

OPAS  
ONNISTUVAAN  
OMISTAJANVAIHDOKSEEN



KONTRAHTI KÄSIKIRJA ON TARKOITETTU SUUNTAAN ANTAVAKSI OPPAAKSI OMISTAJANVAIHDOSTA SUUNNITTELEVILLE YRITTÄJILLE, JATKAJILLE, SEKÄ YRITYSNEUVONNAN PARISSA TYÖSKENTELEVILLE. KÄSIKIRJA ON TUOTETTU KONTRAHTI-HANKKEEN TOIMESTA, JONKA TEHTÄVÄNÄ OLI MM. ETSIÄ JATKAJIA IKÄÄNTYVILLE YRITTÄJILLE OMISTAJANVAIHDOKSIIN ITÄ-SAVON ALUEELLA VUOSINA 2015–2017.

KÄSIKIRJA ON OHJEELLINEN JA PERUSTUU HANKEHENKILÖSTÖN OMAKOHTAISIIIN KOKEMUKSIIN.

Kontrahti Hanke toteutettiin  
1.3.2015–28.2.2017

**Juhani Rouvinen** projektipäällikkö  
**Katja Remes** projektiasiamies



JOHDANTO .....	3
YRITTÄJIEN LUOPUMISPROSESSI.....	4
YRITYKSEN HINTA .....	6
JATKAJIEN HANKINTAPROSESSI – MISTÄ JATKAJA/OSTAJA YRITYKSELLE? .....	8
YRITYKSEN MYYNTIKELPOISUUS.....	9
YRITYSKAUPAN VEROLLISUUS (VERO.FI) .....	12
YRITYKSEN KAUPPATAVAT .....	13
YRITYSKAUPAN RAHOITUS .....	14
HENKILÖSTÖN SIIRTYMINEN YRITYSKAUPOISSA.....	16
KAUPPASOPIMUKSET .....	16
YRITYSKAUPAN JÄLKEEN .....	16
YRITYKSEN MYYJÄN MUISTILISTA.....	17
YRITYKSEN OSTAJAN MUISTILISTA .....	18
MUITA HUOMIOITA.....	19
LOPUKSI.....	22
LÄHDEAINEISTOA .....	22



JOHDANTO

KONTRAHTI-HANKE POHJAUTUU SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN V 2012 TEKEMÄÄN VALTAKUNNALLISEN OMISTAJANVAIHDOSBAROMETRIIN, JOKA TUTKI SUOMEN IKÄÄNTYVIÄ YRITTÄJIÄ JA HEIDÄN YRITYSTENSÄ KOHTALOA TULEVAISUUDESSA.

## 28% IKÄÄNTYVISTÄ YRITTÄJISTÄ SUUNNITTELEE **LOPETTAVANSA** YRITYKSENSÄ **MYYMISEN** SIJAAAN

### LYHYESTI BAROMETRIN TULOKSISTA

Suomen yrittäjistä 50 % on yli 50-vuotiaita, jotka hallinnoivat yhteensä 73 000 yritystä. Näistä 20 % on sukupolvenvaihdoksen edessä ja jatkaja on tiedossa 69 %:ssa tapauksista. Ikääntyvien yrityskannasta 38 % arvioi myyvänsä yritystoiminnan ulkopuoliselle mutta heistä vain n. 10%:lla on jatkaja tiedossa.

Barometrin mukaan 28 % ikääntyvistä yrittäjistä on ilmoittanut, että lopettavat yrityksensä, laittamatta yritystään myyntiin!

Suomen yrityksistä on 94,5 % mikroyrityksiä (302 943 kpl ja näiden liikevaihto 57,9 Mrd€). Tätä kautta laskettuna mikroyritysten keskimääräinen liikevaihto on n. 190 000 €. Etelä-Savon alueella varovasti laskien mikroyritysten keskimääräiseksi liikevaihdoksi lasketaan 57 000 €.

Etelä-Savon alueella toimi 2011 vuoden lopussa 9 440 yritystä jakautuen seutukunnittain seuraavasti:  
Mikkelin seutu 4 517 kpl,  
Savonlinnan Seutu 2 999 kpl,  
Pieksämäen seutu 1 924 kpl.

Maakuntamme alueella saman barometrin mukaan ikääntyviä yli 50-vuotiaita yrittäjiä on

4 700 kpl. 28 %:n lopettamisaste tarkoittaisi, että Etelä-Savon alueella lopettaisi 1316 yritystä laittamatta yritystään myyntiin. Nämä ovat pääosin kaikki mikroyrityksiä.

Mikäli nämä yritysten lopettamiset toteutuvat täysimääräisenä, keskimääräisellä 57 000 €:n liikevaihdolla laskettuna, maakunnasta häviäisi 75 M€ liikevaihtoa. Valtio menettäisi 18 M€ arvonlisäverotuloja, kunnat yhteisöverotuloja sekä palkkaverotuloja samassa suhteessa.

Laskettaessa 50 000 € liikevaihtoa/työpaikka, tarkoittaisi tämä 1 500 työpaikan menettämistä Etelä-Savon alueella. Työpaikkojen menetys olisi koko Etelä-Savon alueelle merkittävästi elinvoimaa vievää, koska nettopalkasta käytetään 90 % kulutukseen.

Ennakoimalla tämä tuleva tilanne, ja asiaan puuttamalla tässä vaiheessa, pystytään uhka kääntämään positiiviseksi mahdollisuudeksi. Tämän ongelmallisen tilanteen helpottamiseksi perustettiin Kontrahthanke.

Kontrahthanke evaluoi Savonlinnan alueelta ne yritykset, jotka ovat lopettamassa yritystoimintansa myymisen sijaan. Hanke valikoi näistä yrityksistä elinkelpoiset yritykset, joihin voitiin hakea jatkajia.

Savonlinnan talousalueella on 1 419 yli 50-vuotiaasta yrittäjää, jotka ovat tulossa lähivuosina omistajanvaihdoksen eteen. 28 %:n lopettamisaste, ilman myyntiin laittaa tarkoittaisi 397 yrityksen lopettamista. Hankkeen 2 vuoden toteutusaikana Kontrahtiin ilmoittautui 110 luopuvaa yrittäjää ja toteutuneita yrityssiirtoja tehtiin 39 kpl.



## YRITTÄJIEN LUOPUMIS- PROSESSI

### OMISTAJANVAIHDOS – LUOPUJAN KANNALTA

Yritystoiminnan jatkamiseen liittyvät kysymykset tulevat ikääntyville yrittäjille eteen ennemmin tai myöhemmin. Mikäli perheessä on jatkaja jo olemassa, yritystoiminta elinkelpoista ja kysyntää tuotteille ja palveluille myös tulevaisuudessa, on sukupolvenvaihdosprosessin peruselementit kunnossa.

Tällöin yritystoiminnan siirtäminen jatkajalle on helpompaa. Yhtiön osakkeiden siirto/myynti/lahjoitus on myös verotuksellisesti edullisempaa suoraan jälkipolville.

Usein yritykselle ei löydy jatkajaa perheen sisältä. Tällöin yrittäjän täytyy hakea jatkaja ulkopuolelta. Käytännössä useat 1–3 henkilöä työllistävät pienyrittäjät lopettavat toimintansa, mikäli jatkajaa ei ole tiedossa. Yritystä mahdollisesti tarjotaan jatkettavaksi henkilöstölle ja mikäli halukkuutta tai uskallusta ei löydy, niin yritystoiminta ajetaan alas ja lopetetaan.

