on Suomessa ja muualla maailmassa kuin pyöröovi. Yrityksiä perustetaan ja lakkautetaan vuodesta toiseen lähes yhtä paljon.

Toisin kuin Abba yllä väittää, perusyrittäjän elämä ei ole ainasta päivän paistetta ja hauskuutta exitiä odotellessa vaan samaisen kappaleen ensitahtien mukaista menoa, jossa yltäkylläisyydestä ei ole tietoakaan:



*I work all night, I work all day,  
to pay the bills I have to pay  
Ain't it sad  
And still there never seems to be  
a single penny left for me  
That's too bad*

Vaikka esimerkiksi puolet yksinyrittäjistä ansaitsee alle 2 000 euroa kuussa, on myös verotilastollinen tosiasia, että vuodesta toiseen suurimmat tulot tehdään pääsääntöisesti luovutusvoitoilla eli omaa yritysomaisuutta myymällä. Tyypillisesti tuo omaisuus on itseperustetun yrityksen osakkeita, jotka exit-hetkellä vaihtavat omistajaa. Vuosien tai vuosikymmenien työn jälkeen yrittäjä saa andywarhalmaisen hetkensä verotilastojen julkistamispäivänä.

Uuden varakkuuden äärellä on tyypillistä, että yrityskaupoilla rekkalastin käteistä ansainnut, tuleva ex-yrittäjä vähättelee itseään ja kivirekistä matkaansa runsaiden lihapatojen luokse. Usein tämä ilmaistaan sanomalla *olin vain oikeassa paikassa oikeaan aikaan*. Näin ilmaistuna annetaan harhaanjohtava kuva siitä, että exit on syntynyt yhden, sattumanvaraisen hetken ja kohtalon johdatuksen summana ilman yrittäjän omaa panosta ja tahtoa.

Todellisuudessa jokainen, joka sattui nyt vain olemaan oikeassa paikassa oikeaan aikaan, jättää kertomatta, että tuon jumalaisen hetken vastapainoksi hän on ollut tuhannessa väärässä paikassa väärään aikaan, tuhansia kertoja. Tavannut lopputuloksen kannalta tuhansia turhia ihmisiä ja istunut lukemattomissa turhissa palaverissa, jotka eivät vieneet kokonaisuutta lainkaan eteenpäin. Kirjoittanut satoja hylättyjä tarjouksia.

Yrittäjä Anna Perho kiteyttää oivallisesti kolumnissaan *Hesarissa* tammikuussa 2020, että *olin oikeaan aikaan oikeassa paikassa* on työelämän suurimpia valheita. Paljon rehellisempää olisi myöntää, että *työskentelin määrätietoisesti ja ahkerasti, koska halusin edetä ja menestyä urallani*. Tämä sama pätee yrittämiseen. Hyvä exit rakennetaan vuosien tai vuosikymmenien määrätietoisella ja ahkeralla työllä.

Ikävä kyllä kulttuurimme arvostaa enemmän suuren voiton hetkellä lauontailottomaista sattumankauppaa kuin retostelua kovalla työllä ja lukemattomilla työtunneilla. Suo, kuokka ja Jussi kelpaavat ainoastaan romaanin alkuun, eivät sen loppuun.

Jos jaksat lukea tämän kirjan loppuun saakka, sinua muistutetaan kyllästymiseen asti, että hyvä exit vaatii pohjaksi hyvän yrityksen. Hyvä yritys taas vaatii paljon kotitöitä. Ei riitä, että on oikeassa paikassa oikeaan aikaan, vaan matkan varrella suota joutuu kuokkiin kuin Jussi peltoa raivatessa.

Jos käytetään analogiaa asuntokaupoista, samat lainalaisuudet pätevät yrityksen myyntiin. Täytyy ensin omistaa asunto, jotta sen pääsee myymään. Hyvän kauppasumman ja voiton takaamiseksi olisi suotavaa, että asunto on kunnossa, hyvin hoidetussa taloyhtiössä, halutulla alueella ja että sitä tavoittelee myyntihetkellä useampikin ostajakandidaatti. Siinä missä asunnon arvoa voi Etuoven mukaan nostaa stailaamalla parhaimmillaan 5–10 prosenttia, yrityksen exit-stailauksessa ei riitä, että taseessa tehdään pikasiivous ja ylimääräinen tavara ja henkilöstö viedään Cityvarastoon piiloon.

Menestyksenkäs exit pitää aloittaa vuosia ennen tavoiteltua irtaantumishetkeä. Menestynyt exit on pitkäjänteisen suunnittelun tulosta. Jo pelkkä exit-prosessi vie tyypillisesti puolesta vuodesta vuoteen. Jos yrityksen hallinto ja hallintotapa eli corporate governance on järjestetty asianmukaisesti, on yritys valmis yrityskaupan oikeastaan minä hetkenä hyvänsä. Kaikki yrityksen keskeiset asiat ovat kirjallisessa muodossa, olipa kyseessä sitten strategia, asiakassopimukset, taloushallinto tai alihankintasuhdeet. Kaikki yrityksen dokumentaatio on yritystarkastus- eli due diligence -valmiina pilvessä. Ei tarvitse kuin antaa käyttäjäoikeudet tarkastusta suorittaville tahoille.

