

comset

NORDIC GROWTH 

Pikaopas:

## Yrityksen arvontasvuohjelman rakentaminen

Perustietoa hyvän arvontasvuohjelman  
tunnusmerkeistä sekä ohjelman rakentamiseen  
liittyvästä prosessista.



## Sisällys

Lukijalle .....	3
1. Hyvä arvontasvuohjelma.....	4
1.1. Mitä yrityksen arvo tarkoittaa?.....	5
1.2. Arvontasvu – kenelle, miksi ja kuinka paljon?.....	7
1.3. Arvon kasvattaminen edellyttää selkeää suunnitelmaa.....	8
1.4. Hyvän ja toimivan ohjelman rakentamiseen tarvittavat resurssit.....	9
2. Arvontasvuohjelman rakentaminen.....	10
2.1. Mistä ohjelman rakentaminen lähtee liikkeelle?.....	11
2.2. Analyysi ja faktat – arvontasvuohjelmaan tarvittavat lähtötiedot .....	12
2.3. Synteesivaiheessa tiedoista ja tavoitteista muodostuu suunnitelma.....	15
2.5. Toteutus alkaa organisoitumisesta ja päätöksen tekemisestä .....	18
2.5. Tiimityöllä parempia tuloksia myös arvontasvussa .....	20
2.6. Miten arvon kasvattaminen aloitetaan?.....	21
Asiantuntija-apua .....	22

## LUKIJALLE

Arvon kasvattaminen on aktiivisen omistajan toimintaa. Arvonkasvu on perusedellytys hyvälle yrityskansalaisuudelle sekä lisäarvon tuottamiselle yrityksen eri sidosryhmille.

Arvon kasvattamisessa ei ole tarkoitus vain kiillottaa pintaa vaan arvoa rakennetaan todellisin toimenpitein ja tuloksin. Haluttuihin tavoitteisiin pääseminen varmistetaan huolellisesti rakennetun arvonkasvuohjelman avulla.

Tämä pikaopas antaa ajatuksia ja perustietoa hyvän ja toimivan arvonkasvuohjelman tunnusmerkeistä sekä ohjelman rakentamiseen liittyvästä prosessista. Oppaassa on kaksi osiota, joista ensimmäinen käsittelee arvonkasvuohjelman rakentamista yleisesti ja tarjoaa perustietoa yrityksen arvonkasvuun liittyen. Toisessa osassa käydään läpi arvonkasvuohjelman rakentamisen eri vaiheita.

Parhaimman hyödyn tästä oppaasta saavat omistajat ja johto, joilla on tahto vapauttaa yrityksessä piilevää arvonkasvupotentiaalia.

Antoisia lukuhetkiä!

# 1. Hyvä arvonasvuohjelma

*Omistajuus, yrityksen arvo ja arvon kasvattaminen liittyvät läheisesti toisiinsa. Omistajilla ja johdolla on luonnollinen kiinnostus yrityksen nykyisestä ja tulevasta arvosta. Arvonkasvuohjelman avulla voi toteuttaa aktiivista ja tavoitteellista arvonasvua.*

## 1.1. Mitä yrityksen arvo tarkoittaa?

Yrityksen arvo on määritelmän mukaan tulevaisuuden kassavirtojen summa diskontattuna tähän päivään, eli kaikki se raha, jonka omistajat yrityksestä vuosien mittaan saavat esimerkiksi osinkotulona tai myyntihintana.

Omistajilla on luonnollinen kiinnostus siitä, mikä yrityksen arvo on nyt ja mikä se voisi olla tulevaisuudessa. Myös yrityksen muut sidosryhmät hyötyvät arvon kasvusta.

*Arvokas yritys toimii hyvänä yrityskansalaisena ja tuottaa arvoa omistajille, asiakkaille ja työntekijöille.*

Arvonkasvu on välttämätöntä yrityksen pitkän tähtäimen olemassaolon kannalta. Arvon kasvattaminen ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita taloudellisen hyödyn ulosmittaamista lyhyellä tähtäimellä. Esimerkiksi monilla perheyhtiöillä on arvona siirtää yritysvarallisuus polvelta toiselle ja omistamisessa noudatetaan periaatetta, että omaisuus on ”väliaikaisesti lainassa”.

### Mitä arvon kasvattaminen tarkoittaa käytännössä?

Yrityksen arvo ei kasva pelkästään omistajien ajatuksien ja toiveiden voimalla. Siihen, mikä yrityksen arvo on esimerkiksi viiden vuoden kuluttua, vaikutetaan erilaisilla konkreettisilla arvon kasvattamisen toimenpiteillä.

Yritysarvon kasvattaminen perustuu parhaimmillaan yrityksen kilpailuedun ja kasvun vahvistamiseen. Käytännön tasolla yrityksen arvon kasvattaminen tarkoittaa tulevaisuuden kassavirtojen vahvistamista nyt ja/tai tulevaisuudessa, eli esimerkiksi myynnin kasvattamista, katteen parantamista tai toiminnan tehostamista. Yksinkertaisimmillaan arvon kasvattaminen tarkoittaa sitä, että yrityksessä laitetaan ne operatiiviset asiat kuntoon, mitkä on pitänyt laittaa kuntoon jo aiemmin.