Yritys, jolla on liikevaihtoa ja työllistää vaikka yhden henkilön, on useimmiten myytävissä. Usein joku os-

taa työpaikan itselleen. Tällöin myydään yrityksen koneet ja kalusteet ja mahdollinen liiketoiminta. Tämä on nykypäivänä järkevää, kun työmarkkinat ovat muuttuneet ja työpaikan saaminen ei ole itsestään selvyyttä.

Suurin osa Suomessa myyntiin tulevista yrityksistä on alle 10 työntekijää työllistäviä mikroyrityksiä.

Toimiville pienille ja keskisuurille nk. PK-Yrityksille (11–250 työntekijää) löytyy usein helpommin ostaja. Ostaja voi olla toinen yritys, joka laajentaa toimintaansa tai sijoittaja, joka näkee alalla kasvumahdollisuuksia tai kilpailija, joka ostaa itselleen lisää markkinaosuutta.

Kilpailijan ostaessa yrityksen tai yrityksen liiketoiminnan, se voi tuoda pienille kunnille ja kaupungeille riskejä. Tällöin on vaarana, että ostettuaan kilpailijan pois markkinoilta, toiminnot keskitetään päätoimipaikkaan ja alueen työpaikat ja verotulot menetetään.

### LUOPUMISEN TUSKA – PÄÄTÖS MYYMISESTÄ

Usein yrittäjä on itse perustanut yrityksensä itse tai kasvattanut toimintaa ensimmäisessä tai toisessa jälkipolvessa. Yrittäjän perusuonteenteeseen kuuluu periksi antamattomuus ja tämä aiheuttaa usein sen, että luopumista ei ajatella, vaikka ikää saattaa olla lasissa parhaimmissa tapauksissa jo yli 80 vuotta.

Kun luopumista ryhdytään harkitsemaan – on yhtenä merkittävänä syynä yrityksen elinvoimaisuuden jatkuminen. ”Minä olen tämän yrityksen perustanut ja kasvattanut ja haluan, että tämä yritys jatkuu minun jälkeekin”.

Usein luopuva yrittäjä pohtii myös sitä, minkälaisin ominaisuuksilla ostajan on oltava varustettu. Tämä ajattelu pohjautuu myyjän ajatukseen oikeanlaisen ostajan saamisesta ja yritystoiminnan jatkumisesta ja kehittymisestä.

Toinen valitettavampi syy luopumiseen on liiketoiminnan hiipuminen. Usein hiipumisen syynä on yrittäjän ikääntyminen, jolloin motivaatio ei enää riitä tuotekehitykseen tai uusien palvelumuotojen, eikä uusasiakashankinnan panostamiseen.





## MITEN HINNOITELLA ELÄMÄNTYÖ?

Suomessa on jonkinlaiseksi ongelmaksi aiheutunut yrityksen ylihinnoittelu. Ylihinnoitteluun on useimmiten syynä tunneasiat. Tämä johtaa vieraan pääoman määrän kasvuun jopa siinä määrin, että yritys ei kykene selviytymään lainan kuoletuskuluista ja ostajan rahoittajat eivät ole halukkaita lähtemään

mukaan. On huomioitava, että yli 95 % yrityksen ostajista tarvitsee ulkopuolista rahoitusta.

Ennen kuin voidaan ryhtyä arvioimaan yrityksen hintaa, olisi myyjän päätettävä, mitä ollaan myymässä: liiketoimintaa vai osaa siitä, yhtiötä vai yhtiöosuutta.

## MITÄ OLLAAN MYYMÄSSÄ?

Yhtiökaupassa myydään joko koko yhtiön osakekanta tai osuus siitä. Tällöin yhtiön omaisuus, varat, velat, sopimukset ja sitoumukset siirtyvät uudelle omistajalle. Liiketoimintakaupassa myydään yhtiön liiketoiminta, varasto, koneet ja kalusteet, mahdolliset immateriaalioikeudet sekä yhtiön nimi (huom. tarkasta rekisteröintikäytäntö PRH:sta).

Asiakkuuksia ei voida pääsääntöisesti myydä, koska asiakkaat eivät ole minkään yrityksen omaisuutta. Hinnoittelun ulkopuolelle jäävät varsinkin kuluttaja-asiakkaat. Mikäli yrityksellä on pitkäaikaisia yritys-sopimusasiakkaita, voidaan näille katsoa jokin arvo, edellytyksellä, että asiakkuudet säilyvät omistajanvaihdoksen jälkeen. Ostajan on arvioitava, ovatko asiakkuudet miten sidonnaisia edelliseen yrittäjään, vaiko yritykseen ja sen tuotteisiin.

Toisinaan kauppatavaraa voivat olla hyvät päämies-sopimukset. Mikäli myytävällä yhtiöllä on haluttuja

pitkäaikaisia sopimuspohjaisia päämiehiä, jonka kautta yhtiöllä on esimerkiksi jonkun tuotteen yksinmyyntioikeus tai maahantuontioikeus, on näillä päämiessopimuksilla merkitystä yrityksen arvon määrittämisessä. Varsinkin, jos valtaosa liikevaihdosta tulee näiden päämiesten tuotteilla/palveluilla.

**LIIKETOIMINTAKAUPPA VAI YHTIÖKAUPPA**  
Henkilöyhtiössä kauppa tehdään lähes poikkeuksetta liiketoimintakauppana. Ostajan ei kannata ottaa henkilökohtaisesti vastattavakseen henkilöyhtiön vanhoja rasitteita.

Joskus myös osakeyhtiön omistajan on järkevämpää myydä yritys liiketoimintakauppana, kuin yhtiökauppana. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi silloin, kun yhtiön tase on erittäin vahva. Eli taseessa on runsaasti nostamattomia osinkoja tai muita omaisuseriä. Tällöin yhtiön liiketoiminta myydään ja vanha yhtiö jää myyjälle.

## YRITYKSEN ARVONMÄÄRITYS

Kun yritystä lähdetään myymään tai ostamaan, molempia kaupan osapuolia kiinnostaa yrityksen arvo.

Yrityksen arvoa voidaan määrittää usealla tavalla. Matemaattisella arvolla, substanssiarvolla tai tuottoarvolla, tai substanssi- ja tuottoarvon yhdistelmällä.

### **Arvonmääritys kannattaa aina teettää ammattilaisella.**

#### MATEMAATTINEN ARVO

Suomessa verottaja määrittää yrityksen arvon niin kutsutulla matemaattisella arvolla.

#### OSAKKEEN MATEMAATTINEN ARVO

(Lähde: [www.vero.fi](http://www.vero.fi))

Osakkeen matemaattinen arvo lasketaan siten, että yhtiön tarkistettu nettovarallisuus jaetaan ulkona olevien osakkeiden lukumäärällä. Matemaattisen arvon laskenta perustuu tarkistettuun nettovarallisuuteen, joka on laskettu yhtiön verovuotta edeltävän vuoden tilinpäätöksen mukaan. Tämä verovuoden matemaattinen arvo on perusteena, kun saman verovuoden aikana saatu osinko jaetaan verovapaaseen tuloon, pääomatuloon ja ansiotuloon.

Esimerkiksi 31.5.2016 päättyneen tilikauden perusteella lasketaan matemaattinen arvo verovuodelle 2017. Tämän arvon perusteella määräytyy osakkaan vuonna 2017 saaman osingon verovapaa osuus sekä pääomatulona ja ansiotulona verotettava osuus.

