comset

Pikaopas omistajatavoitteen rakentamiseen

Konkreettinen omistajatavoite on välttämätön lähtökohta, kun halutaan hyödyntää yrityksen täysi arvo.

Sisällys

Lukijalle ... 3
1. Mikä on omistajatavoite? ... 4
1.1. Omistajatavoitteen eri näkökulmia ... 5
1.2. Miten eri omistajatavoitteet eroavat toisistaan? ... 8
Case: Osinkokone Rakennustuoteteollisuudessa ... 9
1.3. Miksi omistajatavoite on tärkeä? ... 10
2. Miten omistajatavoite rakennetaan? ... 12
2.1. Miten sopiva omistajatavoite rakennetaan? ... 13
2.2. Hyvän omistajatavoitteen tunnusmerkit ... 17
2.3. Miten tavoitteen saavuttaminen varmistetaan? ... 18
Asiantuntija-apua omistajatavoitteen rakentamiseen ... 20

LUKIJALLE

Tiedätkö hallituksen jäsenenä tai johtajana, mitä omistajat yritystoiminnaltaan haluavat? Tai oletko omistajana määrittänyt tavoitteesi omistuksesi suhteen? Tukeeko yrityksen arvonkehitys noiden tavoitteiden saavuttamista?

Konkreettinen omistajatavoite on lähtökohta, kun halutaan hyödyntää yrityksen täysi arvo. Arvon hyödyntäminen voi tarkoittaa eri yrityksissä ja eri omistajille eri asioita. Ilman tavoitetta ei ole ratkaisua ja siten konkreettinen omistajatavoite on välttämätön päätöksenteon perusta.

Omistajatavoite, aktiivinen omistajuus ja yrityksen arvo liittyvät läheisesti toisiinsa. Aktiivinen omistajuus tarkoittaa sitä, että omistaja ei jää yrityksen toiminnassa kasvottomaksi taustavaikuttajaksi tai toisaalta sitä, että operatiivisessa roolissa oleva omistaja muistaa myös toimia omistajan roolissaan.

Aktiivisella omistajuudella on selvä ja todistettu positiivinen yhteys yrityksen arvon kehittymiseen. Aktiivinen omistaja esimerkiksi kommunikoi yrityksen hallitukselle ja johdolle oman näkemyksensä siitä, kuinka arvon osatekijät tulee huomioida yrityksen tavoitteissa ja toiminnassa.

Hallituksen ja johdon tehtävä on kasvattaa yrityksen arvoa omistajien tavoitteiden mukaisesti. Hallitus ja johto onnistuvat työssään parhaiten, kun he tietävät, mitä omistajat haluavat yritykseltään. Omistajien tavoitteiden tunteminen myös helpottaa hallituksen ja johdon toimintaa.

Tässä oppaassa on kaksi erillistä osiota. Ensimmäinen osa tarjoaa perustietoa omistajatavoitteesta ja sen eri näkökulmista. Toinen osa puolestaan katsoo asiaa enemmän käytännön näkökulmasta ja antaa ajatuksia purtavaksi oman omistajuuden kannalta.

Opas on tarkoitettu omistajille, hallituksen jäsenille ja toimivalle johdolle herättämään ajatuksia ja tuomaan perustietoa omistajatavoitteesta, sen merkityksestä ja rakentamisesta.

Antoisia lukuhetkiä!

1. Mikä on omistajatavoite?

Omistajatavoite on eri asia kuin liiketoimintatavoite. Liiketoiminnalle asetettavien tavoitteiden avulla johdetaan yrityksen toimintaa ja omistajatavoite määrittää sen, mitä omistajat yritystoiminnalta haluavat.

1.1. Omistajatavoitteen eri näkökulmia

Comset Oy haastatteli yli tuhannen suomalaisen, ruotsalaisen ja tanskalaisen yrityksen omistajaa vuosien 2009–2011 aikana. Haastattelujen perusteella havaittiin, että noin 20 prosentilla pohjoismaisten yritysten omistajista oli selkeä tavoite omistajuudelle, joista noin puolet halusi osinkovirtaa ja toinen 10 prosenttia halusi myydä yrityksensä seuraavan viiden vuoden aikana.

> **80 prosenttia omistajista ei ole määrittänyt selkeää omistajatavoitetta yritystoiminnalle.**

Tulos on sinänsä hyvin merkittävä, sillä omistajatavoitteen avulla yrityksen toimintaa ja arvonkasvua pystytään optimoimaan sekä suuntaamaan oikein.