Arvon kasvattamiseen liittyy aina konkreettisia sekä huolellisesti suunniteltuja, johdettuja ja toteutettuja toimenpiteitä yrityksen operatiivisella ja/tai strategisella tasolla.

### Toimenpide-esimerkkejä:

- myynnin käynnistäminen ja tehostaminen
- 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.

## 1.2. Arvonkasvu – kenelle, miksi ja kuinka paljon?

Se, millaiset arvonkasvun toimenpiteet tuottavat haluttuja tuloksia riippuu aina siitä, halutaanko yrityksen arvoa kasvattaa potentiaalisille ostajille vai nykyisille omistajille heidän omien tavoitteidensa mukaan. Tästä syystä arvonkasvusta kiinnostuneiden omistajien ensimmäinen tärkeä tehtävä on vastata kysymyksiin **kenelle, miksi, missä ajassa ja kuinka paljon yrityksen arvoa halutaan kasvattaa.**

### Arvon kasvattaminen potentiaalisille ostajille

Kun omistajuuden tavoite on saada yritys tai liiketoiminta myydyksi, arvonkasvun toimenpiteillä pyritään varmistamaan kaupan toteutuminen mahdollisimman hyvään myyntihintaan. Tällöin toimenpiteiden määrittämiseen vaikuttaa merkittävästi se, mitä mahdolliset ostajat haluavat ja miten heidän odotuksiinsa ja tarpeisiinsa pystytään parhaiten vastaamaan. Arvoa tulee siis kasvattaa potentiaalisen ostajan näkökulmasta.

### Arvon kasvattaminen osinkotulojen vahvistamiseksi

Kun pääasiallinen tavoite on saada yritys tuottamaan omistajilleen enemmän osinkotuloa tavoiteajanjaksolla, tulee arvonkasvun toimenpiteet olla suunniteltu osingonsaajan näkökulmasta. Arvon kasvattaminen osingonsaajalle lisää sitä rahamäärää, mikä on omistajien käytettävissä joko liiketoiminnan kehittämiseen, osinkojen maksuun tai muuhun haluttuun toimintaan.

Edellä mainittujen tavoitteiden lisäksi voidaan harkita kontrollin myyntiä, mutta omistuksen säilyttämistä:

### Arvon kasvattaminen pörssilistauksen näkökulmasta

Pörssilistaus tai muu osamynti 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 omistajan ja yrityksen riskitason säätämiseen sekä mahdollistamaan nopeampi kasvu. Listautumisessa on omistajien kannalta tärkeää kehittää yritystä vastaamaan niiden sijoittajaprofilien tarpeita, joita halutaan mukaan.

Näiden lisäksi omistajilla voi olla muitakin kuin vain arvonkasvuun liittyviä tavoitteita, jotka on syytä ottaa huomioon arvonkasvuun liittyviä toimenpiteitä suunniteltaessa.

### 1.3. Arvon kasvattaminen edellyttää selkeää suunnitelmaa

Arvonkasvu vaatii pitkäjänteistä ja suunnitelmallista työtä. Satunnaisilla ja suunnittelemattomilla toimenpiteillä ei yleensä saada aikaiseksi todellista arvonkasvua. Oikotietä onneen ei ole.

Yrityksen arvon kasvattaminen vaatii aina konkreettisen ja huolellisesti rakennetun arvonkasvuohjelman, jonka avulla haluttua päämäärää kohti lähdetään kulkemaan.

#### Hyvän arvonkasvuohjelman tunnusmerkit

Hyvän arvonkasvuohjelman tunnistaa siitä, että se pystyy perustellusti vastaamaan kysymyksiin kenelle, miksi, miten, missä ajassa ja kuinka paljon yrityksen arvoa kasvatetaan. Sen lisäksi se pystyy perustellusti kertomaan, miksi kyseessä olevan yrityksen on mahdollista onnistua tehtävässään.

Arvonkasvuohjelma on projekti, jossa strategialla on tärkeä rooli. Arvonkasvuohjelma keskittyy omistajan tavoitteiden täyttämiseen, riskien hallintaan sekä arvoa kasvattavien strategian mukaisten toimien toteuttamiseen sovitussa aikataulussa. Arvonkasvuohjelman lähtökohta on aina omistajatavoitteet ja omistajien riskien hallinta.

Hyvä arvonkasvuohjelma on yksityiskohtaisesti dokumentoitu ja kommunikoitu suunnitelma siitä, millaisin toimenpitein haluttua arvonkasvua lähdetään tavoittelemaan ja millä perusteilla haluttu tavoite on mahdollista saavuttaa. Ja kuten sanottua, arvonkasvuohjelma sisältää myös toteutuksen.

#### Arvon kasvattaminen potentiaalisille ostajille

Kun omistajien tavoitteena on yrityksen myynti, arvonkasvulla tähdätään ostajien toiveisiin vastaamiseen. Jokainen ostaja hakee tuottoa omaan liiketoimintaansa esimerkiksi synergiaetuina, Ostajien, jotka odottavat positiivista vaikutusta nykyisen liiketoimintansa kasvuun tai kannattavuuteen, kannattaa maksaa myytävänä olevasta yrityksestä korkeampi hinta.