Yrittäjäosakkaan osakkeiden matemaattista arvoa

oikaistaan ennen osinkojen jakamista pääomatulo- ja ansiotulo-osinkoihin. Osakkeiden arvosta vähennetään yrittäjäosakkaan tai hänen perheensä yhtiöstä ottama osakaslaina sekä osakkaan tai hänen perheensä käytössä olleen asunnon arvo, jos asunto kuuluu yhtiön varoihin.

Yrittäjäosakas määrittellään eri tavoin sen mukaan, kummasta vähennettävästä erästä on kyse. Osakaslaina vähennetään osakkeiden arvosta, kun osakas tai hänen perheensä omistaa vähintään 10 % yhtiön osakkeista tai äänimäärästä. Asunnon arvon vähentämistilanteessa yrittäjäosakkaasta on kyse, kun osakas ei työntekijäin eläkelain mukaan ole työsuhteessa osinkoa jakavaan yhtiöön.

#### SUBSTANSSIARVO

Yrityksen substanssiarvo lasketaan puhtaasti siten, että katsotaan taseesta tasearvot, tehdään tarvittavat oikaisut tasearvoihin ja vähennetään yrityksen velat. Tätä määrittäytapaa käytetään usein liiketoimintakaupoissa.

Liiketoimintakaupoissa ei huomioida yrityksen rahallista omaisuutta, eikä velkoja.

#### TUOTTOARVO

Tuottoarvoperusteisessa arvonmäärityksessä käytetään arvonmääritykseen 3–5 vuoden puhdasta tulosta (verojen jälkeinen tulos).

Tuottoarvoa ei voida käyttää, mikäli yrityksellä on taseessa paljon omaisuuseriä ja tuottoarvo jää alle omaisuuserien.

## HUOMIOITAVAA!

YRITYKSEN ARVONMÄÄRITYSTAPOJA ON MONIA. USEIN KÄYTETÄÄN YHDISTETTYÄ SUBSTANSSISARVON JA TUOTTOARVON HINNANMÄÄRITYSTAPAA. TÄLLÖIN SUBSTANSIARVON PÄÄLLE VOIDAAN LASKEA YRITYKSELLE LIIKETOIMINTA-ARVO, JOKA VOI PERUSTUA LÄHINNÄ KIINTEISIIN PITKÄAIKAIISIIN YRITYSSOPIMUS ASIAKASSUHTEISIIN, HYVÄÄN LIIKETOIMINTAPAikkaan TAI ESIMERKIKSI VANKKAAN PÄÄMIESSOPIMUKSEEN (YKSINTUONTIOIKEUS TMS).

YRITYKSEN HINNOITTELUUN ON SAATAVISSA ASiantunTIJA-APUJA SAMALLA TAVALLA KUIN KIINTEISTÖN TAI OSAKKEEN HINTA-ARVIOON. YRITYKSIEN ARVONMÄÄRITYKSIÄ TEKEVÄT ALAN AMMATTILAISET, KUTEN YRITYSNEUVONTAAN KESKITTYNEET KONSULTOIVAT TILITOIMISTOT JA ERILAISET TILINTARKASTUSYHTEISÖT. ASiantunTIJUUTTA LÖYTYY MYÖS UUSYRITYSKESKUKSISTA SEKÄ KUNNALLISISTA ELINKEINOYHTIÖISTÄ.



## JATKAJIEN HANKINTA- PROSESSI

### MISTÄ JATKAJA/OSTAJA YRITYKSELLE?

Jatkajan hakemiseen on useita keinoja.

1. Luopujan on hyvä selvittää, ovatko työntekijät tai joku työntekijöistä halukas jatkamaan yritystoimintaa. Tämä on luonnollista, koska työntekijät tuntevat jo yrityksen toimintaprosessit, asiakkaat ja päämiehet. Mikäli kyseessä on yksinyrittäjä, on järkevää katsoa, löytyykö omalta alueelta henkilö, joka haluaisi lunastaa itselleen työpaikan.
2. Onko joku tiedetty jo toimiva yritys, joka haluaisi laajentaa toimintaansa ja ostaa lisäliikevaihtoa yrityskaupan kautta.
3. Luopuja voi tehdä sopimuksen yksityisen yrittäjänsä kanssa, joka ottaa yrityksen myynnin vastuulleen ja perii myyntiprosessista palkkion.

4. Luopuja voi ottaa yhteyden paikallisiin elinkeinoasiamiehiin, kehitysyhtiöihin, Uusyrityskeskukseen jatkajien hakemiseksi. On huomattava, että Suomen Uusyrityskeskusverkoston takana on valmiina yli 20 000 yrittäjäksi aikovan jatkajapotentiaali.

5. Ilmoitukset alueellisissa tai valtakunnallisissa tiedotusvälineissä ([www.yritysporssi.fi](http://www.yritysporssi.fi), Kauppalehti, Talouselämä tai paikallislehdet).

*”Hankkeemme aikana olemme saaneet parhaiten kiinnostuneita jatkajia yrityspörssin, sosiaalisen median ja paikallislehtien ilmoitusten kautta”.*

#### HUOMIOITAVAA!

*”USEIN OSTAJA LÖYTYY LÄHEMPÄÄ,  
KUIN ARVAATKAAN”.*







## YRITYKSEN MYYNTI- KELPOISUUS

### MYY YRITYS KASVUVAIHEESSA TAI LIIKETOIMINNAN STABIILISSA VAIHEESSA

Yrityskauppaan valmistautuminen kannattaa tehdä hyvissä ajoin. Suuremmissa kaupoissa toteutusaika voi kestää vuosia (1–5 v.).

Kun liikevaihto ja tulos on kasvussa, tai, jos yritys on saavuttanut stabiilin aseman, eli vuosittainen liikevaihto ja tulos vakiintunut kohtuulliselle tasolle, on ostajan löytyminen ja rahoituksen järjestyminen helpompaa.

Yksi selkeistä ongelmista luopuvan yrittäjän kannalta on, jos yrityksen liikevaihto ja tulos on lähtenyt laskuun. Tällöin yrityksen myyntiarvo ja liikearvo laskee. Jos liikevaihdon ja tuloksen lasku on jatkunut vuosia, on hankalampaa löytää ostaja, saada parempi hinta tai rahoitusta järjestettyä.

Yksi liikevaihdon ja tuloksen laskemiseen vaikuttavista syistä on yrittäjän ikääntyminen ja sen mukanaan tuoma ”ruokahalun puute”. Aikanaan yrittäjän ottamat velat on saatu kuoletettua pois, vakuudet ovat vapautuneet ja yrittäjä elää pienemmillä ponnistuksilla.

Seurauksena on tällöin alkava liikevaihdon supistuminen, tuloksen pienentyminen ja tätä kautta

yrityksen arvon alentuminen. Mikäli liikevaihto on lähtenyt laskuun, olisi myyjän otettava parin vuoden aikalisä myynnille ja ryhdyttävä nostamaan liikevaihtoa ja tuloskuntoa.

Ostajan taas ei kannata säikähtää, mikäli yrityksen liikevaihto on lähtenyt laskuun. On analysoitava läpi, kuinka kauan lasku on jatkunut. Onko liikevaihdon laskun syynä edellä mainittu edellisen yrittäjän ”ruokahalun puute” vaiko jokin muu syy. Voidaanko toimenpiteillä saada yritys taas kasvusuuntaiseksi?

