

# OmistajaKS-koulutus yrityksen myyjille

## Jakso 3.



**Jan von Bonsdorff**



SUOMEN  
YRITYSKAUPAT  
[www.yrityskaupat.net](http://www.yrityskaupat.net)



SUOMEN  
YRITYSKAUPAT  
www.yrityskaupat.net

## Mitä 2. osiosta jäi käteen tai mietityttämään?

- Kysymyksiä tai kommentteja?
- Saitko arvon laskettua? Ei hätää kerrataan.
- Keksitkö yritykseesi kehityskohteita?
- Miten yrityksesi myytävyyttä voitaisiin parantaa?
- Löysitkö ja oliko hyötyä etsiä toimialan ”paras” yhtiö?



OMISTAJAN  
VAIHDOS  
FOORUMI

**SYVL**  
Suomen Yritysvälittäjien Liitto



Kasvu  
Open®



mikroyritysten  
firmakauppa.fi

perustayritys.fi

## Koulutuksen rakenne

---

- 1. Yrityskaupan perusteet ja valmistautuminen
- 2. Liiketoiminnan ja yrityksen arvo
- **3. Kertaus yrityksen arvo ja Yrityksen kehittäminen**
- 4. Jatketaan Yrityksen kehittäminen ja Ostajan etsiminen
- 5. Yrityskauppasopimukset, yrityksestä irtautuminen + aikaa askarruttaville asioille ja kysymyksille



## Osakeyhtiölaki

### ■ 5 § Toiminnan tarkoitus

Yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin.

Jokainen euro, jolla parannat yhtiösi kannattavuutta tuottaa moninkertaisesti liiketoiminnan arvoon!

## Yrityksen kehittämisessä jokainen yritys on erilainen

- Jokaisen yrityksen resurssit, kilpailutilanne jne. ovat erilaisia -> ei ole vakiokaavaa, jolla toimintaa voidaan kehittää.
- Tapauskohtaisesti pitää yrittää tunnistaa kehittämiskohteet sekä miettiä miten mitä olisi tehtävissä. Ei ole oikeita vastauksia!
- Case Puttipajan kohdalla kokonaiskuvan ja mahdollisuuksien hahmottaminen vaati noin parin viikon intensiivisen työn. Huom. 20-30 henkilöä päätyi tulokseen, ettei mitään ole tehtävissä.

## Benchmark –välineenä tunnistaa kehityskohteita

---

- Benchmarkissa ideana on etsiä toimialalla tai lähellä olevia hyviä yrityksiä ja suhteuttaa niiden tulos- ja taselaskelmat omaan yritykseen, jolloin voidaan tunnistaa ja löytää kehittämiskohteita, joita omassa yrityksessä voitaisiin parantaa
- Benchmarkin avulla voidaan myös asettaa tavoitteita oman yrityksen potentiaalin saavuttamiseksi
- Huom. Toisten yrityksen liiketoiminnat, tuotteet, resurssit jne poikkeavat, joten pitää ymmärtää suhteuttaa kehittämismahdollisuudet oman yrityksen visioon ja strategiaan



## Korulauseita vai hyödyllistä pohdintaa?

---

- **Arvot**
  - **Visio**
  - **Strategia**
  - **Missio**
- 
- Päivittäisessä tekemisessä ”iso kuva” helposti hämärtyy
  - Muutos koostuu lopulta pienistä askeleista haluttuun suuntaan



## Case Puttipaja: Arvot

---

- Erittäin vaikeassa taloudellisessa tilanteessa arvoja ei erikseen määritetty, mutta annettiin lupaus **”Yritys tulevaisuus pelastetaan siten, että kaikki vakituiset työpaikat säilytetään, eikä ketään enää lomauteta.”**
- Kirjoittamattomat arvot; avoimuus, välittäminen, sitoutuminen, rohkeus, yksinkertaistaminen, tavoitteellisuus jne.
- Pienissä yrityksissä arvot lähtevät usein yrittäjän persoonasta, jollaiseksi myös yritys muovautuu





## Case Puttipaja: Visio

---

- ”Kannattava kotimainen pienteollisen kokoluokan käsityöhön perustuvan kynttilänvalmistusperinteen säilyttäjä ja uudistaja.”
- 5 vuoden päähän ulottuvassa visiossa ajatuksena alussa palauttaa ja vakiinnuttaa kannattavuus (0-24kk), rakentaa valmiudet uudistautumiseen osaamisen ja tekemisen näkökulmasta (12-36kk), uusiutumisen tulosten näkyminen ja kasvu (36->kk)