Potentiaalisiksi ostajiksi tunnistettujen ostajien toimintaa seuraamalla arvokasvun toimenpiteille tulee pitkä ja ristiriitainen lista. Omistajien pitääkin pystyä arvioimaan, mikä on omassa tapauksessa kannattavaa ja millaiset toimenpiteet mahtuvat omaan riski-tuottoon profilliin. Käytännössä arvokasvun toimenpiteet voivat olla esimerkiksi toiminnan uudelleenjärjestämistä, tuotteiden lanseeraamista, liiketoimintamallin muutoksia tai uusien markkinoiden avaamista.



## 1.4. Hyvän ja toimivan ohjelman rakentamiseen tarvittavat resurssit

Kuinka paljon aikaa ja energiaa arvontasvuprosessiin ja arvontasvuohjelman rakentamiseen tulee panostaa, riippuu aina yrityksestä sekä sen omistajista ja heidän tavoitteistaan.

Käytännössä arvontasvuohjelman rakentamiseen tarvitaan niin omistajien kuin hallituksen ja johdon panosta. Huolella tehdyn arvontasvuohjelman rakentaminen vie aikaa yleensä muutaman henkilötyökuukauden.

### Asiantuntijan tuomat hyödyt ohjelman rakentamisessa

Arvon kasvattaminen vaatii yleensä sitä, että yritys tekee asioita eri tavalla kuin aikaisemmin. Tästä syystä ulkopuolisen asiantuntijan apu arvontasvuohjelman rakentamisessa on usein merkittävä. Ulkopuolinen kykenee näkemään yrityksessä sellaisia asioita, joita voi olla vaikeaa nähdä yrityksen sisältä käsin.

Ulkopuolisen asiantuntijan tuoman objektiivisen näkemyksen avulla on helpompaa kaivaa esille yrityksessä piilevä arvo ja rakentaa nykyisestä arvontakehityksestä poikkeava arvontasvuohjelma, jolla saavutetaan parempia tuloksia. Kun arvontasvuohjelma on rakennettu systemaattisesti ja faktatietoon perustuen, vähennetään myös arvontasvuun sisältyvää riskiä.

Ulkopuolisen asiantuntijan avulla arvontasvuohjelman rakentamiseen tarvittava työn määrä vähenee yrityksen avainhenkilöiltä.

## **2. Arvonkasvuohjelman rakentaminen**

*Hyvä arvonkasvuohjelma sisältää perusteellisen tiedonhaun sekä tiedon analysoinnin pohjalta johdettuja toimenpiteitä, jotka huomioivat omistajien tavoitteet, aikataulun sekä riskiprofiilin.*

## 2.1. Mistä ohjelman rakentaminen lähtee liikkeelle?

Arvonkasvuohjelman rakentaminen aloitetaan selvittämällä, millaisia tavoitteita omistajilla on sekä millaisella riskiprofiililla he ovat valmiita toimimaan arvoa kasvattaessaan. Nämä muodostavat ohjelmaan tarvittavan syötteen, joiden mukaan omistajilla olevia eri vaihtoehtoja aletaan kartoittaa. Lisäksi ohjelman rakentamiseen tarvittavana syötteenä toimii yrityksen strategia ja sen toteuttamiseen tarvittavat muutokset ja muut toimenpiteet.

Kun arvonkasvuohjelmaan tarvittavat syötteen ovat selvitetty, alkaa tiedon hakeminen ja analysointi. Parhaaseen lopputulokseen päästään sillä, että tiedon hakemisessa ja analysoinnissa hyödynnetään käytännössä hyväksi havaittuja työkaluja, joilla on myös tutkimukseen perustuva akateeminen tausta.

Huolellisen tiedon analysoinnin ja prosessoinnin johtopäätöksenä kootaan arvonkasvuohjelma ja siihen kuuluvat elementit:

- **Omistajien tavoitteet ja riskiprofiili:** Konkreettiset tavoitteet ja omistajien riskiprofiili valitulle ajanjaksolle.
- **Kasvustrategia:** Nykystrategian ja mahdollisesti tarvittavien lisätoimenpiteiden arvonkasvupotentiaalin arviointi suhteessa omistajien tavoitteisiin ja riskiprofiiliin. Arvonkasvun strategiaosa tunnistaa ja varmentaa kilpailuedun, eli se luo perusteet onnistumiselle ja arvonkasvulle.
- **Toteuttaminen:** Sisältää aikataulun, organisoitumisen, tarvittavat muutokset yrityksen ydinosaamisessa, liiketoiminnan tavoitteet, toimenpiteet, avainmittarit ja suunnitelmat, myös exit-suunnitelman, jos tavoitteena on yrityksen myyminen

Ohjelman rakentaminen on aina iteratiivinen prosessi. Se voi olla yksi yhtenäinen prosessi tai koostua erillisistä rinnakkaisista prosesseista, jotka kootaan yhteen yllä mainitut elementit sisältäväksi arvonkasvuohjelmaksi. Seuraavaksi jokaista arvonkasvuohjelman eri vaihetta tarkastellaan hieman yksityiskohtaisemmin.