Mikäli liikevaihto ja tulos riittää vielä yritystoiminnan kulujen kattamiseen ja uuden yrityskaupasta ja tarvittavasta käyttöpääomasta johtuvasta uuden vieraan pääoman kuoletuksiin, voi yrityksen osto olla ostajan kannalta otollinen, koska hinta on edullisempi. Mikäli ostaja pystyy vielä hahmottamaan tarvittavat kehittämistoimenpiteet liikevaihdon ja tuloksen kasvattamiseksi, niin ollaan jo hyvissä asemissa yrityskaupan toteutumiseksi.



## YRITYKSEN MYYNTI- KELPOISUUS

### MIKÄLI YRITYS EI OLE MYYNTIKUNNOSSA

Yritys ei ole myyntikunnossa, jos se ei tuloksellaan pysty suoriutumaan liiketoimintakulujen lisäksi tulevan yrittäjän ja henkilöstön palkkakuluista ja lisävelanotosta, jota lähes poikkeuksetta tarvitaan yrityskaupan/lisäinvestointien yhteydessä. Ostaja tulee katsoa nämä asiat jo kiinnostuksen alkuvaiheessa läpi.

Yrittäjän pitäisi pystyä analysoimaan, mistä liikevaihdon alentuminen johtuu? Ostajakunta muuttunut, onko myynti vanhojen asiakkaiden varassa, onko uusasiakashankinta jäänyt taka-alalle? Ovatko tuotteet ja palvelut ajan tasalla? Ovatko kilpailijat tuoneet joitakin lisäarvoja tuotteilleen, joissa yrityksemme on menettänyt kilpailukykyään? Jos tuoterepertuaari on kunnossa, on pohdittava sitä, onko yrityksen tuotteet tuotteistettu oikein, eli asiakkaiden on helppo ostaa tuotetta ja palvelua. Onko hinnoittelu oikea? Ovatko palveluprosessimme, ostokanavamme ja logistiikkamme kunnossa.

Mikäli näihin kysymyksiin löydetään vastauksia voidaan aloittaa yrityksen tervehtyttämisen prosessit, jossa käydään läpi havaitut epäkohdat ja tehdään oikeat korjausliikkeet. Tämä luonnollisesti vaatii aikaa.

Yrittäjän kannattaa varautua näiden korjausprosessien läpiviemiseen 2–3 vuotta. Määrätietoisella tekemisellä, johon yrittäjä on sitoutunut, saadaan aikaan positiivinen muutos, joka johtaa lähes aina liikevaihdon kasvuun ja tuloskunnon parantamiseen.

Kontrahti hankkeen jälkeen toteutettavassa EXIT-Business – yritykset myyntikuntoon -hankkeessa keskitytään nimenomaan näihin yrityksiin, jotka pitää saada takaisin myyntikuntoisiksi.

*”Muista, että ostaja ei osta yrityksesi historiaa – vaan omaa ja yrityksen tulevaisuutta”*



## MYYJÄN KANNALTA

### YRITYSKAUPAN OIKEA AJOITUS

Myyntin ajoitukseen on olemassa selkeitä lähtökohtia. Verotukselliset lähtökohdat ovat yksi niistä. 10-omistusvuoden sääntö. Kun yhtiö on ollut yli 10 vuotta omistuksessa, on sen myynti verotuksellisesti edullisempaa. Myynti kannattaa ajoittaa välittömästi tilinpäätöksen jälkeiseen kvartaaliin (3 kuukauden jaksoon). Tarkista aina verottajalta mahdolliset muuttuneet tiedot. Keskustele tilitoimistosi kanssa oikeasta myyntin ajoituksesta ja verotuskäytännöistä.



## OSTAJAN KANNALTA

Ostajan kannalta ajankohdan merkittävyydellä on merkitystä lähinnä niillä toimialoilla, joissa on selkeitä sesonkikuukausia. Mikäli yrityksen sesonkiaikaa on kesäkuukaudet, niin ostaminen olisi hyvä ajoittaa ennen sesongin alkamista.



## TASEANALYYSI

Yrityksestä on aina suotavaa tehdä taseanalyysi sekä ostajan, että myyjän kannalta.

Taseanalyysissä katsotaan viimeisimmän tilinpäätöksen pohjalta omaisuuserät ja korjataan niiden kirjanpitoarvojen ja käypien arvojen väliset erot nk. oikaisuarvoilla. Yrityksen omaisuuserät myydään käyvillä arvoilla.

Varasto myydään ostohinnoin. Varastoarvo saadaan tarkennettua kaupanteonhetken inventaarilla.

Inventaarissa on ostajan käytävä läpi myös epäkuranttien tuotteiden tilanne ja vähennettävä ne varaston arvosta. Varasto myydään aina arvonlisäverottomilla hinnoilla.

Yhtiökaupassa on vieläkin tärkeämpää tehdä taseanalyysi, koska kaupassa siirtyvät ostettavan yhtiön omaisuus, varat ja velat ostajalle.

## TASEEN PUHDISTUS

Yrityksen toiminnan aikana, varsinkin tuottoisien vuosien jälkeen, on yrityksen taseeseen saattanut keräytyä ylimääräistä omaisuutta.

*”Taseista löytyy ajoittain varsinaiseen yritystoimintaan ”kuulumattomia omaisuuseriä”, kuten vene, kesämökki, anopin asunto jne.”*

Yritystä myytäessä on tase ”puhdistettava” ennen yrityskauppaa. Pääsääntöisesti ostaja ostaa vain yritystoiminnan ja siihen kuuluvat omaisuuserät.

Myöskään rahaa ei osteta rahalla, eli yrityksen liian suuri käteisvaranto täytyy pienentää, joko osingonjaolla tai muilla toimenpiteillä.

Kun yrityksen tase on saatu puhdistettua, on yritys myyntikelpoisempi ja rahoituskin järjestyy paremmin.

Kun yrityksen taseesta myydään omaisuuseriä pois, tuloutuvat ne liiketoimintakaupassa yhtiön tilille. ”Joskus myyjä saattaa kommentoida näistä koituvia ylimääräisiä veroja. Tosiasiassahan näitä omaisuuseriä on hankittu yritykseen aikoinaan ylimääräisten verojen välttämiseksi.” (Kts. myös sivu 12 taseen keventäminen / Verohallinnon ohjeistus).

Hyvä yhteistyö- ja keskustelukumppani näissä asioissa on oma tilitoimistosi tai tilintarkastajat.



## LIIKETOIMINTA- VAI OSAKE (YHTIÖ) KAUPPA

Liiketoiminta- eli substanssikauppa on ostajan verotuksen kannalta yleensä selkeästi edullisempi vaihtoehto kuin osakekauppa.

Osakekaupassa ostaja joutuu maksamaan kauppahinnasta varainsiirtoveron. Varainsiirtovero 1,6 prosenttia (vuonna 2017) osakkeiden kauppahinnasta. Liiketoimintakaupassa varainsiirtoveroa ei makseta, jos luovutettavaan omaisuuteen ei kuulu kiinteistöjä tai arvopapereita.

Liiketoimintakaupassa ostaja saa poistaa kauppahintaan kohdistuvan liikearvon 5–7 vuodessa.

Osakekaupassa ostaja ei voi hyödyntää verotuksessa kauppahintaan kohdistuvaa liikearvoa.