Omistajatavoite eroaa liiketoimintatavoitteista

Hyvin usein yritystoiminnan tavoitteista puhuttaessa ajatellaan ensisijaisesti liiketoiminnalle asetettuja tavoitteita. On kuitenkin olennaista huomata, että omistajatavoite on eri asia kuin liiketoimintatavoite.

> *Liiketoimintatavoitteet koskevat yritystä, omistajatavoitteet omistajia*.

Liiketoiminnalle asetettavien tavoitteiden avulla johdetaan yrityksen toimintaa, kun taas omistajatavoite määrittää sen, mihin omistajat yritystoiminnalla ylipäätään pyrkivät. Jos yrityksen omistajien tavoitteena on esimerkiksi myydä yritys parhailla mahdollisilla ehdoilla ja hinnalla, tulee yrityksen liiketoiminta suunnitella ja toteuttaa siten, että se tukee tätä tavoitetta. Tällöin liiketoiminnassa tulee huomioida, miten yrityksen arvoa kasvatetaan potentiaalisten ostajien silmissä. Arvokas yritys on hyvä yrityskansalainen omistajien tavoitteista riippumatta.

Liiketoiminnan tavoitteissa on omistajien tavoitteiden lisäksi huomioitava myös monien muiden intressiryhmien tavoitteet. Toisin sanoen, jos omistajatavoitetta ei ole olemassa, yrityksen toimintaa ohjataan liikaa muiden intressiryhmien tavoitteiden kautta. Tällöin jää vain nähtäväksi, mitä omistajat mahdollisesti saavuttavat siinä sivussa.

Eri omistajatavoitteet kiteytetysti

Omistajilla on yleensä tavoitteena saada tuottoa pääomalleen. Omistajat vertailevat erilaisia tuottomahdollisuuksia ja sijoittavat pääomansa niihin yrityksiin ja projekteihin, joissa on korkein odotettu tuotto suhteessa niissä olevaan riskiin. Tuottoa realisoidaan omistajatavoitteen mukaisesti, esimerkiksi osinkojen kautta tai myymällä yritys ja käyttämällä saatu pääoma vaihtoehtoisiin kohteisiin. Taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna omistajilla voi siis karkeasti yksinkertaistettuna olla kaksi eri

päätavoitetta, joiden avulla yrityksen toimintaa ohjataan tietyn aikavälin sisällä.

Osingot

Kun tavoite omistajuudelle on saada yritys tuottamaan hyvää osinkotuloa lähitulevaisuudessa, tulee liiketoiminta olla suunniteltu osingonsaajan näkökulmasta tuottamaan tasaista kassavirtaa. Mikäli yrityksellä on kannattavan kasvun mahdollisuuksia ja omistajat haluavat kasvattaa osinkotuloa tulevaisuudessa, täytyy kassavirtaa käyttää osinkojen sijasta toiminnan kehittämiseen.

Yrityksen myynti - Exit

Kun omistajuuden tavoite on saada yritys tai liiketoiminta myydyksi parhailla mahdollisilla ehdoilla ja hinnalla, liiketoiminnan valintoihin vaikuttaa merkittävästi se, mitä mahdolliset ostajat haluavat ja miten heidän tarpeisiinsa pystytään parhaiten vastaamaan. Arvoa tulee siis kasvattaa potentiaalisen ostajan näkökulmasta.

Omistajat voivat myös harkita kontrollin myyntiä, mutta osaomistuksen säilyttämistä:

Pörssilistaus

Pörssilistaus tai muu osamyynti mahdollistaa aktiivisen tai passiivisen omistuksen ilman täyttä omistajavastuuta. Tällöin toiminnan luonteelle ja koolle tulee muiden sijoittajien taholta selkeitä vaatimuksia, joihin yrityksessä toteutettavien toimenpiteiden tulee vastata. Oman pääoman ehtoista lisärahoitusta voidaan myös käyttää omistajien ja yrityksen riskitason säätämiseen, sekä mahdollistamaan nopeampi kasvu.