## 2.2. Analyysi ja faktat – arvonkasvuohjelmaan tarvittavat lähtötiedot

Suunnitelma yrityksen arvon kasvattamiselle perustuu aina faktatietoon sekä omistajien tavoitteisiin. Tästä syystä ohjelman rakentamisen ensimmäinen vaihe on tiedon kerääminen. Tietoa tarvitaan muun muassa omistajien tavoitteista ja riskiprofiilista sekä yrityksen nykystrategiasta mukaan lukien sen vahvuudet ja sen asema markkinoilla. Näiden eri näkökulmien huolellisen tarkastelun jälkeen on mahdollista määrittää yrityksen arvon kasvattamiseen tähtäävä arvonkasvuohjelma.

Omistajilla ja johdolla on aina paljon tietoa yrityksestä ja sen toimialasta, mutta tiedon analysoimiseksi ja järjestämiseksi arvonkasvuun ajatellen ollaan usein liian lähellä liiketoimintaa nähdäkseen metsän puilta. Arvonkasvuohjelman rakentamisen ensimmäisessä vaiheessa tuleekin kerätä mahdollisimman paljon tietoa ja saada se sellaiseen muotoon, jossa sitä on helppoa analysoida ja hyödyntää johtopäätöksiä varten.

### Omistajien tavoitteiden kartoitus ja aikataulu

Arvonkasvuohjelmaan tarvittavan tiedon kerääminen lähtee liikkeelle aina omistajilla olevien tavoitteiden sekä arvonkasvulle asetettujen aikataulujen selvittämisestä. Ensin tulee ymmärtää, millaista arvonkasvuun yritys tavoittelee ja minkä takia. Omistajilla voi olla taloudellisten tavoitteiden lisäksi myös muita tavoitteita suhteessa esimerkiksi yhteistyökumppaneihin, yhteiskuntaan ja/tai eri sidosryhmiin. Myös omistajien omat henkilökohtaiset tavoitteet on syytä saada konkreettisiksi.

Arvonkasvuohjelman alkuvaiheessa tulee löytää myös näkemys siitä, millaiselle ajanjaksolle arvonkasvun toimenpiteet sijoitetaan.

### Omistajien ja yrityksen riskitason ja riskinsietokyvyn arviointi

Omistajien tavoitteiden lisäksi on tärkeää saada selvitettyä, millaisella riskiprofiililla omistajat ovat valmiita toimimaan yrityksen arvoa kasvattaessaan. Yritysarvon kaksinkertaistamiseen sisältyy pienempi riski kuin arvon kymmenkertaistamiseen. Täytyy muistaa, että riski toimii molempiin suuntiin; pieni riski tarkoittaa pientä mahdollista tappiota, mutta myös pientä mahdollista voittoa. Tästä syystä on siis selvitettävä omistajan riskinsietokyky ja tukeeko yrityksen riskitaso omistajilla olevien tavoitteiden saavuttamista.

Riskinsietokykyä voidaan kartoittaa esimerkiksi muodostamalla erilaisia skenaarioita, joiden tavoitteena on auttaa omistajia hahmottamaan

vaihtoehtoisia tapahtumaketjuja ja niiden lopputuloksia. Skenaarioiden avulla pyritään mallintamaan sitä, millaisen tuotto/riski -yhdistelmän omistajat ovat valmiita hyväksymään.

Riskinsietokyvyn analysoinnissa on syytä eritellä liiketoimintaan ja omistajiin kohdistuvat riskitasot. Ne eivät suinkaan tarkoita samaa asiaa, vaikka ovatkin läheisesti toisiinsa sidoksissa. Lisäksi yrityksen riskin voi jakaa liiketoimintariskiin ja rahoitukseen liittyviin riskeihin. Jos omistajille kohdistuva riski tuntuu liian suurelta, voidaan selvittää, miltä osin omistajan ja yhtiön riskiä voidaan eriyttää.

### **Nykystrategian arviointi**

Arvonkasvuohjelman rakentamiseen kuuluu olennaisesti yrityksen nykystrategian arviointi. Arvioinnin tavoitteena on saada vastaus siihen, vastaako strategia omistajien tavoitteita ja riskiprofiilia. Huolellisen tiedon keräämisen ja analysoinnin tuloksena saatetaan huomata, että nykystrategiaa pitää muuttaa omistajien tavoitteiden saavuttamiseksi. Joskus myös arvonkasvuohjelman rakentaminen ja tilanteen arviointi toisesta näkökulmasta tuo muutoksia nykystrategiaan.

### **Mahdollinen strategian päivitys tai muuttaminen**

Mikäli tiedon analysoinnin perusteella huomataan, että yrityksen nykystrategia ei johda haluttuun arvonkasvuun, on seuraavaksi selvitettävä, millaisia muutoksia tarvitaan. Muutosten suuruus riippuu nykystrategian riskiprofiilista, mutta joskus riittää yrityksen taserakenteen muuttaminen vastaamaan omistajien riskinsietokykyä ja tavoitteita. Usein joudutaan tarkastelemaan myös yrityksen kilpailuetua ja sen mukaista strategista markkina-asemaa.