Myyjän verotuksen kannalta osakekauppa on yleensä edullisempi vaihtoehto. Tämä johtuu siitä, että osakekaupassa myyjä saa kauppahinnan käyttöönsä maksamalla luovutusvoittoveron kauppahinnasta. Liiketoimintakaupassa liiketoiminnan luovuttava yhtiö maksaa ensiksi kauppahinnasta yhteisöveroa. Tämän lisäksi omistaja maksaa veroa nostessaan kauppahinnan yhtiöstä esimerkiksi palkkana tai osinkona.

## LIIKETOIMINTAKOKONAISUUDEN LUOVUTUS VEROVAPAASTI

Yhteisön käyttöomaisuuteen kuuluvat osakkeet voidaan luovuttaa tietyin edellytyksin verovapaasti.

Luovutettava liiketoiminnan osa voidaan siirtää tytäryhtiöön liiketoimintasiirron avulla. Liiketoimintasiirto tapahtuu tasearvoin.

Tällä tavoin on mahdollista hyödyntää käyttöomaisuusosakkeiden luovutuksen verovapautta. Järjestely edellyttää ennakkotiedon hakemista, jotta voidaan varmistua siitä, ettei järjestelyyn sovelleta veronkiertosäännöksiä.

## YHTIÖN TASEEN KEVENTÄMINEN ENNEN YRITYSKAUPPAA

Yrityskaupan ulkopuolelle jäävä omaisuus voidaan siirtää jakautumisen avulla erilliseen yhtiöön. Jakautuminen voidaan toteuttaa ilman veroseuraamuksia.

Omien osakkeiden hankkiminen on yksi keino, jonka avulla luovutettavan yhtiön varoja voidaan jakaa

omistajille ennen yrityskauppaa. Tämä on yleensä myös ostajan edun mukaista, koska se pienentää yhtiön lopullista kauppahintaa.

Lähde: WWW.VERO.FI



## YRITYKSEN KAUPPATAVAT

On huomioitava, että henkilöyhtiöissä myydään tai ostetaan liiketoiminta ja siihen kuulut erät – ei yhtiötä, joten henkilöyhtiöiden osalta kauppatapa on

pääsääntöisesti liiketoimintakauppa. Osakeyhtiöissä myydään joko liiketoiminta, osa liiketoimintaa, koko yhtiön osakekanta tai osa yhtiön osakekannasta.

## LIIKETOIMINTA- ELI SUBSTANSSIKAUPPA

Liiketoimintakauppa tehdään aina yhtiöiden välillä.

Liiketoimintakaupassa periaatteena on, että ostaja ostaa tarvitsemansa erät voidakseen jatkaa liiketoimintaa. Liiketoimintakaupan omaisuuseriä ovat koneet, kalusto, varasto, immateriaaliset oikeudet mahdollinen liikehuoneisto tai kiinteistö.

### MYYTÄVIEN /OSTETTAVIEN ERIEN ARVOSTAMINEN.

#### KONEET JA KALUSTO

Myyjällä olisi oltava kalustoluettelo, josta käy ilmi myytävien koneiden ja laitteiden määrä, ikä ja käypä arvo (nykyarvo). Useimmiten käypä arvo saadaan joko hakemalla suoraan netistä kyseisten ostettavien koneiden ja laitteiden markkina-arvo käytettyinä tai antamalla jonkun ammattilaisen arvottaa myytävät koneet ja laitteet. Yrityksen tasekirjassa on koneet ja kalustot kirjanpitoarvolla ts. poistot ovat pienentäneet reaaliarvoa. Tämä arvo oikaistaan arvonnääritysvaiheessa käyvän arvon ja kirjanpitoarvon erotuksella.

#### HUONEISTO / KIINTEISTÖ / MAA-ALUE

Mikäli kauppaan kuuluu liikehuoneisto, kiinteistö tai mahdollisesti myös maa-aluetta, olisi näistä oltava aina oman alueen kiinteistövälittäjän mahdollisimman tuore arvio.

Taseeseen tehdään samanlainen oikaisu kirjanpitoarvoon, kuten edellisessä kohdassa.

#### VARASTO / MYYTÄVIEN TUOTTEIDEN VARASTO

Varasto arvotetaan aina kirjanpitoarvoon ja yrityskaupassa varasto hinnoitellaan arvonnäkökulmasta lisäverottomana.

Varaston lopullinen arvo määritetään aina kaupan yhteydessä suoritettavalla inventaarilla.

Inventaarin aikana olisi kyettävä erottamaan nk. epäkurantit tuotteet ja vähennettävä nämä varaston kokonaisarvosta.

Luvat ja viranomaishyväksynnät  
(Lähde: Asianajotoimisto Jari Sotka Oy)

*”Mikäli hankittava liiketoiminta on luvanvaraista tai hankittavat tuotteet tai valmistustavat vaativat viranomaislupia tai viranomaisten hyväksynnän. Tulee varsinkin liiketoimintakaupassa varmistua jo etukäteen siitä ovatko nämä luvat siirrettävissä vai tuleeko liiketoiminnan hankkijan hakea ne uudelleen. Lisäksi tulee viranomaisten kanssa käytävissä neuvotteluissa selvittää ja varmistaa, kuinka liiketoimintaa voidaan jatkaa sillä välin kun viranomaisen käsittelee liiketoiminnan hankkijan lupahakemuksia.”*

## YHTIÖKAUPPA

Yhtiökaupassa vaihtuvat yhtiön osakkeet.

Yhtiökaupassa lasketaan samalla tavalla taseen omaisuuserät ja tehdään oikaisut, kuten liiketoimintakaupassa. Lisäksi yhtiökaupassa huomioidaan kaikki yhtiön omaisuus, varat ja velat.

Yhtiökaupassa siirtyvät siis omaisuus ja velat ostajalle. Arvonnäärityksessä huomioidaan yhtiön velat yrityksen hintaa alentavana tekijänä.



## YRITYS- KAUPAN RAHOITUS

### RAHOITTAJIEN NÄKÖKULMA

Rahoittajat kiinnittävät huomioita ostettavan liiketoiminnan historiaan, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen.

Omistajien sitoutumistasoon, liiketoiminnan ja kehittämissuunnitelmien uskottavuuteen, laskelmien realistisuuteen sekä yrittäjien omarahoituskykyyn. Rahoittajat haluavat ainoastaan varmistua siitä, että he saavat lainaamansa rahat jossakin vaiheessa takaisin. Rahoittajat vertailevat yrityksen kaup-

pahintaa, tarvittavaa vieraan pääomanmäärää, tuloksentekeykyä ja maksuvalmiutta.

Kun lähdetään neuvottelemaan yrityskaupan rahoituksesta, on ostajalla/jatkajalla oltava ajantasainen liiketoiminta/kehityssuunnitelma, investointi- ja rahoituslaskelma, Break Even -laskelma (minimiliikevaihtotavoite), ja myyntiennuste (3-vuoden budjetti).

### MYYJÄN NÄKÖKULMA

Myyjä haluaa yrityksestään korvauksen, joka usein katsotaan omaksi elämäntyökseen. Joskus myyjä tarjoutuu rahoittamaan uutta yrittäjää jäämällä esimerkiksi vähemmistöosakkaaksi. Tällä tavoin hän saa vielä kosketuspinnan entiseen yhtiöönsä ja mahdollisuuden tuleviin osinkotuloihin. Tämä malli

toteutuu useimmiten silloin, kun myyjä on saanut mieleisensä ostajan ja luottaa tämän kykyyn luotsata yritystä eteenpäin. Useimmiten ostaja sitouttaa myyjän jatkamaan yrityksessä niin kauan, kun yrityksen hiljainen tieto on saatu siirrettyä myyjältä ostajalle.

