



Pikaopas:

Yrityskauppa – 5 vinkkiä parempaan myyntihintaan

Yrityskauppaprosessin eteneminen ja huomioitavia asioita yrityksen myyntiä harkitsevalle omistajalle

Sisällys

Lukijalle	3
1. Yrityksen myyminen	4
1.1. Yrityksen myynnin taustalla	5
1.2. Miten yrityskaupprosessi etenee?	7
Yrityskaupprosessin valmisteluvaihe.....	7
Potentiaalisten ostajien kontaktointi.....	10
Sopimus ja päättäminen	14
1.3. Yrityksen myyminen – miten onnistua toteutuksessa?	18
1.4. Yrityskaupprosessissa tarvittavat asiantuntijat.....	19
2. 5 vinkkiä parempaan myyntihintaan	21
Vinkki 1: Tarjoa yritystä ostettavaksi mahdollisimman monelle potentiaaliselle ostajalle	22
Vinkki 2: Kerro yrityksesi tila mahdollisimman oikein ja tarkkaan potentiaalisille ostajille	23
Vinkki 3: Korkein tarjous ei aina ole paras tarjous.....	24
Vinkki 4: Hyvä juristi ja tilintarkastaja ovat kullan arvoisia, mutta älä päästä heitä neuvottelemaan kauppaa.....	25
Vinkki 5 Valmistaudu yrityskauppaan hyvissä ajoin:	26
Asiantuntija-apua	27

LUKIJALLE

Onko yrityksen myynnin suunnittelu ajankohtainen asia? Kaipaanko lisää tietoa siitä, miten yrityskauppa toteutetaan siten, että saavutetaan paras mahdollinen myyntihinta ja ehdot sekä vältetään pahimmat karikot?

Tämän pikaoppaan tavoitteena on jakaa ajatuksia siitä, millaisiin asioihin omistajien tulee kiinnittää huomiota yrityskauppaprosessin suunnittelussa ja parhaan myyntihinnan tavoittelussa. Oppaassa on kaksi erillistä osiota, joista ensimmäisessä käydään läpi, miten yrityskauppaprosessi etenee. Toinen osa puolestaan katsoo asiaa enemmän käytännön näkökulmasta käymällä läpi viisi huomiotavaa asiaa yrityksen myynnin suunnitteluun.

Parhaan hyödyn tästä pikaoppaasta saavat vähintään muutaman miljoonan arvoisen yrityksen omistajat, joiden tavoitteena on

- myydä yrityksensä 1-5 vuoden aikajänteellä
- toteuttaa yrityskauppa parhailla mahdollisilla ehdoilla.

Joskus yrityskaupan voi toteuttaa hyvin helposti ja kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla suoraan ostajan ja myyjän kesken. Useimmiten kuitenkin yrityskauppaprosessissa on kauppahinnan ja taloudellisten vastuiden myötä mukana myös suuria tunteita. Siksi paras lopputulos saavutetaan yleensä asiantuntijan avulla.

Pyrimme tässä oppaassa tuomaan esille, millaista asiantuntija-apua yrityskauppaprosessin eri vaiheissa tarvitaan.

Antoisia lukuhetkiä!

1. Yrityksen myyminen

Omistajien tavoitteena voi olla yrityksensä osakkeiden tai liiketoiminnan myyminen. Yrityskauppaprosessin suunnittelussa on tärkeää määrittää, millaiset toimenpiteet edistävät omistajatavoitteen mukaiseen lopputulokseen pääsyä.

1.1. Yrityksen myynnin taustalla

Yrityksen myyntiin liittyy kaksi erilaista, mutta toisiinsa hyvin läheisesti liittyvää prosessia. Ensimmäinen on omistajien harkintavaihe, jonka aikana omistajat pohtivat, mitä yritystoiminnalle halutaan tehdä tulevaisuudessa.

Omistajien harkintavaihe

Harkintavaiheen aikana pohditaan mahdollista yrityksen myyntiä ja myynnin ajoitusta. Tämä vaihe voi kestää jopa vuosia ennen kuin se johtaa konkreettiseen päätökseen yrityksen myynnistä.