Omistajatavoitteet tulee aina olla aikaan sidottuja. Esimerkiksi 20 vuoden tähtäimellä voidaan ensimmäisen kymmenen vuoden aikana keskittyä osinkotulojen tuottamiseen, kun taas viimeiset kymmenen vuotta tähdätä hyvään myyntihintaan mahdollisten ostajien toiveita seuraamalla. Kuten tavoitteet yleensäkin, myös omistajatavoitteet voivat muuttua ajan myötä. Ja tästä syystä ne myös kaipaavat ajoittaista päivittämistä.

Mitä yrityksen arvo tarkoittaa?

Omistajuus, yrityksen arvo ja arvon kasvattaminen liittyvät läheisesti toisiinsa. Omistajilla on luonnollinen kiinnostus siitä, mikä yrityksen arvo on nyt ja mikä se voisi olla tulevaisuudessa.

Yrityksen arvo on aina tulevaisuuden kassavirtojen summa diskontattuna tähän päivään. Arviot tulevaisuuden kassavirroista vaihtelevat tarkastelijan mukaan. Markkinaodotukset ja usko yhtiön kykyyn hyötyä tulevaisuuden

muutoksista vaihtelee riippuen siitä, tarkastellaanko odotuksia esimerkiksi omistajan, potentiaalisen ostajan tai rahoittajan näkökulmasta.

Arvo vaihtelee tarkastelijan odotusten mukaan

Meillä jokaisella on erilaiset odotukset tulevaisuudesta ja siksi yrityksen arvo on aina riippuvainen tarkastelijasta.

Ajatellaanpa yrityksen arvoa käytännön kautta: yritystä myytäessä kauppahinta voi vaihdella hyvinkin paljon myyntiprosessin, kiinnostuneiden ostajien lukumäärän ja heidän rahoitustilanteensa mukaan. Ostajan odotukset ostettavan yrityksen tulevista kassavirroista on se, mikä viime kädessä määrittää kauppahinnan, jonka ostaja on yrityksestä valmis maksamaan.

Yksi kiinnittää enemmän huomiota toteutuneisiin referenssikauppoihin, kun taas toinen on kiinnostuneempi siitä, missä ajassa sijoitus mahdollisesti maksaisi itsensä takaisin. Myyjä voi nähdä yrityksen arvon sen historiaan ja tietämykseen perustuvana, kun taas ostajan kannalta tärkein kriteeri voi olla ne synergiaedut, joita hän voi yrityskaupan avulla saada.

Erilaisilla arvon kasvattamisen toimenpiteillä pystytään vaikuttamaan siihen, mikä yrityksen arvo on nykyiselle omistajalle tai potentiaalisille ostajille esimerkiksi viiden vuoden kuluttua. Ennen varsinaisten toimenpiteiden määrittämistä tulee kuitenkin tietää, miksi, kenelle ja kuinka paljon arvoa kasvatetaan. Toisin sanoen, ensin tulee määrittää se, mitä omistajuudelta oikein halutaan.

Yhteinen menestystekijä eri omistajatavoitteiden kesken on liiketoiminnan kehittäminen tulevaisuuden kassavirtojen vahvistamiseksi. Merkittävin ero tulee siitä, kenen toiveet ja odotukset huomioidaan. Esimerkiksi exit- ja osinkotavoitteen kesken ero tulee siitä, että exit-tavoitteessa pyritään maksimoimaan ostajien synergiahyödyt.

1.2. Miten eri omistajatavoitteet eroavat toisistaan?

Oman omistajatavoitteen tulee olla selkeä, jotta sen saavuttamiseen vaaditut toimenpiteet osataan valita oikein. Omistajatavoitteiden ero tuleekin ensisijaisesti näkyviin siinä, mitkä toimenpiteet tuottavat haluttua arvonkasvua. Arvon rakentaminen osingonsaajalle tapahtuu usein eri asioita painottaen kuin arvon rakentaminen potentiaaliselle ostajalle.

Miten tavoitteiden ero näkyy käytännössä?

Kun tavoitteena on yrityksen myyminen, on tärkeää vastata kiinnostuneiden ostajien odotuksiin ja tarpeisiin sekä saada osoitettua yrityksen arvo heille. Arvonkasvun toimenpiteet suunnitellaan tällöin siten, että yrityksen tulevaisuudennäkymät vastaavat parhaalla mahdollisella tavalla potentiaalisten ostajien tarpeita ja odotuksia.