## Case Puttipaja: Strategia

---

- Strategiakoulukuntia on paljon, ei mennä tarkemmin niihin
  - Resource Based View: Miten käytettävissä olevilla resursseilla voidaan saavuttaa pysyvä kilpailuetu?
    - Koneet ja kalusto?
    - Työntekijät ja osaaminen?
    - Tuotteet ja ominaisuudet?
    - Asiakkaat ja markkinat?
    - Muu?
- > Kilpailuetu, joka ei ole muiden kopioitavissa (helposti)  
esim. brändi, osaaminen

## Case Puttipaja: Strateginen kilpailukyky

- Asemoituminen pienteolliseen kokoluokkaan
  - Tehokkuus piensarjatuotannossa
  - Nopeat tuotelanseeraukset
  - Nopeat toimitukset ja joustavuus
- Heikkoudet
  - Heikko pääomarakenne ja käyttöpääoma
- Mahdollisuudet
  - Mahdollisuus kehittää brändiä->volyymi ja kannattavuus

## Case Puttipaja: Strategian nopeat toimenpiteet

- Tappiollisista liiketoiminoista ja tuotteista luopuminen
  - > keskittyminen ydinliiketoimintaan
- Hankintaketjujen tehostaminen
- Työn tuottavuuden parantaminen
  - > Järkevät eräkoot
  - > Tuotannon vaiheiden yksinkertaistaminen
  - > Tuotannon läpivirtauksen tehostaminen
  - > Työntekijöiden vastuiden lisääminen omassa työssään
- Liiketoiminnan muiden kulujen läpikäynti

## Case Puttipaja: Strategian toimenpiteet pidemmälle

- Panostaminen uusasiakashankintaan (asiakasriskien hallinta)
- Tuotannon joustavuuden kehittäminen pienempiin sarjoihin
- Panostaminen suunnitteluosaamiseen (ELY-hanke)
- Oman pulverituotannon rakentaminen (ELY-hanke)
- Tuotekehitysosaamisen kehittäminen (ELY-hanke)
- Panostus verkkokauppaan ja valmiuksien kasvattaminen
- Laajentaminen uusissa tuotteissa
- Tuotelanseerausaikojen lyhentäminen

**HUOM!** Mm. ELY-tuet joudutaan maksamaan takaisin, jos enemmistö omistuksesta vaihtuu 5 vuoden kuluessa



## Case Puttipaja: Missio

---

- Yrityksen missio vastaa kysymykseen, miksi yritys on olemassa ja mitä se toiminnallaan haluaa saavuttaa
- ”Puttipaja Oy:n tarkoituksena on säilyttää ja uudistaa Suomalaisen kynttilänvalmistuksen käsityöläisperinnettä.”



## Yritystalouden matematiikka on yksinkertaista

- $\text{Tuotot} - \text{kulut} = \text{käyttökate}$
- 1 euron tulojen lisääminen ilman kulujen nousua tuottaa 1 euron lisää käyttökateetta -> 2-5euroa arvoa
- 1 euron kulujen pienentäminen ilman tuottojen menetystä lisää 1 euron käyttökateeseen -> 2-5euroa arvoa
- Paljonko liikevaihdon kasvattamista nykyisellä kustannusrakenteella tarvitaan, että saadaan 1 euro käyttökateetta lisää?



## Tunne yrityksesi kustannusrakenteen volyymiriippuvuus

Supistuminen 1%			Kasvu 1%
99	Liikevaihto	100	101
-24,75	Ostot	-25	-25,25
-35	Henkilöstökulut	-35	-35
-15	Muut kulut kiinteät	-15	-15
<u>-14,85</u>	<u>Muut kulut muuttuvat</u>	<u>-15</u>	<u>-15,15</u>
9,4	Käyttökate	10	10,6

- Pienillä muutoksilla suuri osa kuluista on usein lopulta kiinteitä -> pienilläkin muutoksilla voi olla merkittävä vaikutus kannattavuuteen
- Esimerkissä 1 euro lisämyyntiä tuottaa 0,6 euroa käyttökate