Menestyvät yritykset käyttävät kilpailuetuaan kasvaakseen ja ylläpitääkseen hyvää katetasoa. Joskus yrityksellä on kilpailuetu, mutta se ei käytä sitä hyväkseen. Usein taas kilpailuetua ei ole ollenkaan tai se on hyvin heikko. Tällöin kilpailuetua voi vahvistaa tai jopa rakentaa se alusta pitäen. Kilpailuetu on sellainen uniikki piirre yrityksessä, jota ei ole helppo kopioida, mutta josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan yritykselle juuri nyt. Paras arvonkasvu saadaan aikaan silloin, kun yrityksen kilpailuetu on tunnistettu ja valittu strategia hyödyntää sen mahdollisuudet.

On syytä muistaa, että jokainen yritys on uniikki omalla tavallaan. Arvonkasvuohjelman tarkoituksena ei ole kopioida menestyvien toimijoiden toimintamallia, ellei seuraajastrategia ole omistajien tavoitteisiin sopiva valinta. Yksi tapa sopii toiselle paremmin kuin toiselle. Tavoitteena onkin löytää juuri se malli, joka sopii yritykselle ja sen omistajille parhaiten.

### **Kun tavoitteena on yrityksen myynti: Potentialisten ostajien kriteerit**

Jos omistajien tavoitteena on kasvattaa yrityksen arvoa potentiaalisia ostajia varten, tiedonkeruuvaiheessa on tärkeää selvittää, mitä mahdolliset ostajat haluavat tavoiteajanjakson aikana. Arvonkasvuohjelman pitää ottaa huomioon omistajien riskinsietokyky, mutta muuten arvoa kasvatetaan ostajille. Ostajien preferenssit voivat vaikuttaa esimerkiksi siihen, mihin markkinoihin panostetaan, minkä tyyppiset asiakkaat ovat halutuimpia tai millaista osaamista yritykseen tarvitaan lisää. Ostajien tavoitteiden huomioiminen nostaa yrityksen arvoa identifioimalla ja hyödyntämällä sellaisia kasvuoptioita, joista ostajat ovat valmiita maksamaan yrityskaupan yhteydessä.

### **Vältä johtopäätösten tekemistä tiedonkeruuvaiheessa**

Arvonkasvuohjelman rakentamiseen kuuluvan tiedonkeruuvaiheen aikana tietoa tulee pyrkiä hakemaan mieluummin enemmän kuin vähemmän. Tiedon kerääminen ja organisointi tulee myös tehdä systemaattisesti yksi osa-alue kerrallaan. Tällä tavalla varmistetaan se, että mikään tärkeä tieto ei jää huomaamatta.

Tiedonkeruuvaiheessa on tärkeää pyrkiä olemaan tekemättä johtopäätöksiä tai arviointia siitä, mikä tieto on relevanttia ja mikä ei. Sen aika on vasta arvonkasvuohjelman rakentamisen seuraavassa vaiheessa, jossa kerätty tieto ja siitä vedetyt johtopäätökset kootaan yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

## 2.3. Synteesivaiheessa tiedoista ja tavoitteista muodostuu suunnitelma

Yrityksen arvontasvuohjelman rakentamiseen kuuluvan synteesivaiheen tavoitteena on löytää kriteerit onnistumiselle ja tavoitteille sekä perustelut sille, miten ja miksi tavoitellussa arvontasvussa on mahdollista onnistua. Perustelut pohjautuvat aina tiedonhakuvaiheen aikana kerätyn faktatiedon sekä strategiaviitekehityksen pohjalta muodostettuihin skenaarioihin siitä, millaisella riskillä ja panostuksella yrityksen ja omistajien on mahdollista päästä haluttuihin lopputuloksiin.

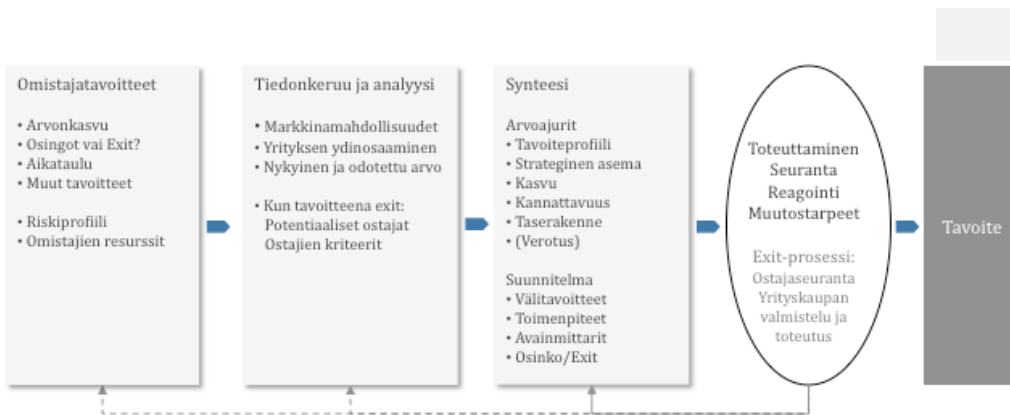
Synteesivaiheen aikana kerättyä tietoa analysoidaan huolellisesti ja synteesinä valitaan ne markkinamahdollisuudet, joiden tavoittelua yrityksen nykyinen ja kehitettävissä oleva ydinosaaminen palvelee parhaiten. Tämän lisäksi on tärkeää saada muunnettua omistajien tavoitteet konkreettisiksi suunnitelmiksi.