Itse valuaatioon eli yrityksen arvoon ostajalle kauppahetkellä vaikuttaa hyvin tehdyn kovan työn lisäksi myös kaupan ajoitus. Hyvästä yrityksestä saa aina hyvän korvauksen, mutta oikein ajoittamalla vielä paremman. Talouden yleiset suhdanteet vaikuttavat yrityksen arvostuksen kerrointasoon. Luonnollisesti yrityskaupoissa käytet-

tävät kertoimet ovat suhdanteen huipussa suuremmat kuin taantumien pohjalla.

Pakkomielteinen suhdannehuipun ja nousukauden odottelu johtaa urheilumaailmasta tuttuun ylikuntoon, jolloin paras mahdollinen myyntihetki luiskahtaa ohi ja seuraavaa suhdannehuippua joutuu odottelemaan helposti viidestä kymmeneen vuotta. Jos kaappasumma on sellainen, jonka kanssa voi elää, ei kannata jäädä odottamaan suhdannehuippua.

Ajoituksen kannalta on täysin eri asia myydä yritys puoli vuotta ennen koronaepidemiaa kuin puoli vuotta sen alkamisen jälkeen. Ellei sitten satu toimimaan käsidesi- tai kasvomaskibisneksessä.

Englantilaisessa kansanrunossa kysyttiin, *mistä on pienet tytöt tehty*. Vastaukseksi annettiin Kirsi Kunnaan suomennoksessa:

*Sokerista, kukkasista,  
inkivääristä, kanelista.  
Niistä on pienet tytöt tehty.*

Yrityskauppojen sokeria, kukkasia, inkivääriä ja kanelia ovat tyytyväiset asiakkaat, tyytyväiset työntekijät, tyytyväiset omistajat sekä hyvin hoidettu hallinto.

*Niistä on hyvät exitit tehty.*

OSA I

**EDELITYKSET**

# Miten saat yrityksestäsi parhaan mahdollisen hinnan?

Maailma on tehty prosesseista, eikä yrityksen myymiseen ja ostamiseen tähtäävä exit-prosessi ole poikkeus. Vaikka jokainen yrityskauppa on sisällöllisesti uniikki, prosessi lähtöviivalta ruutulipun heilahdukseen on loppujen lopuksi aina hyvin samankaltainen.

Investointipankkiiri Bill Snow kiteyttää *Mergers & Acquisitions For Dummies* -kirjassaan myyjän menestyksen avaimet exit-prosessiin:

1. **Hommaa asiantunteva tiimi ympärillesi.** Mitä suurempi transaktio on edessä, sitä enemmän tarvitset auttavia käsiä ja itseäsi fiksumpia ihmisiä tiimiisi. Voit olla asiantuntija omalla toimialallasi ja liiketoiminnassasi, mutta yrityskaupat vaativat aivan erilaista osaamista myös esimerkiksi lainsäädännöstä, yritysten hinnoittelusta tai monimutkaisista sopimusrakenteista.
2. **Pidä pääsi kylmänä.** Yrityskaupat, jos mitkä, ovat emotionaalista vuoristorataa. Kun yksi nurkka saadaan fiksattua, diili repsahtaa totaalisesti toisesta paikasta. Prosessin aikana ei kannata innostua tai masentua liikaa. Prosessin poukkoilu ylös, alas ja sivulle on normaalia exitissä.
3. **Pidä tunteet kurissa.** Huutaminen ja mesoaminen eivät edesauta diilin tekemistä. Vaikka miten kiukuttaisi, jätä hattuun.
4. **Älä lähde ensimmäisen kelkkaan.** Älä mene naimisiin ensimmäisen Tinder-treffikumppanin kanssa, äläkä varsinkaan heti

ensitreffien jälkeen. Sama pätee yritysmaailmaan. Ennen kuin myyt yritykset, hanki useita tarjouksia. Loistava diili vaatii useita kiinnostuneita ostajia, jotka kilpailevat toisiaan vastaan. Huutokauppa on lähes aina myyjän etu ja korkeamman kauppasumman tae.

5. **Älä odota täydellistä diiliä.** Jos haluat tehdä kaupat ja saat yrityksestäsi riittävän hyvän tarjouksen, ota se. Marginaalisesti paremman tarjouksen odottelu saattaa johtaa siihen, että kaupat jäävät tekemättä, ja samaan tilanteeseen johtaa myös täydellisen diilin odottelu.
6. **Tiedosta neuvotteluasemasi.** Kannattaa objektiivisesti tiedostaa, pelaako korttitermein akkahailla vai värisuoralla. Jos pelaat liian aggressiivisesti hyvällä kädellä, muut mahdollisuudet putoavat pois. Kannattaa pitää mielessä tämän listan neljäs kohta ja pitää prosessissa mukana useampi kiinnostunut taho mahdollisimman pitkään.
7. **Markkina tietää parhaiten.** Yrityksen arvoa voi spekuloida neuvonantajien kanssa vaikka ikuisesti, mutta markkinat tietävät yrityksestäsi todellisen arvon paremmin. Eli eikun rohkeasti keskustelemaan potentiaalisten ostajien kanssa.