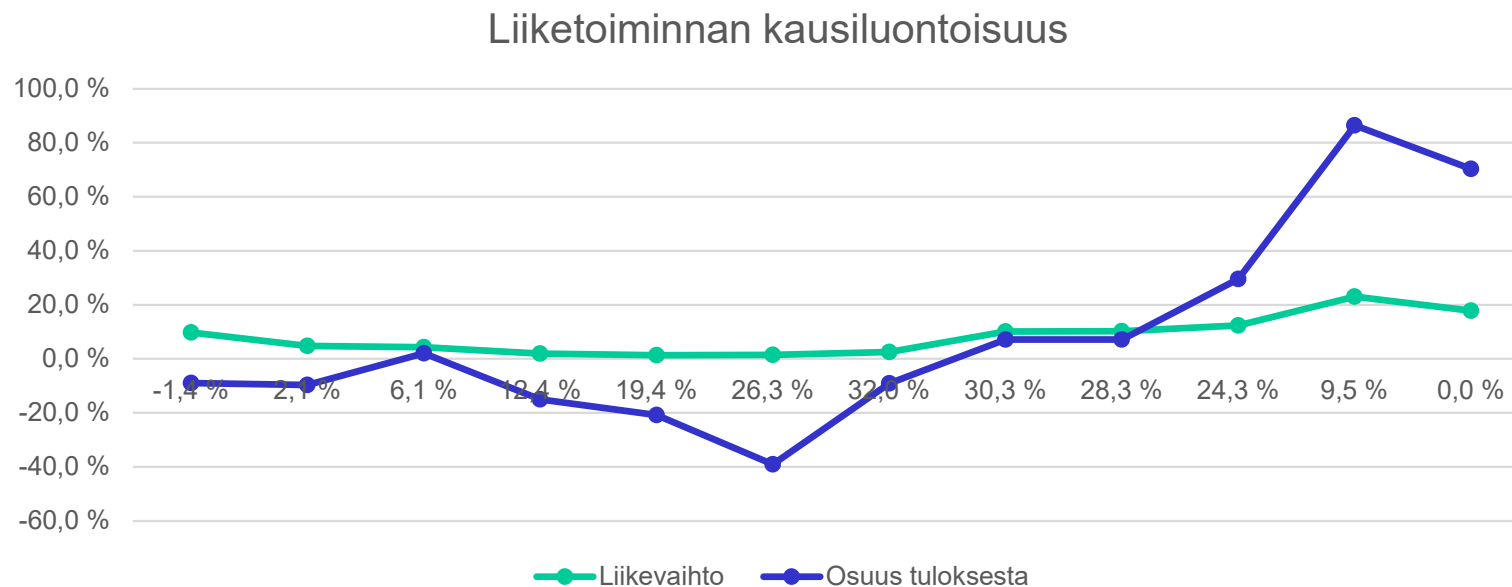
## Suurilla muutoksilla mm. henkilöstön tarve alkaa muuttua

Supistuminen 25%		Kasvu 25%
75	Liikevaihto	100
-18,75	Ostot	-25
-35	Henkilöstökulut	-35
-15	Muut kulut kiinteät	-15
<u>-11,25</u>	<u>Muut kulut muuttuvat</u>	<u>-15</u>
-5	Käyttökate	10
		125
		-31,25
		-43,75
		-15
		-18,75
		16,25

- Henkilöstökulujen lisääntyminen liikevaihdon mukaisesti tuottaa katetta edelleen n.25% liikevaihdon kasvaessa
- Volyymin supistuessa kannattavuus voi heiketä jyrkästi varsinkin, jos henkilöstöä ei sopeuteta.