Erilaisten toteutus suunnitelmien avulla pyritään siihen, että omistajilla olisi mahdollisimman tarkkaan selvillä eri arvontasvuvaihtoehtojen lopputulokset, joiden avulla he kykenisivät tekemään päätöksen arvontasvun toteutusvaiheeseen siirtymisestä.

### Arvontasvuohjelman eri osa-alueet

Synteesivaiheen lopputuloksena saadaan omistajien tavoitteisiin sopiva ja omistajien hyväksymällä riski-tuottosuhteella toimiva arvontasvuohjelma, joka sisältää seuraavat osa-alueet:

- yrityksen tavoiteprofiili: tavoiteltu portfolio nykykassavirrasta ja kasvuoptioista
- arvontasvuun sisältyvä strateginen riski ja yrityksen rahoitusriskin kuvaus
- tarvittavat muutokset yrityksen ydinosaamisessa
- tavoitteet, strategia, toimenpiteet ja avainmittarit konkreettisena suunnitelmana
- kun tavoitteena exit: Exit-strategia ja -prosessi



Kuva 1: Synteesivaiheessa omistajien tavoitteet, yrityksen kasvustrategia sekä arvonkasvun toimenpiteet ja avainmittarit muunnetaan konkreettiseksi suunnitelmaksi.

### Esimerkki arvonkasvuohjelman rakentamisesta

Jotta olisi helpompaa ymmärtää, mitä arvonkasvuohjelman tiedonkeruu- ja synteesivaiheessa tapahtuu sekä miten nuo vaiheet eroavat toisistaan, tarkastellaan arvonkasvuohjelman rakentamista seuraavan käytännön esimerkin avulla:

#### Case: Arvonkasvu ja exit

Tässä esimerkissä kuvatus yrityksen omistajilla oli tavoitteena myydä yrityksensä neljän vuoden aikajänteellä. Ennen arvonkasvuohjelman rakentamista omistajien toiveena oli saada yritys myytyä noin 8-10 miljoonan euron hinnalla. Yrityksen arvoksi sillä hetkellä oli määritetty noin 3-4 miljoonaa euroa.

Omistajilla oli epäily siitä, tukeeko yrityksen nykystrategia myyntihinnalle asetetun tavoitteen saavuttamista ja tämän takia he halusivat selvittää arvonkasvuohjelman rakentamisen avulla, millaisilla toimenpiteillä ja millaisin todennäköisyyksin heidän olisi mahdollista päästä tavoitteeseensa.

#### Tiedon kerääminen ja analysointi

Yrityksen arvonkasvuohjelman rakentaminen aloitettiin omistajien tavoitteiden selvittämisellä. Sen jälkeen käynnistettiin tiedonkeruuvaihe, jonka aikana haettiin tietoa markkinoista, yrityksen vahvuuksista ja nykystrategiasta sekä tärkeimmistä ostajista, eri ostajaryhmistä ja siitä, mitä ostajat arvostavat.

Tietoa tarkasteltiin huolellisesti yksi osa-alue kerrallaan hyödyntäen prosessissa käytetyn strategiaviitekehyksen tuomia työkaluja, joiden avulla saatiin ymmärrystä toimialan rakenteesta, markkinoiden kiinnostavuudesta, koosta, kasvusta, kilpailutekijöistä sekä alalle tuleminen esteistä. Strategiaviitekehyksen avulla tarkasteltiin myös teknologian, yhteiskunnan sekä yleisen talouden tilanteen ja lainsäädännön vaikutuksia toimialaan.



Tiedon hakemisen ja analysoinnin pohjalta ryhdyttiin selvittämään yrityksen vahvuustekijöitä vertaamalla yritystä alan tärkeisiin kilpailijoihin sekä menestyviin yrityksiin muiltakin toimialoilta. Vertailua tehtiin hyvin yksityiskohtaisesti esimerkiksi johtamisen, rahoituksen, henkilöstövoimavarojen, osaamisen, organisaation, palkitsemisjärjestelmien, hankinnan ja logistiikan sekä jälkimarkkinoinnin jne. näkökulmasta.

Vertailun tuloksena löydettiin yrityksen suhteellinen vahvuus muihin alan yrityksiin nähden. Sen lisäksi löydettiin yksi yhteinen tekijä, jota potentiaaliset ostajat arvostivat. Tämän pohjalta yritykselle kyettiin valitsemaan juuri ne kasvuoptiot, jotka vastasivat parhaiten omistajien tavoitteita ja riskiprofiilia.

#### **Synteesivaihe**

Synteesivaiheessa eri osa-alueittain kerättyä ja analysoitua tietoa alettiin koota yhteen. Tämän tavoitteena oli löytää perustellut askelmerkit omistajien tavoitteisiin pääsemiseksi.

Omistajien tavoitteista, markkinamahdollisuuksista ja yrityksen vahvuuksista haetun tiedon yhdistämisen lopputuloksena havaittiin, että nykystrategiaa seuraamalla omistajilla olisi mahdollisuus myydä yrityksensä 4-5 miljoonan euron hintaan, joka oli huomattavasti omistajien tavoitetta alhaisempi. Omistajien alun perin tavoittelemaan myyntihintaan kyettiin myös löytämään perustellut askelmerkit, mutta ne eivät kuitenkaan sopineet omistajien riski-tuottoprofiiliin.