### OSTAJAN NÄKÖKULMA

Kun ostaja on ostamassa yritystä, on hänen tiedostettava omat taloudelliset resurssinsa omarahoitusosuuden kasaamiseen. Rahoittajat vaativat pääsääntöisesti 25–35 %:n omarahoitusosuutta yrityskaupoissa. Joskus omarahoitusosuudeksi riittää 10–20 %, riippuen mm. yrityksen tuloksentekeytyvästä ja ostajan taloudellisesta tilanteesta. Suuremmissa yrityskaupoissa rahoittajat eivät hyväksy omarahoitusosuuden maksamista lainarahalla. Tällöin omarahoitusosuuden vaatimasta lainasta täytyy yrittäjän itse maksaa lainanlyhennykset, joka tarkoittaa sitä, että yrittäjän pitää pystyä nostamaan itselleen riittävästi palkkaa, kyetäkseen tähän.

Yrityksen ostajan olisi lähtökohtaisesti mietittävä, minkä kokoisen yrityksen hän pystyy ostamaan. Helppo laskentamalli on omarahoitusosuus  $\times 4 =$  ostettavan yrityksen kattohinta.

Pienissä yrityskaupoissa, joissa useinkin ostetaan työpaikka itselle, voidaan päästä alle 35 000 €:n

rahoitukseen. Tällöin kauppa voidaan toteuttaa Finnveran lainalla. Mikäli ostajalla on hyvä liiketoimintasuunnitelma, tarvittavat laskelmat ja luottotiedot kunnossa, on Finnveralta mahdollisuus saada alle 50 000 euron lainaan positiivinen päätös ilman omarahoitusosuuttakin.

Suuremmissa yrityskaupoissa, joissa osakkaita on useita (henkilöitä tai yhtiöitä) omarahoitusosuus jakaantuu osakkaiden kesken. Suuremmissa kaupoissa on havaittu usein kolmijako ostajan ja rahoittajien kesken pankki 35 % / Finnvera 35 % / yrittäjä 30 %. Prosenteissa saattaa olla pieniä heilahduksia.

Mikäli kauppa kuuluu kiinteistö tai liikehuoneisto, olisi ostajan hyvä selvittää näiden vakuusarvot rahoittajilta.



## SIJOITTAJAN NÄKÖKULMA

Usein suuremmissa yhtiökaupoissa lähdetään hakemaan ulkopuolisia sijoittajia. Syynä voi olla rahoittajien vaatiman tarvittavan oman pääoman kasaaminen. Suuremmissa kaupoissa rahoittajat eivät mielellään hyväksy omarahoitusosuuden maksamista henkilökohtaista lainaa ottamalla, vaan tarvitaan ulkopuolisia sijoittajia.

Sijoittajan näkökulmasta hän odottaa hyvää liiketoimintaa /kehittämissuunnitelmaa, tarkkoja inves-

tointi - ja rahoituslaskelmia sekä tuloseennusteita seuraavan viiden vuoden ajalta. Ammattimainen sijoittaja lähtee rahoittamaan yhtiötä, mikäli hän uskoo yrityksen tulevaisuuden mahdollisuuksiin, laskelmiin ja operatiivisessa vastuussa oleviin henkilöihin.

*"Sijoittaja haluaa aina saada sijoittamansa rahat takaisin ja kohtuullisen tuoton sijoittamalleen pääomalle".*

## MAHDOLLISEN TUKIRAHOITUKSEN HUOMIOIMINEN YRITYSKAUPASSA

ELY-Keskukset ja Tekes eivät rahoita yrityskauppoja, mutta yrityksen kehittämiseen tarvittaviin investointeihin (laite, kalusto, rakentaminen) voidaan myöntää tapauskohtaisesti rahoitusta. Kaakkois-Suomen ja Pohjois-Suomen alueilla voidaan laskea nyrkkisääntönä 30 %:n tukirahoitus

hyväksyttäviin kustannuksiin. Lisätietoa löytyy maakuntien ELY-keskusten rahoituslinjauksista. Mikäli yrityskauppaan on saatavissa tukirahoitusta, on tämä huomioitava investointi ja rahoituslaskelmasa.



## HENKILÖSTÖN SIIRTYMINEN YRITYS- KAUPOISSA

Yhtiökaupassa vaihtuu osakkeiden omistaja. Yhtiö jatkaa toimintaansa ->ei vaikutusta henkilöstön asemaan. Liiketoimintakaupassa mahdolliset työntekijät siirtyvät vanhoina työntekijöinä.



## KAUPPA- SOPIMUKSET

**Yrityskaupan sopimukset kannattaa teettää aina asiaan perehtyneillä ammattilaisilla. Kauppasopimuksia tekevät lakitoimistot, tilintarkastusyhteisöt ja jotkut tilitoimistot, joiden palveluksessa on yrityskauppoihin perehtyneitä yritysasiantuntijoita. Hyvin tehty kauppasopimus suojaa molempia kaupan osapuolia.**

SOPIMUKSEEN TULISI SISÄLLYTTÄÄ AINAKIN:

- Kaupan osapuolet
- Kaupan kohteen määrittely eriteltynä
- Kauppahinta/Kauppahinnat
- Maksuehdot
- Omistusoikeuden siirto
- Myyjän vastuut ja vakuutukset yrityksen toiminnasta ennen omistuksen siirtoa
- Kaupan toteutumisen ehdot
- Veroseuraamusten vastuutahot
- Kilpailukiello
- Riidan ratkaisu
- Salassapito / esim. kauppahinta

Yrityskaupassa voidaan tehdä esi- / aiesopimus ennen varsinaista sopimusta.



## YRITYS- KAUPAN JÄLKEEN

Kun yrityskauppaa tehdessä ostaja usein haluaa yrityksen myyjän jäävän joksikin aikaa yrityksen palvelukseen. Tämä johtuu usein hiljaisen tiedon keräämisestä / siirtämisestä uudelle yrittäjälle. Näitä ovat mm päämiessuhteet, niiden hoitaminen, henkilöstön osaamisen tiedostaminen ja henkilöstöjärjestelyt, kauppatekniset syyt, kuten ostojen ja logistiikan hoitaminen, päämies-sopimukset. **Ostajalle on merkittävää kriittisten menestystekijöiden ja mahdollisten riskien tiedostaminen.**





YRITYKSEN  
MYYJÄN  
MUISTILISTA

Mieti mikä olisi sopivin myyntiajankohta yrityksellesi sekä toiminnallisesti, että verotuksellisesti.

Mieti mitä olet myymässä: koko yhtiön, liiketoiminnan, vai osuuden niistä.

Varmista että yrityksesi on myyntikuntoinen (tuloksenteekokyky). Tee tarvittavat korjaustoimenpiteet.

- Katso taseesi läpi ja valmistaudu puhdistamaan sitä, jos tarvetta. Jos yrityksen tilillä paljon rahaa, nosta osinkoja tai tee muita toimenpiteitä.