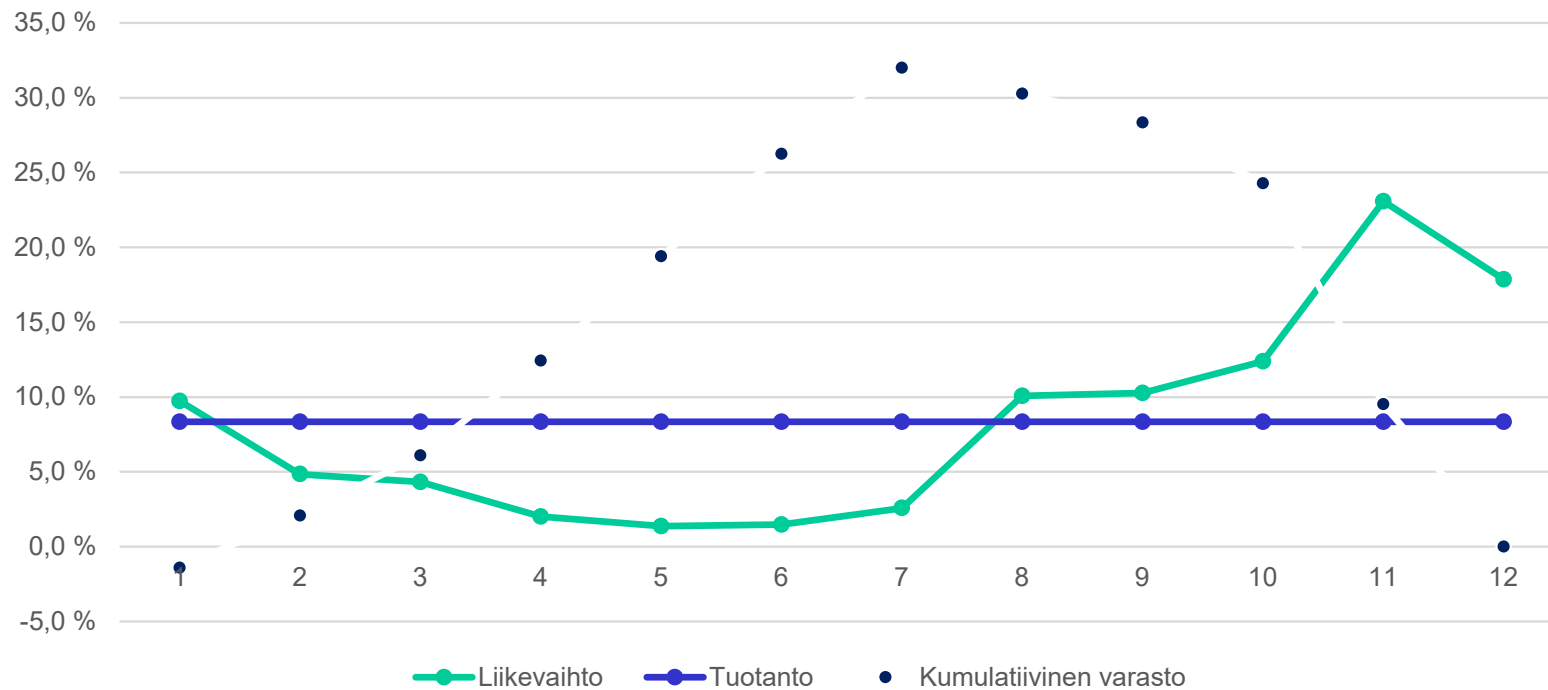
## Case Puttipaja: Liiketoiminnan kausiluontoisuus



- Liiketoiminnan kannattavuutta voitaisiin oleellisesti parantaa, jos keksittäisiin vastasyklinen uusi liiketoiminta-alue
- Myös varastoon tekemisellä usein voidaan lisätä kannattavuutta, mutta vaatii usein lisää käyttöpääomaa



## Case Puttipaja: Varaston käyttö kuorman tasaamisessa



- Myös varastoon tekemisellä usein voidaan lisätä kannattavuutta tasaamalla tuotantoa, mutta sitoo käyttöpääomaa
- Valmistaminen varastoon tarkoittaa riskinottoa tuotteiden menekistä