Joskus päätös yrityksen myynnistä voi olla hyvin selvä, mutta toisinaan omistajat eivät ole täysin varmoja siitä, mitä he haluavat tehdä. Tällaisessa tilanteessa kannattaa selvittää, onko yrityksessä kenties arvonkasvun mahdollisuuksia. Paras mahdollinen lopputulos omistajien kannalta saavutetaan vertaamalla omistajien ja yrityksen nykyistä tilannetta mahdollisten ostajien toiveisiin ja arvonkasvumahdollisuuksiin. Päätös myyntiprosessin käynnistämisestä tai siirtämisestä on näin helpompi tehdä, kun mahdollisten arvonkasvutoimien riski-tuotto -suhde on huolella analysoitu.

Päätöstä yrityksen myynnistä helpottaa se, jos omistajat tiedostavat omat tavoitteensa sille, mitä yritystoiminnalta ylipäättään halutaan. Selkeiden omistajatavoitteiden avulla on helpompaa valita oikea suunta ja toimenpiteet yritystoiminnan kehittämiseksi. Jos omistajien tavoitteena on yrityksen myynti, tulee yrityksen toimintaa ohjata siihen suuntaan, että se vastaa kiinnostuneiden ostajien odotuksiin ja tarpeisiin.

Oikean ajankohdan määrittäminen

Myynnin ajankohta tulisi suunnitella siten, että kaupat saadaan tehtyä silloin, kun yritys on jollekin toiselle arvokkaampi kuin omistajalle itselleen. Kauppahinta voi vaihdella hyvinkin paljon omistajien ja eri ostajien omien tulevaisuuden odotusten, heidän rahatilanteensa sekä yleisen taloustilanteen mukaan.

Paras myyntiajankohta on tietysti silloin, kun ostajat ovat ostamassa. Tästä syystä ostajien toimintaa tulee seurata säännöllisesti heti sen jälkeen, kun myynti tiedostetaan yhtenä tulevaisuuden vaihtoehtona. Niin sanotussa syklisessä toiminnassa on kannattavinta myydä silloin, kun ostajilla on korkeat odotukset.

Tiesitkö?

Suuri osa suomalaisten yrityskaupoista tapahtuu siten, että jokin läheinen toimija tai kilpailija osoittaa olevansa kiinnostunut liiketoiminnan ostamisesta. Tällainen tilanne on useimmille yritysten

omistajille uusi ja yllättävä, jolloin päätöksiä saatetaan tehdä liian nopeasti ja hätiköiden. Hyvin usein omistaja saattaa pelätä sitä, että sekin yksi kiinnostunut ostaja menetetään, ellei ostotarjoukseen reagoida heti. Parempi myyntihinta varmistetaan kuitenkin sillä, että myyntihetkellä on rivissä useampia potentiaalisia ostajia.

Parhaiden kaupan ehtojen ja myyntihinnan varmistamiseksi on myös tärkeää tarkistaa yrityksen arvo ulkopuolisen asiantuntijan kanssa. Tietysti, jos ostajan tarjoama hinta on selvästi sekä omistajien omaa että asiantuntijan arviota korkeampi, kannattaa yritys myydä heti.

1.2. Miten yrityskauppaprosessi etenee?

Yrityksen varsinainen myyntiprosessi etenee iteratiivisesti muutamien eri päävaiheiden kautta. Näitä vaiheita ovat valmisteluvaihe, potentiaalisten ostajien kontaktointivaihe sekä kaupan sopimus- ja päätösvaihe.

Yrityskauppaprosessissa ei ole kyse kaavamaisesta tehtävälolistasta vaan monitahoisesta prosessista, jossa on useita yhtäaikaisesti hallittavia muuttujia.

Seuraavaksi yrityskauppaprosessin eri vaiheita tarkastellaan hieman tarkemmin. Jokainen vaihe käydään läpi omistajan tärkeiden tehtävien näkökulmasta.

Yrityskauppaprosessin valmisteluvaihe

Yrityskaupan valmisteluvaiheen aikana luodaan pohja myyntiprosessin sujuvalle etenemiselle.

Tärkeät tehtävät yrityskaupan valmisteluvaiheessa

1. Määrittää onnistumiskriteerit yrityksen myynnille.
2. Selvittää yrityksen tila ja myyntikunto.
3. Laatia myyntiprosessin etenemiseen tarvittavat dokumentit.
4. Kartoittaa potentiaalisia ostajia ja ymmärtää ostajien ostokriteereitä.