Huolehdi että yrityksestäsi on saatavilla:

- Viimeisten 3–5 vuoden **tilinpäätökset** ja **taseet**
  - Valmistaudu vastaamaan tuloslaskelmiin tai taseisiin liittyviin kysymyksiin. Näitä ovat esim. omat vapaaehtoiset eläkkeet, yrittäjän palkat ja muut kulut, jotka eivät ole liittyneet suoraan yrityksen toimintaan.
- **Kalustoluettelo** ulkopuolisen asiantuntijan arvioimilla käyvillä arvoilla.
- Kauppaan kuuluvan **liikehuoneiston ja tai kiinteistön hinta-arvio** oman alueen ammattilaisen tekemänä.
- Hanki valmiiksi **salassapitosopimus pohjia**, joiden allekirjoittamisen jälkeen voit luovuttaa yrityksen tietoja ostajaehdokkaille.
- Teetä yrityksellesi **arvonmääritys** ja pohdi tältä pohjalta yrityksesi kauppahintaa. Kauppahinta on aina neuvottelujen lopputulos. Huomioi, että ylihintaisen yrityksen rahoittamisesta saattavat rahoittajat vetäytyä.

Mieti valmiiksi yrityksesi kehittämiskohdat / toimenpiteet / mahdollisuudet, jotka itse näkisit tarpeellisiksi. Tämä kiinnostaa ostajaa. ”Ostaja on ostamassa tulevaisuutta itselleen”

Jos ei ole valmista jatkajaa, kartoita mahdolliset ostajaehdokkaat.

**Ennakoi ja varaa riittävästi aikaa myyntiprosessiin.**



YRITYKSEN  
OSTAJAN  
MUISTILISTA

Ostajan kannalta merkittäviä kysymyksiä ja toimintoja ovat:

- Onko yrityksen liikevaihto ja tulos riittävä, että pystytään suoriutumaan myös vieraan pääoman lyhennyksistä ja koroista?
- Onko yrityksen tuotteilla elinkaarta ja kysyntää tulevaisuudessa?
- Käy läpi yrityksen tuotteet ja asiakaskunta. Vertaa kilpailijoihin. Tee johtopäätökset, tarvitaanko uusia tuotteita/palveluja ja esim. lisää asiakaskuntaa, jos toiminta on vain muutaman asiakkaan varassa.
- Onko yrityksellä kehittämiskohteita, joilla saadaan liikevaihtoa/tulosta kasvatettua?
- Onko riittävä omarahoitus yrityksen ostamiseen?
- Onko tarvittava osaaminen yrityksen eteenpäinviemiseen? Tarvitaanko lisäresursseja?
- Pyydä myyjältä vähintään 3 viimeisen vuoden tilinpäätökset ja taseet sekä kalustoluettelo.
- Pyydä ammattilaisen arvio kiinteistöstä tai huoneistosta, jos sisältyy kauppaan.
- Selvitä sopimustilanne (vuokrasopimus ja sen sitovuus, päämies-sopimukset, mahdolliset jälleenmyyntisopimukset yms.) sillä liiketoimintakaupassa sopimusosapuoli muuttuu ja sopimusten siirtokysymykset on tärkeää tiedostaa.
- Mikä on yrityksen arvo, mitä kannattaa maksaa ja miten se rahoitetaan? Pyydä myyjältä ammattilaisen tekemä arvonmääritys tai teetä itse.
- Katso läpi yrityksen koneet ja kalusto. Totea niiden uudistaminen/päivittämisen tarve.
- Katso läpi yrityksen toimitilat. Tiedosta tarvittavat muutokset ja budjetoi nämä kustannukset.
- Katso läpi yrityksen varasto, karsi pois epäkurantit ja arvioi varaston riittävyysaika normaalitoiminnassa.
- Tee huolellisesti liiketoimintasuunnitelma ja siihen tarvittavat laskelmat. Käytä ammattilaisia apuna tarvittaessa.

Ostajan on myös syytä pohtia, miten itse kehittäisin tätä yhtiötä. Mitä se vaatii ja millä aikataululla liikevaihdonkasvua ja tuloksia on odotettavissa. Kysy myyjältä, miten hän kehittäisi yhtiötä, jos jatkaisi toimintaa.

## HUOMIOITAVAA!

"JOSKUS ON JÄRKEVÄMPI VAIHTOEHTO OSTAA VALMIS JA TOIMIVA YRITYS, KUIN LÄHTEÄ RAKENTAMAAN TÄYSIN UUTTA YRITYSTÄ. TOIMIVALLA YRITYKSELLÄ ON VALMIS ASIAKASKUNTA, LIIKEVAIHTO, TUNNETTUUS JA MARKKINAOSUUS"

## OMARAHOITUKSEN OSUUS YRITYSKAUPASSA

Usein yrityskaupassa lähdetään liikkeelle siitä, minkälaiseen omarahoitusosuuteen ostaja kykenee. Tällöin tiedetään, mikä arvoiseen yritykseen ostajalla on varaa sijoittaa.

Pääsääntönä rahoitusmaailmassa pidetään, että

tarvittavasta kokonaisinvestoinnista pitäisi ostajalla löytyä 20–35%:n omarahoitusosuus.

Eli, jos kokonaisinvestointien määrä on 100 000€, pitäisi omarahoitusosuutta löytyä 20 000–35 000€.

## INVESTOINTI- JA RAHOITUSLASKELMA.

Investointi- ja rahoituslaskelma tarkoittaa yksinkertaisuudessaan sitä laskelmaa, jossa katsotaan mitä yritykseen täytyy ostaa ja investoida, ennen kuin toiminta voidaan käynnistää/jatkaa. Samassa laskelmassa mietitään myös, miten investoinnit rahoitetaan. Kun investointi ja rahoituslaskelma on hyvin tehty, ollaan jo hyvässä vauhdissa kohti rahoittajien vihreää valoa.

Investointi- ja rahoituslaskelma on ostajalle, rahoittajille ja osakkaille tärkeä paperi. Laskelmassa määritetään kauppahinnan lisäksi ne lisäinvestoinnit (mm. koneiden ja kaluston uusiminen) ja hankinnat (mm. alkuvarasto tai varaston päivitys), jotka on tehtävä yritystoiminnan käynnistämisen/ jatkamisen varmistamiseksi.

Muista ottaa huomioon investointi- ja rahoituslaskelmissa myös:

- vuokran ja takuuvuokrien budjetointi. (Usein liiketilojen vuokraajat haluavat vuokran lisäksi 2–3 kk:n takuuvuokran.)

- liiketiloista aiheutuvat muut kulut (lämmitys, vesi, sähkö, jätehuolto)
- riittävän toimintakäyttöpääoman varaaminen ensimmäisten kuukausien palkka yms kuluihin.
- kehittämiseen varattava pääoma

Liian usein tapahtuu käyttöpääoman puuttuminen investointilaskelmista tai sen aliarvostus.

*"Kun yritystoiminta käynnistetään ja kaikki hankinnat ja investoinnit on tehty, on hankalaa aloittaa yritystoiminta, jos yrityksen pankkitili on nolliilla. Yrityksellä täytyy olla riittävästi käyttöpääomaa, että yritys selviytyy laskuistaan, ennen kuin yritys alkaa tuottamaan".*

*"Yksi merkittävimmistä syistä yritystoiminnan lopettamiseen on käyttöpääoman puute"*



MUITA  
HUOMIOITA

Alueelliset toimijat saavat ostettua melkoisen tarkat listat ikähaun perusteella oman alueensa yrittäjistä Suomen asiakastiedolta.

Ikäänntyneet yrittäjät eivät useinkaan itse ole havahtuneet miettimään yrityksensä jatkoa. Hankkeemme markkinointi aiheutti jonkintasoisen heräämisen ja yrittäjiä alkoi ilmaantua oven taakse valmistelemaan yritysten myyntiä ja jatkajien hakemista.