Lopulta kyettiin löytämään sellaiset omistajien riskiprofiiliin sopivat askelmerkit ja strategia, jotka oletettavasti johtaisivat noin 6-8 miljoonan euron myyntihintaan tavoiteajanjakson aikana.

#### **Arvonkasvuohjelma sisältää aina myös toteutuksen**

On syytä muistaa, että arvonkasvuohjelma ei ole koskaan pelkästään strategia vaan se sisältää myös omistajien tavoitteiden ja riskiprofiilin huomioivan toteutuksen.

Synteesivaiheen lopputuloksena omistajille ja hallitukselle saadaan valmis päätöksentekomateriaali, josta selviää arvonkasvulle asetetut tavoitteet sekä se, miten noihin tavoitteisiin on mahdollista päästä, millä kustannuksilla, millä riskiprofiililla jne. Tämän tiedon pohjalta omistajien ja hallituksen on helpompaa tehdä päätös siitä, lähdetäänkö arvonkasvua toteuttamaan, eli johtamaan ohjelma maaliin saakka.

## 2.5. Toteutus alkaa organisoitumisesta ja päätöksen tekemisestä

Kuten edellisessä kappaleessa tuotiin esille, arvonkasvuohjelman synteesivaiheen lopputuloksena syntyy arvonkasvuun suunnitelma, joka on tarpeeksi konkreettinen ja yksilöity omistajien päätöksenteon pohjaksi. Kun arvonkasvuun haluttu lopputulos sekä siihen sisältyvät riskit, askelmerkit ja osaamisvaatimukset ovat tiedossa, on helpompaa tehdä päätös siitä, aletaanko arvonkasvuohjelmaa toteuttaa käytännössä.

Päätösten yhteydessä omistajien on huolehdittava siitä, että yrityksessä on tavoitteiden saavuttamista tukeva johtamisjärjestelmä. Arvonkasvu on projekti ja sillä tulee olla oma vastuuhenkilönsä.

Tärkeinä tehtävinä arvonkasvuohjelman toteuttamiseen ryhdyttäessä on:

- Varmistaa arvonkasvuun tarvittavan osaamisen olemassaolo
- Resursoida arvonkasvuprojektin johtaminen sekä siihen kuuluva organisaatio
- Huolehtia siitä, että päätösvalta – palkitseminen ja raportointi/palaute ovat keskenään linjassa

### Tarvittavan osaamisen varmistaminen

Arvonkasvuprojektin johtamiseen tarvitaan osaamista sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Omistajien valitseman hallituksen tehtävä on huolehtia siitä, että arvonkasvuun läpiviintiin tarvittavat resurssit ja osaaminen ovat ohjelman aikana käytössä. Lisäksi arvonkasvuun realisoitumiseksi on olennaista, että arvonkasvuprojektin yhteydessä yrityksen operatiiviselle tasolle kertyy ja institutionalisoituu se ydinosaaminen, jonka avulla kilpailuetua ylläpidetään ja vahvistetaan myös jatkossa.

### Arvonkasvuprojektin johtaminen ja organisaatio

Jotta haluttu arvonkasvu toteutuu, yrityksessä täytyy yleensä tehdä jotain eri tavalla kuin ennen. Tästä syystä yrityksen johtamisjärjestelmääkin on yleensä tarpeen tehdä muutoksia.

Koska hallituksella on aina päätösvalta ja vastuu yrityksen strategisissa valinnoissa, hallituksen rooli arvonkasvuohjelman läpiviennissä on hyvin keskeinen. Hallituksella pitää olla tarvittava osaaminen ja resurssit strategisten muutosten läpiviennin ohjaamisessa ja valvonnassa. Hallituksen osalta huomioitavaa on hallituksen jäsenten osaamisprofiilien sopivuus arvonkasvuprojektin johtamiseen sekä organisoitu ja systemaattinen hallitustyöskentely.

Hallituksen panos ei kuitenkaan yksin riitä. Arvonkasvuohjelman toteuttaminen on projekti, jolla täytyy olla selvä projektiorganisaatio ja -johto.

### **Valta, palkitseminen ja palaute ovat keskenään linjassa**

Selkeään johtamisjärjestelmään kuuluu olennaisesti se, että toimivalta on riittävä tavoitteiden saavuttamiseksi, kompensatorakenne tukee tavoitteita, ja raportointi ja palaute ovat linjassa tavoitteiden kanssa. Arvonkasvuohjelman toteuttaminen on selkeä projekti, jonka johdolla täytyy olla myös tavoitteiden saavuttamiseen tarvittava toimivalta organisaatiossa. Hallituksen tehtävä on seurata projektin etenemistä välitavoitteiden ja niiden raportoinnin avulla.

Ennen kuin arvonkasvuohjelman toteuttaminen aloitetaan käytännössä, yksi tärkeimmistä asioista on saada suhteutettua päätösvalta, vastuu ja palkitseminen siten, että järjestelmä motivoi siihen kuuluvia henkilöitä parhaalla mahdollisella tavalla.