Onnistumiskriteerien määrittäminen

Olisi helppoa ajatella, että yrityskaupan onnistumista arvioitaisiin vain myyntihinnan näkökulmasta. Toki jokaisessa yrityskaupassa tavoitellaan aina parasta mahdollista myyntihintaa, mutta se ei kuitenkaan ole koko totuus. Olennaisinta on se, että kauppa saadaan toteutettua omistajille parhaalla mahdollisella tavalla ja tuloksilla. Omistajien tehtävä yrityskaupan alkuvaiheessa onkin määrittää omat onnistumiskriteerinsä yrityskaupalle. Heidän tulee siis päättää, mitkä ovat ne alimmat hyväksyttävät ehdot omien omistajatavoitteiden, aikataulujen, tulevaisuudensuunnitelmien ja vastuiden ym. osalta, joilla yrityskauppa voidaan toteuttaa.

On hyvin luonnollista, että omistajat pohtivat yrityskaupan valmisteluvaiheessa myös omia myyntihintaan liittyviä tavoitteitaan. Omistajien on kuitenkin syytä muistaa se, että yrityksen hinta loppujen lopuksi määräytyy aina ostajien, ei myyjän toiveiden mukaan. Ostajat eivät yleensä ole valmiita maksamaan viiden miljoonan arvoisesta yrityksestä kymmentä miljoonaa.

Tavoitemyyntihinnan lisäksi omistajien tulee määrittää itselleen alin hyväksyttävä myyntihinta ja yrityskauppaprosessiin kannattaa lähteä vain

siinä tapauksessa, jos eri näkemysten mukaan haarukoitu todennäköinen ostajien tarjoama hinta voisi ylittää alimman hyväksyttävissä olevan hinnan.

Yrityksen tilan selvittäminen ja sen vastaavuus ostajien odotuksiin

Omistajien toinen tärkeä tehtävä valmisteluvaiheen alussa on selvittää, onko yritys ylipäättään myytävässä kunnossa. Näin ollen omistajien on varmistettava olennaisten asiakirjojen olemassaolo sekä huolellisesti tarkistettava, löytyykö niistä myyntiä hankaloittavia tai jopa estäviä tekijöitä:

- kaupalliset ja muut sopimukset
- hallinnon asiakirjat
- tuotannontekijöiden omistus
- vastuut ja varat, erityisesti liiketoimintaan kuulumattomat erät, kuten kiinteistöt
- henkilöstön työsopimukset
- edelliset tilinpäätökset ja se, kuvastavatko ne oikeasti yrityksen senhetkistä liiketoimintaa

Myyntiprosessissa tarvittavien dokumenttien laatiminen

Yrityskauppaprosessissa tarvittavista dokumenteista tärkeimmät ovat sijoitusmuistio sekä siitä laadittu lyhyt tiivistelmä, eli teaser.

Sijoitusmuistio on tiivis, mutta kattava ja faktoihin perustuva muutaman kymmenen sivun tietopaketti myytävänä olevasta yrityksestä.

Sijoitusmuistion tehtävä ei ole toimia yrityksen mainoksena vaan sen perusteella potentiaalisten ostajien tulee pystyä arvioimaan, ovatko he kiinnostuneita hankkimaan lisää tietoa yrityksestä, tapaamaan johtoa ja lopulta neuvottelemaan yrityksen ostosta.

Käytännössä sijoitusmuistio kertoo kiteytetyssä muodossa perusteluita sille, miksi myytävänä oleva yritys kannattaa ostaa. Muistion avulla kuvataan markkinaa ja sen mahdollisuuksia sekä yrityksen toimintaa ja kyvykkyyttä. Sijoitusmuistio ei luonnollisestikaan voi sisältää kaikkea tietoa myytävänä olevasta yrityksestä, joten sen lisäksi tulee valmistautua vastaamaan potentiaalisilta ostajilta tuleviin erilaisiin tietopyyntöihin.