Tässä kirjassa esitetyt esimerkit ja kokemukset perustuvat pääsääntöisesti kirjoittajien kokemukseen kolmen hyvin erityyppisen yrityksen menestyksekkästä myynnistä: Aucor, Blancco ja Framery.

Yksi exiteistä oli kauppasummaltaan noin seitsennumeroinen, yksi kahdeksannumeroinen ja yksi yhdeksännumeroinen. Yksi ostajista oli saman toimialan yritys, yksi toisen toimialan kansainvälinen pörssi-yhtiö ja yksi kotimaisen pääomasijoittajan buyout-rahasto. Vaikka ostajat ja myydyt yritykset eroavat toisistaan varsin paljon, yrityskauppojen prosessi sen sijaan on samankaltainen.

Kaikki nämä prosessit alkoivat yksinkertaisesti siitä, että yritysten omistajat päättivät laittaa yrityksensä myyntiin.

## Onko nyt paras aika myydä?

Aina on hyvä aika myydä, kun yritys on hyvä. Talouden syklisyys on tunnettu tosiasia, ja korona niisti tämänhetkisen kasvuvaiheen tyhiin saman tien. Edessä on mitä todennäköisimmin kymmenen kapisempaa nälkävuotta, kun maailmantalous käy kuopaisemassa odotetun korjausliikkeen vääjämättömästi pohjamudista.

Helposti voisi ajatella, että tällainen taantumasukellus olisi huono paikka myydä yrityksiä. Tavallaan siinä on pointtinsa, mutta todellisuudessa bisnesarjen täytyy pyöriä isommissakin firmoissa, ja yrityskaupat ovat osa arkea myös ankeammalla kaudella. Hintakeruimet eivät välttämättä ole yhtä herkullisia kuin nousukausihuurossa. Rahaa on silti jaossa, kun kauppatavara on kunnossa.

Taloustilanne tai ulkoiset tekijät harvoin ovat yrityskaupan esteitä. Jos yrityksellä on yksi pääomistaja (yleensä perustaja), suurin jarru on perustajan korvien välissä. Moni yrittäjä nimittäin kokee, että yritys on kuin oma lapsi: ei sitä nyt voi noin vain myydä! Toki aika kulta muistot. Niinpä yrittäjältä usein unohtuu, että oma pieni yritys vauva onkin jo kasvanut kiukuttelevaksi teiniksi, joka tyhjentää lompakon, polttaa sisällä, nukkuu pommiin harva se aamu ja vittuilee vielä kavereiden kanssa syötyään jääkaapin tyhjäksi iltaherkuistasi.

Silloin on aika tilata muuttoauto pihaan ja saattaa kypsään ikään tullut aikuislapsi määrätietoisesti ulkoruokintaan tarvittaessa vaikka apuvoimin.

Kysymys ei siis ole, onko juuri nyt oikea aika myydä, vaan haluatko oikeasti myydä. Jos yrityksen pyörittäminen vain tympii, voi olla muitakin vaihtoehtoja:

- Siirry syrjään ja palkkaa itsellesi seuraaja. Tämä ei tietenkään ole aina mahdollista – varsinkaan, jos olet kasvattanut yrityksesi päin peetä.
- Vähennä työmäärää.

- Delegoi ikävimmät tehtävät alaisillesi – erityisesti ne, joissa olet huono. Palkkaa tarvittaessa joku hoitamaan toimisto- ja HR-hommat, jos ne eivät ole vahvuuksiasi.

Muitakin vaikuttavia tekijöitä on. Esimerkiksi jos kymmenen vuoden rajapyykki alkaa tulla täyteen, hankintameno-olettama kannattaa ottaa huomioon. Se on verottajan lempeä kädenojennus, joka takaa tuntuvaan 40 prosentin alennuksen osakkeiden myyntivoitosta, jos olet omistanut osakkeet kymmenen vuotta tai pidempään.

Mitä sitten päätäkään, ole rehellinen itsellesi sen suhteen, mitä haluat. Jos haluat hyvin toimivan tulokoneen tai myyntikelpoisen firman, askelmerkit ovat hyvin samanlaiset: tulosta on tehtävä, ihmisten on viihdyttävä ja asiakkaiden on haluttava ostaa palveluitasi tai tuotteitasi. Jos taas haluat vain päästä pois ikävästä tilanteesta, työnnä firma jonkun muun hoidettavaksi ja mene päivätöihin. Jos tilanne on tämä, älä enää heitä päivääkään hyvää rahaa huonon perään vaan nosta kytkintä. Ei ole häpeäksi todeta, että idea oli huono eikä selvästikään toiminut.

Jos taas haluat tehdä firmastasi massimylyn tai myydä sen kunnan voitolla, tämä teos on johtotähtesi ainakin seuraavan vuoden. Jos seuraat ohjeitamme mahdollisimman tarkkaan, käsissäsi on pian kultakimpale, jonka voit huutokaupata halukkaimmalle tai pitää itselläsi. Päätös on sinun.