## 2.5. Tiimityöllä parempia tuloksia myös arvonasvussa

Jotta omistajat kykenevät rakentamaan tavoitteet ja askelmerkit yrityksensä arvon kasvattamiselle, tulee heidän yrityksen johdon lisäksi aktiivisesti etsiä ja arvioida markkinamahdollisuuksia, kriittisiä menestystekijöitä markkinoilla sekä tarvittavia sisäisiä vahvuustekijöitä nyt ja tulevaisuudessa. Aktiivisen omistajan lisäarvo tulee yrityksen johdon ja omistajien erilaisesta lähestymistavasta.

Kun omistajat ja johto haluavat täydentävää osaamista ja lisää resursseja, ratkaisu voi löytyä asiantuntijaverkoston avulla.

Markkinamahdollisuuksien kartoittamisen lisäksi asiantuntijaverkostoa voidaan hyödyntää esimerkiksi sopivien arvonasvutoimenpiteiden suunnitteluun sekä tulosten seurantaan – ja tietysti myös itse toteutukseen. Tiimityön tuloksena löytyy usein sellaisia ratkaisuja, joita on mahdotonta löytää muutoin.

### Esimerkinä kansainvälinen Professional Partners Network

Yksi esimerkki arvonasvun suunnitteluun ja toteutukseen liittyvästä asiantuntijaverkostosta on Professional Partners Network. Tähän avoimeen verkostoon kuuluu yli 200 ammattilaista kymmeniltä eri aloilta. Jäseniä yhdistää tahto ja kyky hyödyntää heille kertynyttä osaamista erilaisissa haasteissa – niihin liittyy riskiä jakaen.

Verkoston jäseniä on mahdollista saada toteuttamaan esimerkiksi seuraavia arvonasvua edistäviä tehtäviä:

- myynnin tehostaminen
- kansainvälistyminen
- strategiaprosessissa avustaminen
- markkinatiedon tuottaminen
- vuokrajohtajuus
- hallitustyö
- sijoittaminen

Verkostoon voi myös hakea jäseneksi. Lisää tietoa löytyy osoitteesta: <http://www.pnetwork.net/>

Commented [AK1]: Tulisiko tämä poistaa kokonaan

## 2.6. Miten arvon kasvattaminen aloitetaan?

Ensimmäinen askel on syventää oppaassa esiteltyjä teemoja esimerkiksi keskustelemalla omistajatavoitteista, arvonkasvuohjelman rakentamisesta, yrityskaupoista ja kasvun rahoittamisesta arvonkasvuprojekteja toteuttaneiden henkilöiden kanssa.

### **Tarjoamme tapaamisen arvonkasvun asiantuntijan kanssa**

Tapaaminen on luottamuksellinen eikä se sido mihinkään jatkotoimenpiteisiin.

Varaa tapaaminen osoitteessa: [Yhteystiedot - Comset®](#)

## Asiantuntija-apua

### Asiantuntijajulkaisut

Tutustu asiantuntijajulkaisuihimme, jossa kerromme yrityksen arvon kasvattamisen käytännöistä, pohdimme siihen liittyviä haasteita sekä jaamme vuosien kokemuksella kartuttamaamme tietoa arvontasvuun ja yrityskauppoihin liittyen.

Julkaisut löytyy osoitteesta: [Kaikki julkaisut - Comset®](#)

### Opas omistajatavoitteen rakentamiseen

Opas omistajatavoitteen rakentamiseen antaa hyödyllistä tietoa muun muassa seuraavista aiheista:

- Millaisia omistajatavoitteita voi olla ja miten ne eroavat toisistaan?
- Millainen on hyvä omistajatavoite?
- Miten omistajatavoite rakennetaan?
- Millaiset arvontasvun toimenpiteet auttavat omistajatavoitteen saavuttamisessa?

Voit ladata oppaan osoitteesta:

[Pikaopas omistajatavoitteen rakentamiseen - Comset®](#)

### Henkilökohtainen tapaaminen arvontasvun asiantuntijan kanssa

Varaa tapaaminen, jonka aikana pääset syventämään oppaassa esiteltyjä teemoja sekä keskustelemaan asiantuntijan kanssa yrityskauppaprosessista ja arvon kasvattamisesta.

Varaa tapaaminen osoitteesta: [Yhteystiedot - Comset®](#)

## Nordic Growth Oy

Finanssiryhmistä riippumaton Nordic Growth tarjoaa monipuolisia investointipankkipalveluja omistajille, sijoittajille ja yritysjohdolle.

Tiimissämme on reilu 10 ammattilaista ja puhumme suomen, ruotsin ja englannin lisäksi saksaa, kiinaa ja venäjää.

Nordic Growthilla on suora yhteys mahdollisiin yritysjärjestelyosapuoliin kansainvälisesti. Rekisterimme sisältää tuhansia aktiivisesti ostettavia yrityksiä etsiviä sijoittajia ja yrityksiä sekä yritysten omistajia. Hankevirtamme on vahva ja kasvussa.

### Arvot

Keskinäinen luottamus, Kunnioitus, Vastuullisuus ja Onnistumme yhdessä.

### Nordic Growth Oy

Vuorikatu 20

00100 HELSINKI

Puh. 09 424 15600

[www.nordicgrowth.com](http://www.nordicgrowth.com)

Comset® - Yrityskauppapalvelu omistajayrittäjille

[www.comset.fi](http://www.comset.fi)