Omistajien odotukset osingon tasosta ja tasaisuudesta vaikuttavat valittuun riskiprofiiliin. Painottamalla kasvua voidaan odottaa pienempiä osinkoja alussa ja vastaavasti korkeampia osinkoja tulevaisuudessa. Toisaalta, jos jatkuva tasainen osinkovirta on tärkeämpi kriteeri, pitää yrityksen strategia sopeuttaa siihen. Tällöin esimerkiksi alan parhaita käytäntöjä mukaileva seuraajastrategia voi tuottaa paremman lopputuloksen osingonsaajille kuin kasvustrategia.

Asiat eivät kuitenkaan ole ihan niin mustavalkoisia

”Kun yritys on hyvässä kunnossa, se on samalla hyvä osingonmaksaja sekä arvokas myyntihinnaltaan” -ajatus sisältää vain osatotuuden. Usein vaarana on se, että kaiken optimoinnin tuloksena on ei minkään optimointi.

Usein omistajat rakentavat yritystään omia odotuksia maksimoiden itselleen. Samalla he kuitenkin odottavat, että markkinoilta tulisi omat tulevaisuuden odotukset ylittävä ostotarjous. Epäsuhta odotusten välillä voi estää yrityksen myynnin silloinkin kun se kannattaisi.

Ostajien odotukset tulee huomioida myös sukupolvenvaihdostilanteessa. Kun omistajat odottavat seuraavan sukupolven jatkavan yritystoimintaa, tulee heidän pyrkiä rakentamaan yritystä jatkajille sopivaksi jo ennen sukupolvenvaihdosta.

Löytääkseen oikean ratkaisun hyödyntää yrityksen täyden arvon, on omistajien aina ensin määriteltävä tavoitteet omistajuudelleen.

Case: Osinkokone Rakennustuoteteollisuudessa

Liikevaihto 10M€
Kasvu 1-5 % vuodessa
Liikevoitto 15 %
Osinkotuotto omistajille 1,0 M€/vuosi

Strategia

Yrityksellä on matalariskinen seuraajastrategia, eli sen tavoitteena on seurata markkinajohtajan tuotteita ja toimia. Yrityksellä ei ole omaa tuotekehitystä vaan se keskittyy tuotannon tehokkuuteen. Tällä tavalla on saatu huomattavasti kilpailijoita alhaisemmat kulut ja parempi kannattavuus. Yrityksellä on pieni markkinaosuus ja se kasvaa markkinoiden yleisen kehityksen mukaisesti.

Osinkonäkymät

Omistajat uskovat saavansa osinkoina noin 1 M€/vuosi myös tulevaisuudessa.

Arvo potentiaaliselle ostajalle

Potentiaalinen ostaja ei näe mahdollisuutta kasvattaa yrityksen liiketoimintaa markkinoita nopeammin eikä yrityksessä ole muuta kilpailuetua kuin tehokas tuotanto. Ostaja ei myöskään usko voivansa pyörittää yritystä yhtä tehokkaasti kuin nykyiset omistajat. Ostajan mielestä riskikorjattu tuotto-odotus on 700–800 T€/vuosi. Ostajalla on valmius maksaa viiden vuoden tuotto-odotus kauppahintana (3,8 M€).

> *”Yrityksen arvon kehittyminen osingonsaajan tai potentiaalisen ostajan silmissä voi olla ratkaisevasti erilainen, kun ajatellaan yrityksen tulevaa 1) strategista asemaa markkinoilla 2) valintoja kasvun nopeuttamiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi 3) taserakennetta tai 4) verotuksellisia kysymyksiä. Omistajatavoitteen määrittämisessä on siten välttämätöntä tietää, miten mainitut neljä kohtaa eroavat osinkoja tavoittelevien tai yrityksen myyntiä suunnittelevien omistajien näkökulmasta.”*

Erkki Hietalahti
Hallituksen puheenjohtaja
Comset Corporate Finance ja
Pääomasijoitusyhtiö Nordic Growth

1.3. Miksi omistajatavoite on tärkeä?

Omistajilla, hallituksella ja operatiivisella johdolla on jokaisella oma roolinsa yrityksen toiminnassa.