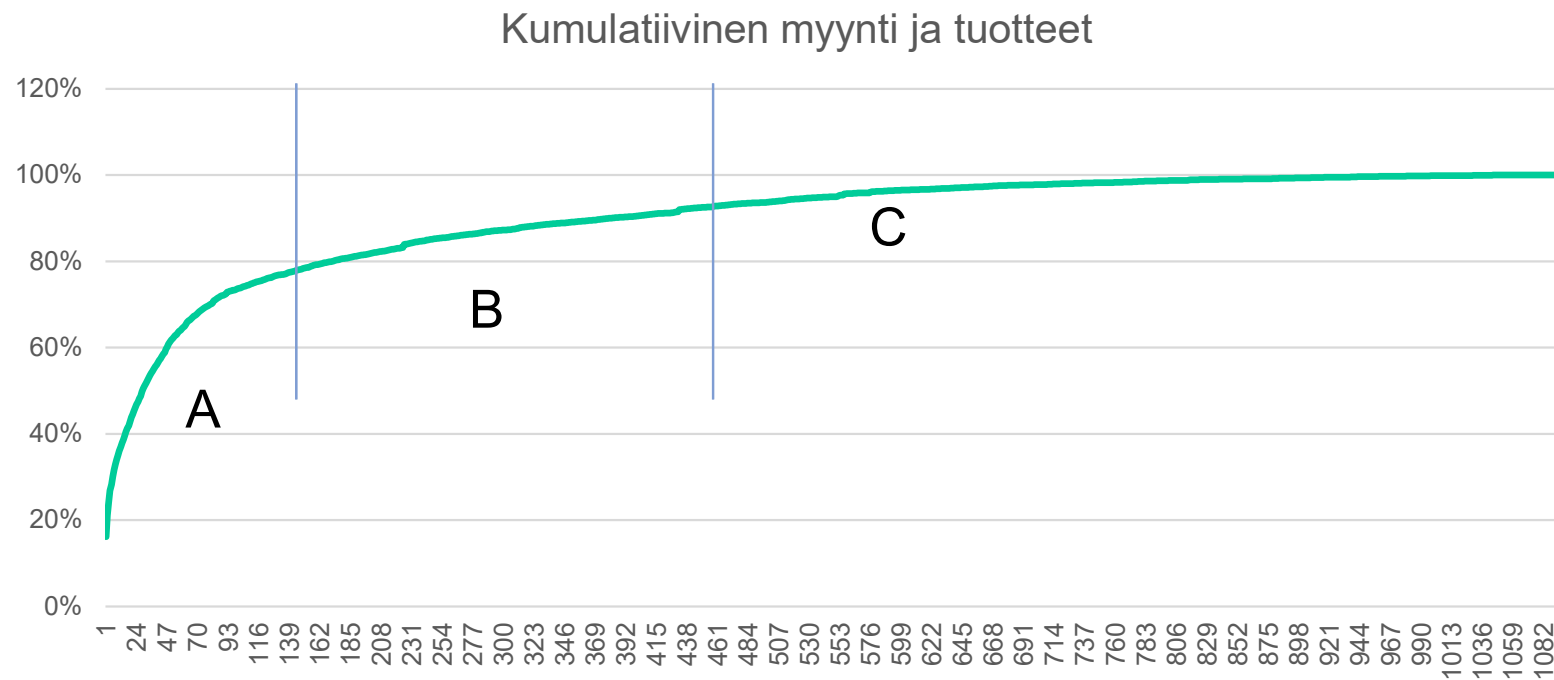
## 80/20 väittämiä. Tunnistatko?

---

- 20% tuotteista tai asiakkaista tuottaa 80% myynnistä
- 80% tekemisestä on kannattavaa ja 20% tappiollista
- 80% varastosta olevista tuotteista tai nimikkeistä on heikosti kiertävää



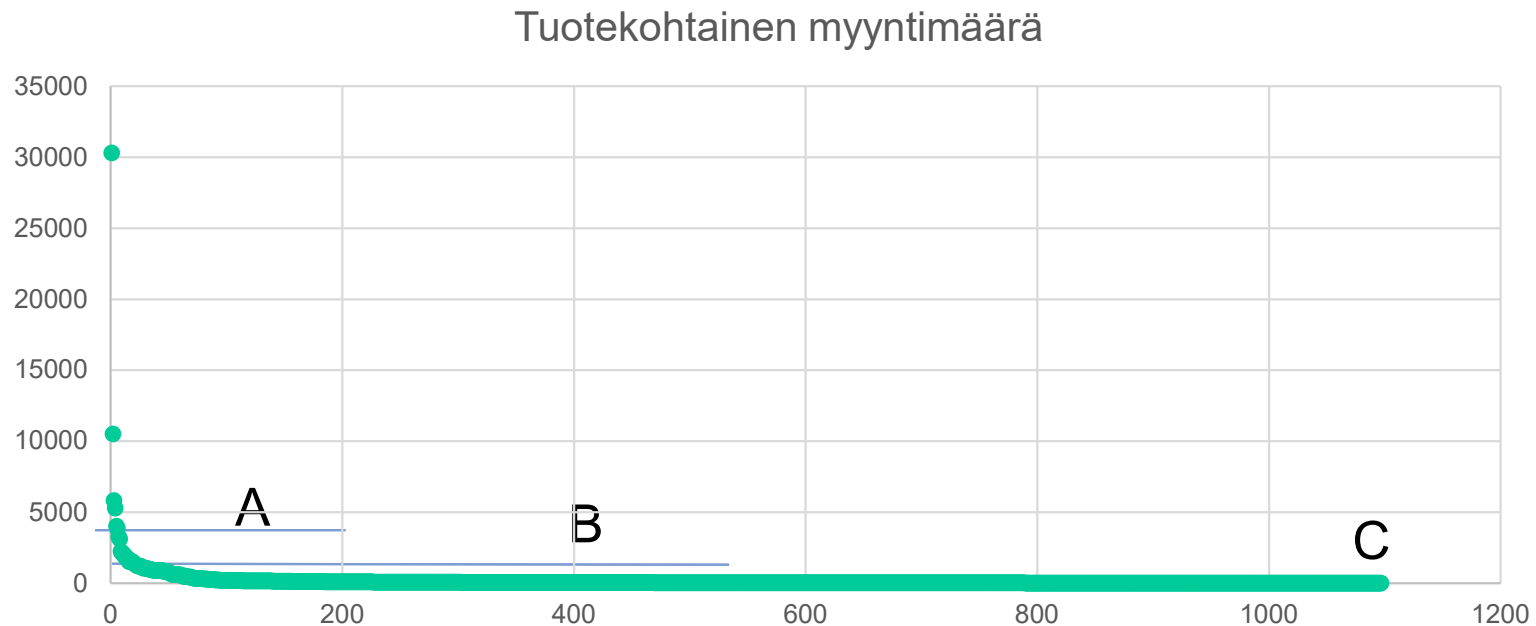
## Case Puttipaja, tuotteiden myyntiosuudet