Teaser puolestaan on 1-5 sivun mittainen anonyymi tiivistelmä sijoitusmuistiosta. Se lähetetään kaikille potentiaalisiksi tunnistetuille ostajille ja sen avulla seulotaan listasta ne, jotka ovat oikeasti kiinnostuneita myytävänä olevasta yrityksestä. Teaserin tavoitteena on herättää ostajien mielenkiinto, jotta he pyytäisivät salassapitosopimuksen allekirjoitusta vaativan sijoitusmuistion tarkasteltavakseen.

Sijoitusmuistion ja teaserin lisäksi omistajien on syytä alkaa kerätä myös Due Diligence -prosessia varten tarvittavia virallisia papereita yhteen paikkaan. Näitä asiakirjoja ovat esimerkiksi:

- muutamien aiempien vuosien tilinpäätöstiedot
- johdon kirjoittamat raportit
- budjetit ja budjettien ennusteiden toteutumat
- osakassopimukset
- verotusasiakirjat
- yhtiökokousten ja hallitusten kokousten pöytäkirjat
- sopimukset jne.

Olisi harhaanjohtavaa ajatella, että valmisteluvaiheen lopussa omistajilla olisi kaiken kattava tietopaketti koossa koko yrityskauppaprosessia varten. Tietoa tulee lisätä ja täsmentää myyntiprosessin myöhemmissäkin vaiheissa ostajien toiveiden mukaisesti.

Potentiaalisten ostajien kartoittaminen

Tietoa potentiaalisista ostajista voi hakea periaatteessa kaikista julkisista lähteistä ja verkostoista. Ostajien kartoittaminen voi kestää pitkäänkin, sillä pelkän kartoituksen lisäksi on myös tärkeää oppia ymmärtämään ostajien liiketoimintaa ja tulevaisuudenodotuksia sekä markkinoiden kehitystä. Etenkin isommissa yrityskaupoissa tähän työhön usein tarvitaan ulkopuolista apua ja tukea.

Yrityskaupoissa yleisimmät ostajaryhmät muodostuvat kilpailijoista, muista toimijoista samassa arvoketjussa sekä sijoittajista. Toisinaan ostajien joukossa on myös sellaisia yrityksiä, joiden ydinbisnes on myytävästä yritystoiminnasta erillään, mutta jotka harkitsevat laajentamista sille toimialalle, jossa myytävänä oleva yritys toimii. Eri ostajaryhmät luonnollisesti arvostavat myytävässä yrityksessä eri asioita. Yrityskauppaprosessin suunnittelussa onkin ensiarvoisen tärkeää saada tietää, mistä kukin ostajaryhmä on valmis maksamaan.

Vaikka potentiaalisten ostajien kartoittamiseen panostetaankin eniten myyntiprosessin valmisteluvaiheessa, tehdään sitä käytännössä koko myyntiprosessin ajan.

Yrityskaupan ammattilaisen tuomat hyödyt yrityskaupan valmisteluvaiheessa

Valmisteluvaiheessa yrityskaupan ammattilainen:

- tuo objektiivisen näkökulman onnistumiskriteerien määrittämiseen
- auttaa omistajia tunnistamaan yrityksen myyntiä vaikeuttavia/estäviä tekijöitä sekä korjaamaan niitä omistajien eduksi
- antaa asiantuntevan arvion yrityksen arvosta
- etsii ja löytää potentiaaliset ostajat hyödyntäen myös kansainvälisiä verkostojaan
- analysoi huolellisesti potentiaalisten ostajien strategiakäyttäytymisen ja rakentaa sen pohjalta vahvat perusteet sille, miksi tämä yritys on ostajille arvokas
- tuottaa myyntiprosessiin tarvittavan faktatietoon perustuvan ammattimaisen myyntimateriaalin ja sijoitusmuistion
- varmistaa anonyymiteetin hallinnan
- säästää omistajan aikaa ja vaivaa prosessin käynnistämisessä ja luo puitteet yrityskauppaprosessin onnistumiselle.

Potentiaalisten ostajien kontaktointi

Potentiaalisten ostajien ja tarjousten haku ei ole hakuammuntaa tai tuuria. Se on kovaa työtä, jossa vaaditaan myös systemaattisuutta ja älykkyyttä. Potentiaalisten ostajien kontaktointivaiheen tavoitteena on saada aikaiseksi kilpailevia ostotarjouksia.