Omistajien tehtävä on päättää, mitä he haluavat saavuttaa omistajina. Vasta tämän jälkeen on mahdollista asettaa tavoitteet liiketoiminnalle. Aktiivinen omistajuus tarkoittaa sitä, että omistaja ei jää yrityksen toiminnassa kasvottomaksi taustavaikuttajaksi tai toisaalta sitä, että operatiivisessa roolissa oleva omistaja muistaa myös toimia omistajan roolissaan. Omistajatavoitteiden ja aktiivisen omistajuuden puuttuessa toimintaa viedään eteenpäin pelkästään liiketoiminnan ja muiden sidosryhmien tavoitteiden mukaisesti, jolloin lopputulos omistajien kannalta ei välttämättä ole paras mahdollinen.

Omistajatavoitteiden hyödyt

- Omistajatavoitteiden avulla hallituksen ja johdon on helpompi löytää oikea suunta liiketoiminnan kehittämiselle ja täyden arvon hyödyntämiselle
- Auttaa valitsemaan oikeat työkalut yrityksen arvon kasvulle
- Selkeyttää ja helpottaa hallituksen ja johdon työtä
- **Omistajat saavat sen mitä haluavat**

Omistajatavoite motivoi

Liian usein omistajatavoitteen yhteydessä puhutaan vain taloudellisesta näkökulmasta. Omistajatavoitteeseen liittyy muitakin näkökulmia. Kunkin omistajan on mahdollista määrittää itselleen sellainen omistajatavoite, joka parhaiten tukee niin taloudellisia kuin muitakin intressejä omistajan elämässä.

Omistajatavoitteen inhimillinen näkökulma

Omistajien elämässä on paljon erilaisia asioita, jotka voivat merkittävästi vaikuttaa myös yritystoiminnassa tehtäviin päätöksiin ja asetettaviin tavoitteisiin.

Koska yrityksen omistajat ovat ihmisiä siinä missä muutkin, on täysin luonnollista, että omistajien tavoitteisiin ja päätöksiin vaikuttaa myös elämäntilanne, läheiset ihmissuhteet, terveys tai vaikkapa ympäröivään yhteisöön liittyvät tavoitteet.

Omistajatavoitetta rakennettaessa ihmisille yleisesti tärkeitä asioita ei voi, eikä niitä saa sivuuttaa. Toisinaan elämäntilanteesta juontavat tunnesyyt voivat painaa järkisyitä enemmän tavoitteiden rakentamisessa.

Omistajatavoitteen tulisikin palvella parhaalla mahdollisella tavalla kullekin omistajalle tärkeitä asioita.

Kun yrityksessä on useita omistajia, voi omistajien tavoitteiden yhdistäminen ja yhteisistä tavoitteista sopiminen joskus olla haasteellista. Yrityksen sekä hallituksen ja johdon onnistumisen kannalta on kuitenkin tärkeää, että näistä tavoitteista päästään yksimielisyyteen. Mikäli yksimielisyyteen pääseminen osoittautuu haastavaksi, on paras etsiä keinoja omistusjärjestelyillä tai erilaisilla pääomajärjestelyillä kaikkien omistajien tavoitteiden toteuttamiseksi.

2. Miten omistajatavoite rakennetaan?

Omistajatavoitteen määrittäminen on suunnitelmallista ja aktiivista toimintaa.

2.1. Miten sopiva omistajatavoite rakennetaan?

Omistajatavoitteen rakentaminen tapahtuu vaihtoehtojen tarkastelun ja tiedonhaun pohjalta.

Kysymyksiä, joihin omistajatavoitetta rakennettaessa vastataan:

Mitä toiveita haluamme täyttää taloudellisesti ja muutoin esimerkiksi suhteessa sidosryhmiin?

Olemmeko omistajina tyytyväisiä nykyiseen arvoon vai haluammeko lisää osinkovirtaa tai korkeampaa myyntihintaa?

Millaisen riskin olemme valmiita hyväksymään omistajina?

Halutaanko yrityksen arvoa kasvattaa osingonsaajan vai potentiaalisten ostajien näkökulmasta?

Kuinka paljon ja missä ajassa omistuksen arvoa halutaan kasvattaa?

Mitä haluan omistuksestani x vuoden kuluttua?

”Omistajatavoitetta rakennettaessa otetaan kantaa omistajien toiveisiin suhteessa arvonkasvuun, osinkoihin versus yrityksen myyntiin, aikatauluun, muihin omistajille tärkeisiin seikkoihin. Prosessissa huomioidaan myös omistajien riskiprofiili ja omistajien käytettävissä olevat resurssit.”