- 13,5% tuotteista tuotti 80% myynnistä
  - 20% vähiten myyvistä tuotteista 0,54% liikevaihdosta
- > Valtava osa tuotteista todennäköisesti tappiollisia  
Huom! Varottava liian suoraviivaisia johtopäätöksiä



## Case Puttipaja, myynti tuotteittain



- 53,4% tuotteen vuosittainen myyntimäärä jäi kannattavaksi arvioidun tuotantosarjakoön

Huom! Varottava liian suoraviivaisia johtopäätöksiä. Heikosti myyvissäkin tuotteissa voi olla helmiä, jos keksitään keinot kasvattaa myyntiä



## Case Puttipaja, Varastoanalyysi

---

- 86,7% varastossa olevista tuotenimikkeistä yli vuoden myynnin menekin
- 68,4% varaston arvosta tuotteita, joita ei tultane myymään vuoden kuluessa

Opetus 1: Varastoon piiloutuu herkästi vuosien virheet

Opetus 2: Varastossa voi olla kiinni huomattava määrä käyttöpääomaa, joka voi olla vapautettavissa

Huom1: Varastossa ei tyypillisesti näy tilauksille valmistettavat tuotteet

-> hyvä tunnistaa erilaiset prosessit varastoitaville tuotteille ja tilauksille tehtäviin

Huom2: Varastoon tehtävissä tuotteissa taloudellinen eräkkoko on yleensä kompromissi yksikkökustannusten ja pääomakustannusten välillä, jos erän aloituskustannukset ovat merkittävät.

## Case Puttipaja: Liiketoiminta-alueet (lähtötilanne)

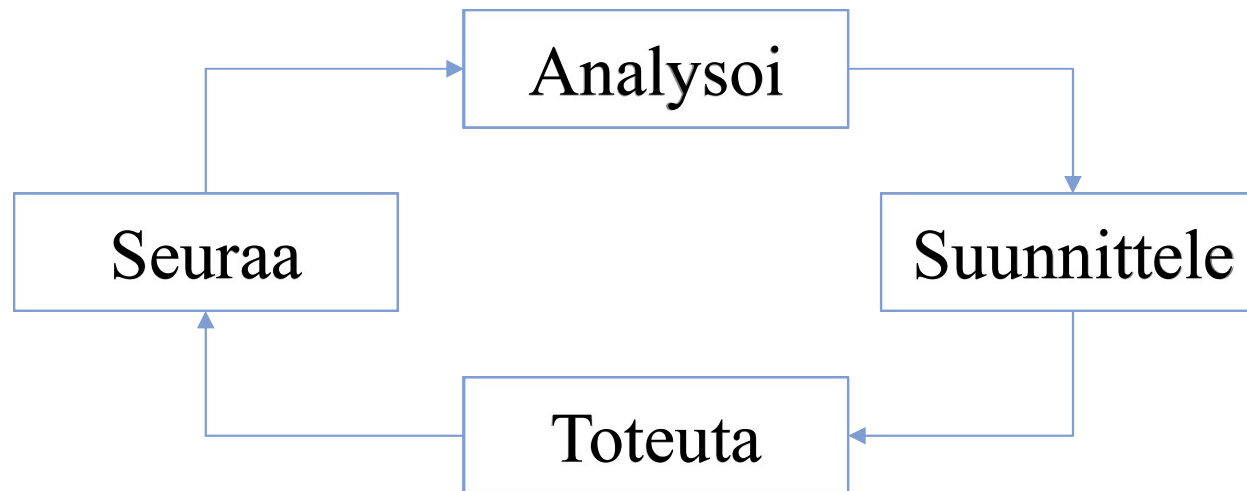
	Osuus-%	
Kivijalkamyymälä	19,8 %	Nykymuodossa tappiollista
Verkkokauppa	2,2 %	Osuus pieni
Muut myyntipisteet	13,7 %	Kausimyymälöiden kannattavuus heikko
Tukkuasiakkaat	48,9 %	Ydinliiketoiminta? Kilpailukyky?
Varainhankinta	15,4 %	Ydinliiketoiminta? Kilpailukyky?
Yhteensä	100 %	

- Pitää tuntea ja ymmärtää erilaisten liiketoiminta-alueiden logiikka, kustannusrakenteet, toimintamallit, mahdollisuudet jne.