Omistajan tärkeimmät tehtävät kontaktointivaiheessa

1. lähestyä potentiaalisiksi tunnistettuja ostajia
2. tyydyttää ostajien tiedontarvetta
3. saada kilpailevia tarjouksia
4. löytää se taho, jonka kanssa halutaan lähteä yksityiskohtaisempiin kauppaneuvotteluihin.

Ostajien lähestyminen

Kontaktointivaiheen voi katsoa alkaneeksi siinä vaiheessa, kun ensimmäiset yrityskauppaa varten tehdyt teaserit lähetetään potentiaalisiksi tunnistetuille ostajille. Ennen tätä ensimmäistä yhteydenottoa myyjän, eli omistajien on tullut selvittää, kuka tai ketkä ovat kontaktoitavissa tahoissa niitä henkilöitä ja päätöksentekijöitä, joiden vastuulle yrityskaupat kuuluvat. Tieto omasta myytävänä olevasta yrityksestä tulee saada välitettyä nimenomaan heille.

Potentiaalisten ostajien lähestyminen vie aikaa ja vaatii sitkeyttä. Tehtävässä tarvitaan myös älyä, jotta tavoitetut potentiaaliset ostajat saadaan tietoisiksi ostettavan yrityksen heille tuomasta lisäarvosta. Tulee myös muistaa, että ostajien tavoittaminen ei useinkaan tapahdu pelkästään yhdellä puhelinsoitolla tai sähköpostin lähetyksellä. Yhteydenotot ja tapaamisten sopiminen vaativat ajankäytön ja useiden henkilöiden kalenterien hallintaa yrityskauppaa eteenpäin vievältä henkilöltä. Kuten koko prosessissa, tässäkin osassa korostuvat projektin johtamistaidot.

Ostajien tiedontarpeen tyydyttäminen

Ennen ostajien erilaisiin tietopyyntöihin vastaamista tulee päättää, mitä tietoa tässä vaiheessa jaetaan ja mikä osa tiedosta jätetään sopimusvaiheessa toteutettavaan yritystarkastukseen. Esimerkiksi jokin sopimus voi olla sellainen, että sen olennaiset ehdot ja olemassaolo tuodaan ostajien tietoon jo kontaktointivaiheessa, mutta itse sopimus on mahdollista nähdä vasta tarjouksen jättämisen jälkeen tapahtuvassa yritystarkastuksessa.

Tiedon jakamisessa on tärkeää muistaa myös se, että tiedon oikeanlaisella annostelulla on erittäin suuri merkitys yrityskaupassa. Liiallinen tai liian vähäinen tieto on yhtä lailla haitaksi kuin väärä tieto. Tiedon antamisen tuleekin aina tapahtua kontrolloidusti ja sopivassa aikataulussa, jotta ostaja

saa muodostettua realistisen kuvan myytävänä olevasta yrityksestä. Ostajalle ei myöskään saa jäädä epävarmuuksia, sillä hinnoittelussa on aina mukana myös mahdolliset riskit.

Salassapitosopimuksen avulla turvataan myyjän intressejä ja varmistetaan se, että luottamuksellinen tieto yrityksen toiminnasta jää neuvotteluosapuolien haltuun.

Kilpailevien tarjouksien hakeminen

Yrityskaupan onnistumista edesauttaa eri ostajien välille synnytetty kilpailutilanne ja sen rakentava hallinta.

Kiinnostuneimpien ostajien kanssa edetään myytävänä olevan yrityksen johdon tapaamiseen. Tapaamisen aikana ostajilla on mahdollisuus esittää kysymyksiä täydentääkseen teaserista ja sijoitusmuistiosta saamiaan tietoja. Näiden tietojen varassa kukin ostaja päättää, jättääkö hän alustavan tarjouksensa vai ei.

Valitaan tarjoajien joukosta yksi

Ostajien kontaktointivaiheen lopputuloksena omistajilla on käsissään useampia kilpailevia tarjouksia, joista heidän tulee valita se taho, jonka kanssa he haluavat edetä yksityiskohtaisempiin kauppaneuvotteluihin.

Ennen neuvotteluosapuolen valintaa, omistajien on tärkeää analysoida tarkasti kaikki saamansa tarjoukset. Korkein tarjous ei nimittäin ole aina paras tarjous. Hinta on ainoastaan yksi komponentti tarjouksessa ja hinnan lisäksi on analysoitava muita kaupan ehtoja.