Asko Kapanen
Partner
Comset Corporate Finance

Omistajatavoitteen rakennusaineet

Hyvä omistajatavoite rakentuu systemaattisen tarkastelun tuloksena huomioiden omistajien erilaisia näkökulmia ja sovittamalla ne yhteen.

Toiveet

Omistajatavoitteen rakentaminen aloitetaan listaamalla kaikki omistajien keskenään ristiriitaisetkin toiveet. Mitä selkeämpiä toiveet ovat, sitä helpompi niiden mukaan on toimia. Taloudellisten ja määrällisten tekijöiden lisäksi omistajien toiveet voivat liittyä esimerkiksi yrityksen suhteeseen sen sidosryhmien ja ympäristön kanssa.

Ajanjakso

Omistajatavoite, jolla ei ole aikataulua, on sama kuin tavoitetta ei olisi lainkaan. Omistajien on syytä pohtia tavoitteelleen sopivaa ajanjaksoa, jonka tulee olla oikeassa suhteessa tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavien panostusten kanssa.

Riskitaso

Omistajan riskinottohalu ja -kyky on tärkeä kriteeri omistajatavoitetta määriteltäessä. Korkea arvonkasvu edellyttää korkeampaa riskiä ja maltillinen riski mahdollistaa vain maltillisen arvonkasvun.

Riskinsietokykyä voidaan selvittää esimerkiksi muodostamalla erilaisia riskiskenaarioita, joiden tavoitteena on auttaa omistajia hahmottamaan vaihtoehtoisia tapahtumaketjuja ja niiden lopputuloksia. Skenaarioiden avulla pyritään mallintamaan sitä, millaisen tuotto/riski -yhdistelmän omistajat ovat valmiita hyväksymään.

On myös hyvä pitää mielessä, että omistajan riskinottokyky ei ole sama asia kuin yrityksen riskinottokyky. Molempia riskitasoja voidaan säädellä toisistaan riippumatta.

Arvon osatekijät

Yrityksen arvoon voi vaikuttaa vain kahden osatekijän kautta:

- Valittu markkina ja sen odotetun kehityksen vaikutus yrityksen kassavirtaan
- Yrityksen tehokkuus ja kyvykkyys kasvattaa kassavirtaa hyödyntämällä markkinoilla olevia mahdollisuuksia

Omistajatavoitetta rakennettaessa omistaja muodostaa näkemyksensä siitä, kuinka arvon osatekijät tulee - ja on mahdollista - huomioida yrityksen tavoitteissa ja toiminnassa.

Osingot tai myynti

Mikäli yrityksen myynti kuuluu omistajien tavoitteisiin, on erityisen tärkeää kartoittaa potentiaaliset ostajat ja selvittää heidän odotuksiaan. Ilman tätä tietoa on mahdotonta suunnata toimenpiteitä vastaamaan ostajien toiveita. Kun potentiaalinen ostaja näkee, että myytävänä olevan yrityksen avulla omankin liiketoiminnan arvo nousee, kasvaa myös yrityksen arvo hänen silmissään. Arvonkasvun toimenpiteet onkin suunniteltava siten, että niiden avulla pystytään tuottamaan potentiaalisten ostajien kaipaamaa lisäarvoa.

Lue lisää yrityskaupoista

Yrityksen myyntiä harkitseville lisää tietoa löytyy oppaasta ”Pikaopas: Yrityskauppa – 5 vinkkiä parempaan myyntihintaan - Yrityskauppaprosessin eteneminen sekä huomioitavia asioita yrityksen myyntiä harkitseville omistajille”

Opas löytyy osoitteesta www.comset.fi

Omistajatavoitteen rakentaminen ja saavuttaminen vaatii työtä

Vaikka on inhimillistä tehdä suuriakin päätöksiä intuitiivisesti tunnepohjalta, täytyy muistaa, että varsinkin aktiivinen omistaja käyttää aikaa ja vaivaa toimivan omistajatavoitteen rakentamiseen.

Esimerkin aktiivisesta omistamisesta ja omistajatavoitteen rakentamisesta voi ottaa sijoittajaomistajan toiminnasta. Menestyvä pääomasijoittaja on aktiivinen omistaja, joka ei tee sijoituspäätöksiä sattumanvaraisesti vaan käyttää omistajatavoitteen ja siihen sopivien askelmerkkien rakentamiseen jopa useita henkilötyökuukausia ennen sijoituspäätöstä. Samaan kannattaa myös muiden aktiivisten omistajien varautua: huolellinen taustatietojen hakeminen, analysointi ja johtopäätökset ovat välttämättömiä toimivaa omistajatavoitetta rakennettaessa.