## Liiketoiminnan kehittäminen on jatkuvaa työtä



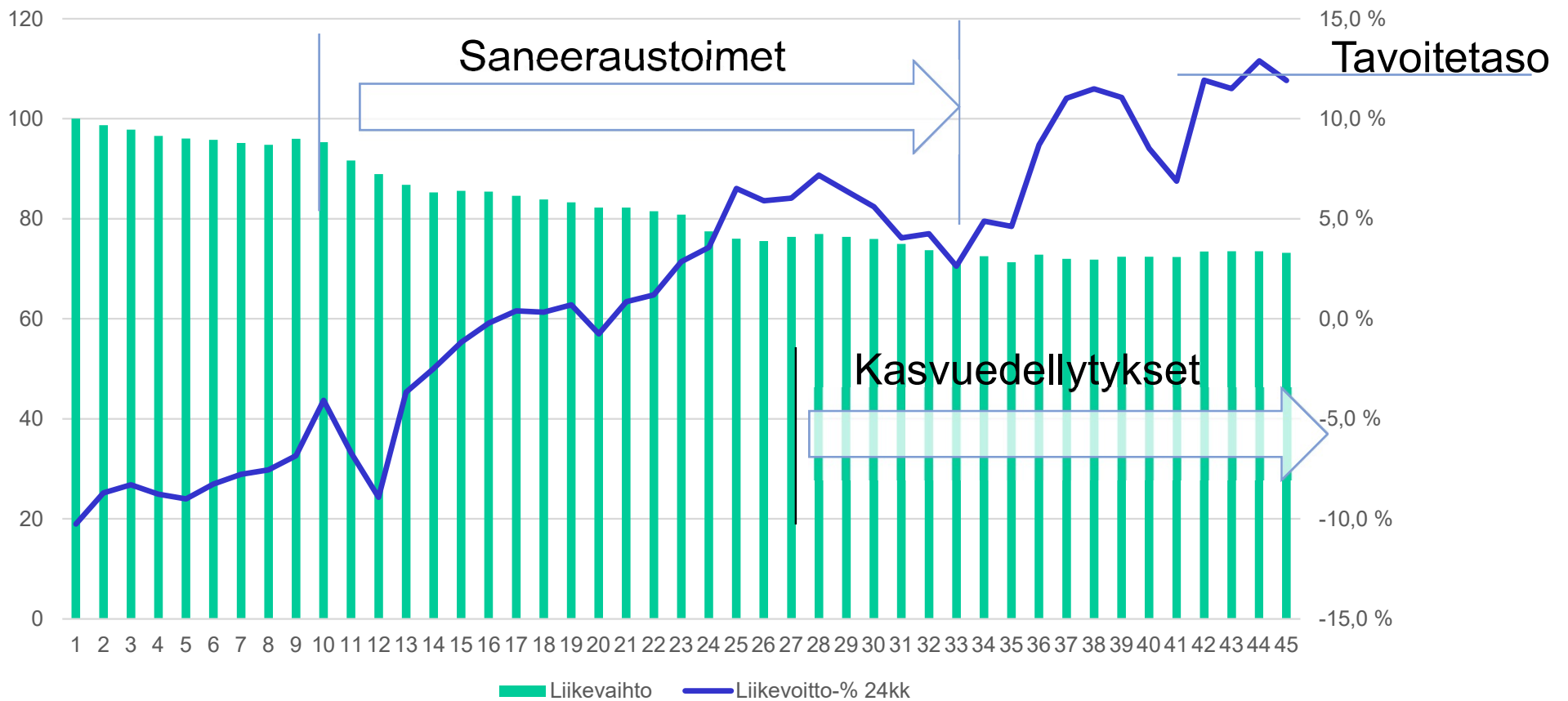
- Pitää tuntea ja ymmärtää erilaisten liiketoiminta-alueiden logiikka, kustannusrakenteet, toimintamallit, mahdollisuudet jne.