Omistajien tulee myös valita saatujen tarjousten joukosta ne, jotka on syytä pitää ”lämpimänä”, jos neuvotteluihin valittu osapuoli vetäytyy kaupasta.

Tärkeitä huomioita kontaktointivaiheesta

- Kuten kaikki muutkin yrityskaupan päävaiheet, myös kontaktointivaihe etenee aina iteratiivisesti. Esimerkiksi yhteydenottoja uusiin ostajiin saatetaan tehdä vielä senkin jälkeen, kun ensimmäiset tarjoukset on jo vastaanotettu.
- Kontaktointivaiheessa tarvitaan niin muskelia kuin älyä. Yhteyden saaminen ja rakentaminen potentiaalsiin ostajiin vaatii raakaa työtä, mutta se vaatii myös perusteellista ymmärrystä esimerkiksi kunkin ostajan markkinasta, liiketoimintamallista ja tulevaisuudennäkymistä.
- Potentiaalisten ostajien kontaktointivaiheessa korostuu henkilökohtainen vuorovaikutusmalli, jossa faktoihin nojautuen

pystytään perustelemaan kaikkia osapuolia miellyttäviä ratkaisua. Puheet eivät siis koskaan saa olla pelkkää mainospuhetta. Parempiin tuloksiin päästään aina korkealaatuisella ja faktoihin perustuvalla tiedolla.

Yrityskaupan ammattilaisen tuomat hyödyt yrityskaupan kontaktointivaiheessa

Potentiaalisten ostajien valinta ja heidän lähestyminen on yleensä yksi myyntiprosessin pisimpään kestävästä vaiheista.

Yrityskaupan ammattilainen:

- auttaa valitsemaan potentiaalisimmat ostajat ja valitsemaan sopivimmat lähestymistaktiikat
- lähestyy ostajia ratkaisukeskeisesti ja esittää asioita ostajille helposti ymmärrettävässä muodossa
- auttaa ostajien synergoiden löytämisessä
- valmistelee ja järjestää johdon tapaamiset
- auttaa pysymään olennaisissa kysymyksissä ja välttämään turhia sivupolkuja
- luo rakentavan ja mukavan neuvotteluilmapiiirin
- pitää yllä kilpailutilannetta ostajien kesken

Sopimus ja päättäminen

Yrityskaupan kontaktointivaiheen aikana haettujen tarjousten pohjalta valitaan yksi ostajakandidaatti, jonka kanssa edetään kaupan päätösvaiheeseen. Päätösvaiheessa toteutetaan yritystarkistus sekä laaditaan sopimusasiakirjat käytyjen neuvotteluiden pohjalta. Kun kaupan ehdoista lopulta päästään yhteisymmärrykseen, seuraa kaupan allekirjoitus ja closing.

Yrityskaupan päätösvaiheen tärkeät tehtävät

1. Valmistautua neuvotteluihin
2. Muotoilla kaupan ehdot vastaamaan yrityskaupan rakennetta ja riskejä
3. Löytää yhteisymmärrys kaupan ehtoihin ja niiden määritelmiin
4. Toteuttaa yritystarkastuksen sekä laatia sopimukset
5. Closing: Maksu ja allekirjoitukset

Neuvotteluihin valmistautuminen

Sen sijaan, että omistajat yrittäisivät neuvotella kaikkien ostajien kanssa samaan aikaan, valitaan saatujen tarjousten pohjalta se, kenen kanssa yksityiskohtaisemmat neuvottelut aloitetaan. Yksityiskohtaiset kaupan sisältöön ja ehtoihin liittyvät neuvottelut käydään siis vasta yrityskauppaprosessin päätösvaiheessa.

Ideaalitilanteessa yrityskaupan päätösvaihe etenee siten, että valitun ostajan kanssa käydään läpi ostajan ja myyjän kannalta tärkeät yksityiskohdat. Kun niistä päästään sopimukseen, kirjoitetaan kauppasopimus. Jos ostajan ja myyjän välillä ei ole ristiriitoja, ostaja saa tarvitsemansa vastaukset eikä yritystarkastuksessa eli due diligence -vaiheessa tule esille mitään kauppaa estäviä tekijöitä, sopimusten allekirjoittamiseen voidaan edetä nopeallakin aikataululla.