Omistajatavoitetta tulee myös päivittää

Olisi harhaanjohtavaa ajatella, että omistajatavoitetta ei tarvitse miettiä enää sen jälkeen, kun sen on kerran määrittänyt. Markkinat, yleinen taloustilanne sekä äkilliset muutokset omistajien tilanteessa voivat toisinaan vaatia suunnittelupöydän ääreen palaamista nopeallakin aikataululla.

Lisäksi omistajien tavoitteita voi olla eripituisille ajanjaksoille, jolloin määräaikainen tavoitteiden tarkastelu on tarpeellista. Koska omistajatavoite

ei koskaan ole täysin staattinen, sitä on hyvä tarkastella esimerkiksi 3-5 vuoden jaksoissa. Sen tiimoilta tulee aina pohtia sitä, mikä tuottaa omistajan kannalta parhaan mahdollisen lopputuloksen niin taloudellisesti kuin muillakin elämänalueilla.

2.2. Hyvän omistajatavoitteen tunnusmerkit

Hyvä omistajatavoite on määritelty ottamalla huomioon omistajien toiveet, yrityksen mahdollisuudet, sekä omistajien ja yrityksen riskinsietokyky.

Hyvä ja toimiva omistajatavoite edesauttaa:

- Konkreettisen ja mitattavan suunnitelman laatimista liiketoiminnalle omistajatavoitteen saavuttamiseksi
- Hallituksen ja johdon toimintaa

Muita hyvän omistajatavoitteen piirteitä:

Tavoitteella on aikataulu

- Tällöin myös jokaisella osatavoitteella on selkeä aikataulu.

Tavoite on kontrolloitavissa

- Haaveet ja unelmat ovat eri asia kuin tavoite, jonka saavuttamiseen on selkeät ja hallittavat toimenpiteet.

Osatavoitteet ovat avain päätavoitteeseen

- On parempi edetä pienin askelin kerrallaan, kuin olla etenemättä ollenkaan.

2.3. Miten tavoitteen saavuttaminen varmistetaan?

Omistajatavoitteen rakentamisen jälkeen alkaa toteutustyö, jonka tavoitteena on saada omistajatavoitteet toteutumaan käytännössä. Omistajatavoitteiden saavuttaminen tapahtuu suunnitelmallisesti:

- Omistajat kommunikoivat yrityksen hallitukselle ja johdolle yhteisen näkemyksensä siitä, kuinka arvon eri osatekijät tulee huomioida yrityksen tavoitteissa ja toiminnassa.
- Sen jälkeen hallitus ja johto rakentavat uskottavat ja motivoivat askelmerkit tavoitteen saavuttamiselle.
- Omistajien on tärkeää varmistaa se, että omistajat, hallitus, johto ja työntekijät sitoutetaan prosessiin mukaan.
- Toimintaa ja tavoitteita tulee monitoroida ja arvioida säännöllisesti.

Omistajatavoitteen saavuttaminen vaatii usein arvon kasvattamista

Hallituksen ja johdon tehtävä on kasvattaa yrityksen arvoa omistajien tavoitteiden mukaan. Arvon kasvattaminen edellyttää konkreettisia sekä huolellisesti suunniteltuja, johdettuja ja toteutettuja toimenpiteitä niin operatiivisella kuin strategisella tasolla.

Toimenpide-esimerkkejä:

- liiketoimintamallin muuttaminen
- tuottavuuden parantaminen
- yritysjärjestelyjen arviointi ja toteuttaminen
- taserakenteen optimointi
- uusien markkinoiden avaaminen

Toimenpiteet ovat luonnollisesti aina yksilöllisiä. On tärkeää, että kaikille valituille toimenpiteille on osoitettavissa selkeää odotettua lisäarvoa siten, että ne huomioivat omistajien tavoitteet, riskiprofiilin ja aikataulun.