Esiin on tullut myös yrittäjiä, joilla liiketoiminta on loppunut jo vuosia sitten, liiketoiminta keskeytetty, mutta yritystä ei ole lopetettu. Usein näillä yrityksillä on tyhjiä liiketiloja. On tarjottu myyntiin vanhaa liikevaihdon ja tuloksenteon historiaa. Tällaisissa tilanteissa on parasta ohjata yrittäjä kiinteistövälittäjien luokse, jotka hoitavat tyhjien toimitilojen tai kiinteistöjen kauppaa.



SAVONLINNAN MAINOSPALVELUN REETTA SAHINJOKI



KÄYTÄNNÖN  
KOKEMUKSIA

## SAVONLINNAN MAINOSPALVELU

### YRITYKSEN JATKAJAN AJATUKSIA:

” Idea yrityksen ostamiseen lähti ystävän vinkin kautta. Kun kuulimme että entinen yrittäjä etsii hyviä jatkajia, ryhdyimme miettimään mitä meistä saisi irti ja miten voisimme kehittää yrityksen toimintaa. Sen jälkeen marssimme Savonlinnan Yrityspalveluihin josta saimme ison avun. Siellä osattiin heti sanoa, että mitä seuraavaksi ja miten kaikki rahoituskuviot sekä muut asiat järjestyvät. Kaikki tehtiin tosi helpoksi ihan sinne yrityskauppaan saakka.

Olemassa olevan yrityksen jatkamisen koimme helpoksi, koska tässä oli jo pohjatyö tehty. Oli rakennettu toimivat toimitilat sekä kerätty valmis asiakaskunta. Siitä on helppo jatkaa ja kehittää toimintaa sellaiseksi kuin itse haluaa.

Yrittäjältä vaaditaan uskallusta, rohkeutta tavoitella omaa unelmaa, joustavuutta, uskoa omaan tekemiseen ja kaikista tärkeimpänä intoa ja paloa.”

## GERBERASTA KUKKAKAROLIINAKSI

### YRITYKSESTÄ LUOPUJAN AJATUKSIA:

”Vaikeinta yrittäjänvaihdoksessa oli tehdä päätös yrityksestä luopumisesta. Sen kun oli päättänyt, niin kaikki sujui oikeastaan tosi hyvin. Kaikkiin kysymyksiin sain todella hyvää apua kirjanpitäjältäni sekä Kont-rahti-hankkeen porukoilta.

Omistajanvaihdosta suunnitteleville vinkkaisin että aloittaisivat hyvissä ajoin suunnitella yrityksestä luopumista, ettei tulisi niin sanottua ”luopumisen tuskaa”.

### YRITYKSEN JATKAJAN AJATUKSIA:

”Olin harkinnut jo useamman vuoden kukkakaupan perustamista ja valmistumisen aikoihin päätin töiden puutteessa suunnitelman toteuttaa. Katsoin parhaaksi vaihtoehdoksi täysin uuden kaupan perustamisen sijaan entisen oston.

Omistajanvaihdoksessa mielestäni vaikeinta oli olemassa olevan yrityksen ja varaston arviointi/hyväksyminen sekä toiminimen perustaminen. Helpointa puolestaan oli itse ostotapahtuman viimeistely.

Onneksi sain apua toiminimen perustamiseen ja ostotapahtumien järjestykseen liittyvissä asioissa. Samoin investointi- ja kannattavuuslaskelmien viimeistelyapua ja muutenkin hieman neuvoja raha-asioissa.

Yrittäjyydessä parasta on oman unelman toteuttaminen ja rakastamansa työn tekeminen.”

## JÄRVI-SAIMAAN SYKE OY

(SULKAVAN MUIKKU KUKKO JA PIKKU KUKKO)

### YRITYKSEN JATKAJAN AJATUKSIA:

”Halusin muuttaa takaisin kotipaikkakunnalleni ja samalla avautui ovi yrittäjyyteen. Mieleistä työtä ei ollut tarjolla.

Vaikeinta omistajanvaihdosprosessissa oli rahoituksen hakeminen ja saaminen. Yleensäkin eri virastojen kanssa yhteistyö oli vaikeaa. Oikeiden henkilöiden ja lomakkeiden sekä liitteiden löytäminen, sekä niiden täyttäminen ilman apua oli lähes mahdotonta.

Helpointa taas oli edellisen yrittäjän kanssa asioista sopiminen.

Yritysneuvoja oli korvaamaton koko prosessin ajan. Myös TE-toimistosta sai hyvin apua starttirahaa varten.

Parasta yrittäjyydessä on vapaus tehdä asioita niin kuin tahtoo ja parhaaksi näkee. Kehittyminen, kasvamisen, onnistuminen.”

## SUUNNITTELU- JA MITTAUS- PALVELU SUMIPA OY

### YRITYKSEN JATKAJIAN AJATUKSIA:

”Päädymme jatkamaan yritystoimintaa koska tilaisuus tuli eteen sopivasti. Olimme suunnitelleet aloittavamme oman yrityksen ”puhtaalta pöydältä” kun eteen tuli mahdollisuus jatkaa jo toimivan yrityksen toimintaa.

Omistajanvaihdoksessa ei ollut kohdallamme vaikeuksia. Helpointa uuden yrittäjän näkökulmasta oli se, että olemassa olevalla yrityksellä oli jo valmiina asiakaspohjaa ja käynnissä olevia töitä, joten siinä pääsi suoraan toimintaan mukaan.

Parasta yrittäjyydessä on sen tuoma vapaus sopia työasioista yms.”



LOPUKSI

Kontrahti-hanke osoittautui tärkeäksi työkaluksi alueemme elinvoiman ja työpaikkojen säilyttämiseksi. Hankkeen aikana tavoitettiin vasta pintaraapaisu eläkeikää lähestyvien yrittäjien kokonaismäärästä.

Savonlinnan kaupunki tiedosti hankkeen merkittävyyden ja haluaa jatkaa tarpeelliseksi havaittua jatkajahakua omistajavaihdoksien edistämiseksi Itä-Savon Uusyrityskeskuksen normaalitoiminnan puitteissa Savonlinnan talousalueella.

Tämä sama tilanne on käsissä kaikkialla Suomessa.

Suomessa on noin 78 000 55–78-vuotiasta yrittäjää ja osa heistä tarvitsee kipeästi jatkajia. Onnistuneella jatkajahaualla ja omistajanvaihdoksilla saadaan yrityksiin uutta puhtia, kehittämistoimenpiteitä ja työpaikkoja. Näin saadaan nuorille kaivattuja työpaikkoja ja alueiden elinvoimaisuutta säilytettyä.

Hanketta oli rahoittamassa EU / Valtio / Etelä-Savon Maakuntaliitto ja Savonlinnan Kaupunki.

EAKR 60 %, kuntaraha 40 %,  
hankkeen kesto 1.3.2015–28.2.2017.



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



ETELÄ-SAVON  
MAAKUNTALIITTO



Kontrahti



#### Lähdeaineistoa:

[www.vero.fi](http://www.vero.fi) [www.yrittajat.fi](http://www.yrittajat.fi) [www.jarisotka.fi](http://www.jarisotka.fi) [www.yrityssuomi.fi/asiantuntijahaku](http://www.yrityssuomi.fi/asiantuntijahaku)  
Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012