On kuitenkin hyvin tyypillistä, että kaupan yksityiskohtiin mennessä huomataan uusia kauppiaan vaikuttavia asioita tai erimielisyyksiä tarjouksen käsitteiden tarkoituksista. Neuvotteluiden aikana myös ulkoisissa olosuhteissa voi tapahtua sellaisia muutoksia, jotka vaikuttavat ostajan tai myyjän haluun saada kauppa päätökseen tarjouksen mukaisilla ehdoilla. Myös jotkut yritystarkistuksesta nousevat tiedot saattavat saada ostajan luomaan uusia lisäehtoja kaupalle. Osa niistä voi olla sellaisia, joita myyjä ei ole valmis hyväksymään. Ostaja saattaa esimerkiksi haluta myyjän vakuuttavan jonkin verotuksellisen asian, jota myyjä ei voi tai hänen ei kannata vakuuttaa.

On syytä muistaa, että kaikki neuvotteluissa esiin nousevat epäselvyydet voivat vaikuttaa ostajan tarjoamaan hintaan. Pahimmassa tapauksessa ne voivat aiheuttaa sen, että ostaja vetäytyy kaupasta kokonaan.

Neuvotteluvaiheessa onkin erittäin tärkeää, että ongelmatilanteisiin pyritään etsimään sellaisia ratkaisuja, jotka molemmat osapuolet ovat valmiita hyväksymään.

Tärkeää muistaa

Neuvotteluissa on tärkeää saada luotua ja ylläpidettyä rakentava neuvotteluilmapiiri, jossa pystytään perustelemaan kaikkia osapuolia miellyttäviä ratkaisuja. Neuvotteluissa korostuu aina henkilökohtainen vuorovaikutus. Myyjän tulee ymmärtää kunkin ostajan liiketoimintaa, tahtoa ja tavoitteita ja rakentaa omia myyntiargumenttejaan niiden pohjalta. Tieto ostajien toimialan kehityssuunnista ja tulevaisuudennäkemyksistä auttaa myyjää tehokkaammin perustelemaan, miksi juuri tämä yritys soveltuisi ostajille ostettavaksi.

Yritystarkastuksen toteutus ja sopimusten laatiminen

Yritystarkastuksen, eli due diligence -prosessin aikana myytävää yritystä tarkastellaan huolellisesti niin juridisesta, taloudellisesta, teknisestä kuin ympäristöllisestä näkökulmasta. Sen tavoitteena on varmistaa, että myytävänä oleva yritys on siinä kunnossa, kuin se on ostajalle esitettykin ja ettei siihen liity mitään ikäviä yllätyksiä. Yritystarkastuksen alueet ja laajuus määritellään aina yrityksen koon, toimialan, riskien ja historian mukaan. Yritystarkastuksen tuloksilla ja niiden laajuudella on suora vaikutus myyjän antamiin vakuutuksiin, joilla myyjä vahvistaa kaupan kohteen tietojen ja tilan oikeellisuutta.

Myös sopimusten ehdoista tulee päästä yhteisymmärrykseen ennen varsinaista sopimusten kirjoittamista. Kaupalliset asiat tulee aina sopia kaupallisista, ei juridisista perusteista. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi myyjän antamat vakuutukset kaupan kohteesta, kauppahinnan maksuun liittyvät yksityiskohdat sekä käyttö- ja vaihto-omaisuuserien käsittely kaupan yhteydessä. Kauppasopimuksessa tulee myös määrittää, minä päivämääränä osakkeet tai liiketoiminta lopullisesti vaihtavat omistajaa.

Kun kaupan rakenteesta ja yksityiskohdista päästään yhteisymmärrykseen, juristi valmistelee sopimukset niiden allekirjoitusta varten.

Closing: Rahanvaihto ja allekirjoitukset

Yrityskaupan päättäminen ja allekirjoittaminen on määrämuotoinen tapahtuma, jossa varmistetaan, että kauppa varmasti tapahtuu. Kaupan päättämiseen on olemassa hyvin erilaisia käytänteitä ja monia tapoja. Kauppa voidaan esimerkiksi saattaa loppuun rahoituslaitoksessa.