Arvonkasvua toteutettaessa käydään läpi myös yrityksen nykytila ja mahdollisuudet suhteessa omistajien tavoitteisiin. Ne tulee saada sovitettua mahdollisimman hyvin yhteen. Tarkasteltavia osa-alueita ovat:

- suunnitelma pääomarakenteesta
- toimenpiteet omistajan tavoitteiden saavuttamiseksi
- omistajan tavoitteiden vaikutus yrityksen suunnitelmiin

Arvonkasvua toteutettaessa on tärkeää saada tunnistettua, minkälaisia mahdollisuuksia yrityksellä on omassa toimintaympäristössään: kasvumahdollisuudet, toiminnan fokusointi tuotteiden ja tai markkinoiden mukaan, kilpailijoiden toiminta, kehitystrendit jne.

Yrityksen kilpailukykyä arvioidessa tulee pohtia, mitä jo olemassa olevaa osaamista yritys pystyy käyttämään saavuttaakseen omistajan tavoitteet, tai minkälaista osaamista yritykseen pitää hankkia tavoitteiden saavuttamiseksi. Usein yrityksissä on myös piilevää osaamista, jonka kaivaminen esille ja hyödyntäminen mahdollisesti uudessa muodossa voi olla avain arvonkasvuun.

Lue lisää arvonkasvuohjelman rakentamisesta

Omistajatavoitteen mukaisen arvonkasvun toteuttamisessa oikea ratkaisu voi löytyä systemaattisesta arvonkasvuohjelmasta.

Lisää tietoa arvonkasvuohjelman rakentamisesta löytyy aihetta käsittelevästä pikaoppaastamme ”Pikaopas yrityksen arvonkasvuohjelman rakentamiseen”.

Opas löytyy osoitteesta www.comset.fi

Haluatko lisää tietoa omistajatavoitteen rakentamisesta?

Varaa henkilökohtainen tapaaminen asiantuntijamme kanssa. Tapaamisen aikana saat tukea omistajatavoitteiden rakentamiseen sekä pääset ideoimaan, mitkä toimenpiteet tukevat juuri sinun omistajatavoitteesi toteutumista. Tapaaminen on maksuton ja yhteystiedot tapaamisen varaamiseen löytyvät seuraavalta sivulta.

Asiantuntija-apua omistajatavoitteen rakentamiseen

Asiantuntijablogi

Tutustu asiantuntijablogiimme, jossa kerromme mm. yrityskauppaprosessista ja yrityksen arvon kasvattamisen käytännöistä, pohdimme niihin liittyviä haasteita sekä jaamme vuosien kokemuksella kartuttamaamme tietoa.

Blogi löytyy osoitteesta blog.comset.fi

Tiivistelmä omistajatavoitteiden nykytilasta suomalaisissa yrityksissä

Tiivistelmässä esitellään Comsetin tekemä haastattelututkimus, johon on haastateltu pohjoismaalaisia yritysomistajia. Haastatteluotanta on yli 1000 omistajaa, jotka omistavat yrityksen liikevaihtoluokassa 1-100 M€

Voit ladata tiivistelmän osoitteesta:
http://blog.comset.fi/tiivistelma

Varaa henkilökohtainen tapaaminen asiantuntijan kanssa

Varaa maksuton tapaaminen, jonka aikana pääset syventämään oppaassa esiteltyjä teemoja sekä keskustelemaan asiantuntijan kanssa valinnan mukaan omistajatavoitteen rakentamisesta, yrityskaupoista ja/tai arvon kasvattamisesta.

Varaa tapaaminen osoitteessa: blog.comset.fi/tietoisku

Comset Corporate Finance

Oikea ratkaisu hyödyntää täysi arvo.

Täytämme ja ylitämme omistajien tavoitteet toimittamalla arvonkasvu-, yrityskauppa- ja rahoitusjärjestelypalveluita onnistumiseen sidotulla palkkiolla.

Palvelemme keskisuurten yritysten omistajia ja johtoa toimialariippumattomasti, Suomessa, Ruotsissa ja Tanskassa.

Kanssamme aktiiviset omistajat, hallitus ja johto:

- Perustavat markkinaodotukset tietoon ja todisteisiin
- Löytävät yritykselle oikean suunnan ja tavan hyödyntää tulevaisuuden markkinoita
- Tunnistavat ja hyödyntävät myös yrityksen piilevät voimavarat ja osaamisen
- Toteuttavat uusien liiketoimintojen ostot oikeaan hintaan
- Yritysmyynneissä maksimoivat arvon ostajalle ja saavat siten paremman hinnan ja ehdot

www.comset.fi