## Case Puttipaja: Liiketoiminta-alueiden muutos 24kk

ENNEN		NYT	
Osuus-%		Osuus-%	
19,8 %	Kivijalkamyymälä	7,0 %	
2,2 %	Verkkokauppa	9,0 %	
13,7 %	Muut myyntipisteet	1,8 %	
48,9 %	Tukkuasiakkaat	63,4 %	
15,4 %	Varainhankinta	18,8 %	
<b>100,0 % Yhteensä</b>		<b>100,0 %</b>	

- Kun kokonaiskuva ja suunnitelma on selvä, niin muutos ja liike tavoiteltuun suuntaan on oleellista. Mikään ei toteudu aivan suunnitelmien muodossa ja pitää pystyä myös reagoimaan muutoksiin.

## Case Puttipaja: Muutokset vaativat oman aikansa



- Kun kommentit "Aina on tehty näin" muuttuu muotoon "Tämän voisi tehdä näin" todellinen muutos on lähtenyt liikkeelle!
- Pitää uskaltaa myös tehdä virheitä!

## Case Puttipaja; Kannattavuuden paranemisen lähteet 24kk ka

<b>Liikevoitto-%</b>	<b>-10,3 %</b>
<b>Tappiollisten liiketoimintojen lopettaminen</b>	<b>6,0 %</b>
<b>Tuotevalikoiman muutokset</b>	<b>2,0 %</b>
<b>Raaka-aineiden hankintaketju</b>	<b>4,7 %</b>
<b>Työn tuottavuus</b>	<b>5,3 %</b>
<b>Muiden kulujen kilpailutus</b>	<b>2,7 %</b>
<b><u>Kasvu</u></b>	<b><u>1,5 %</u></b>
<b>Saneerattu liikevoitto-%</b>	<b>11,9 %</b>

- Kannattavuus lopulta pienistä puroista ja toimenpiteistä
- Uutena haasteena raaka-ainehintojen tuplaantuminen 2021 lopulla



## Case Puttipaja: Tunnista koneiden ja henkilöresurssien käyttöasteet

Työntekijä 1	Kpl/vuosi	Kpl/tunti	Tuntia
Kone 1	45000	125	360
<u>Kone2</u>	<u>32000</u>	<u>80</u>	<u>400</u>
Yhteensä			760
Työtunnit vuodessa			1650
Teoreettinen käyttöaste			46,1 %

- Esimerkissä työntekijän työn jalostusarvoa kasvattavan työn teoreettinen aika on vain 46% kokonaistyöstä.
- Käyttöaste ei voi olla 100%, mutta kannattaa miettiä, mihin aika menee ja voidaanko lisätä jalostusarvoa nostavan työn osuutta.

## Case Puttipaja: esimerkkejä laskuriapuvälineistä

---

- Katsotaan laskuriesimerkkejä
  - Yksikkökustannuslaskelmasta
  - Investointilaskelmasta
  - Resursointilaskuri
  - Benchmark -seuranta



## Kotitehtävä

---

- Mieti mikä voisi olla yrityksesi paras kehittämiskohde, mitä toteuttaminen vaatisi ja mitä sillä voitaisiin saavuttaa
- Jos haluat keskustella kehittämisestä, niin ole yhteyksissä [jan.vb@yrityskaupat.net](mailto:jan.vb@yrityskaupat.net) tai **040-7423572**
- Koska ostaja ostaa aina tulevaisuutta, niin voitaisiin seuraavalla kerralla yleisellä tasolla miettiä jokaiselle ”mahdollisuutta”, jota ostajalle myydään. Aikataulullisesti voidaan käyttää enemmän aikaa, koska 5. osion Yrityksestä irtautuminen riippuu pääosin ostajasta, niin asiamäärä on pienempi.



## Valmistautuminen 3. osioon. Ostajan etsiminen ja yrityskauppa

---

- Mieti valmiiksi millaisia ostajaryhmiä yrityksesi voisi kiinnostaa esim. lähipiiri, työntekijät, toiset yritykset, yksityishenkilöt
- Millaisissa ”paketeissa” yrityksesi voitaisiin myydä tai voisit ylipäättään neuvotella (reunaehdot)



SUOMEN  
YRITYSKAUPAT  
www.yrityskaupat.net

## Kiitos

---

- **Jan von Bonsdorff, KTM ja DI,**  
Aluejohtaja/ auktorisoitu yritysvälittäjä (AYV)
- p. 040 7423572
- [jan.vb@yrityskaupat.net](mailto:jan.vb@yrityskaupat.net)
- [www.yrityskaupat.net](http://www.yrityskaupat.net)