Kaupan päättämisessä pidetään huoli siitä, että kaupan kohde ja maksu vaihtavat sovitulla tavalla omistajaa.

Tärkeitä huomioita päätösvaiheessa

- Omistajan on syytä muistaa, että *"kauppa ei ole maalissa ennen kuin se on maalissa"*. Ei ole lainkaan tavatonta, että kauppa kaatuu esimerkiksi yritystarkastuksesta esiin nousseiden tietojen tai umpikujan joutuneiden neuvotteluiden takia. Tästä syystä on tärkeää, että muita loppusuoran ostajakandidaatteja pidetään varalla, jos neuvotteluihin valittu osapuoli vetäytyykin kaupasta.
- Päätösvaiheessa käydyissä keskusteluissa saatetaan joutua käymään läpi ristiriitoja tai muita haastavia asioita. Tästä syystä on tärkeää, että neuvotteluihin saadaan rakennettua ja ylläpidettyä rakentava ilmapiiri, jossa pyritään löytämään molempia osapuolia miellyttäviä ratkaisuja.

Yrityskaupan ammattilaisen tuomat hyödyt yrityskaupan päätösvaiheessa

Yrityskaupan ammattilaisen tehtävä on koordinoida kaupan päätösvaihetta eri osapuolten kanssa ja saada kauppa onnistuneesti päätökseen.

Yrityskaupan ammattilainen:

- koordinoi Due Diligence -prosessia ja data roomia sekä yhteyksiä juristien, tilintarkastajien ja ostajien välillä
- tarvittaessa järjestää muut päätösvaiheeseen tarvittavat asiantuntijat
- laatii tarvittavan aie- ja kauppasopimuksen
- auttaa välttämään yksinoikeutta mahdollisimman pitkään
- ylläpitää neuvotteluvoimaa
- ajaa myyjän etua vakuutusten ja rajoitusten suhteen
- auttaa kaupan päättämiseen tarvittavissa käytännön järjestelyissä
- vastaa kokonaisuutena mahdollisimman hyvien sopimusten aikaansaamisesta

Yrityskaupan tärkein vaihe ostajalle alkaa yrityksen omistuksen siirryttyä. Tutkimusten mukaan ostetun yrityksen haltuunotto ja sen toiminnan järjestäminen sekä mahdollisten synergiaetujen realisointi on ostajalle kriittisin vaihe. Tämän prosessin tuloksena voidaan nähdä oliko yrityskauppa onnistunut vai ei.

Myyntiprosessin kesto vaihtelee

Hyvin tyypillisesti yrityskauppaprosessi kestää pidempään kuin omistajat osaavat odottaa. Toisaalta, jos ostaja ja myyjä tuntevat toisensa hyvin, saattaa prosessi edetä hyvin nopeastikin. Tyypillinen myyntiprosessi kestää kuitenkin vähintään puoli vuotta siitä, kun prosessi on käynnistetty.

Tärkeää huomioida myyntiprosessin aikana

Vaikka myyntiprosessi viekin omistajilta paljon ajatusta ja energiaa, on tärkeää muistaa viedä yrityksen tai yhtiön operatiivista toimintaa eteenpäin myyntiprosessin aikana. Jos myyntiprosessin etenemisen hallinnointi on yrityskauppa-asiantuntijan vastuulla, omistajille jää tarpeeksi aikaa ja tilaa jatkaa yrityksen pyörittämistä myyntiprosessin aikana.

1.3. Yrityksen myyminen – miten onnistua toteutuksessa?

Kuten jo aiemmin todettiin, yrityskaupan onnistumista ei pidä arvioida ainoastaan myyntihinnan näkökulmasta. Toki jokaisessa yrityskaupassa pyritään aina parhaaseen mahdolliseen myyntihintaan, mutta se ei kuitenkaan ole koko totuus. Olennaisinta on se, että kauppa saadaan toteutettua omistajille parhaalla mahdollisella tavalla ja tuloksilla. Näin ollen yrityskaupan toteutumista tulisi aina arvioida omistajilla olleita tavoitteita vasten.

Miten myyntiprosessia arvioidaan?

- Onko prosessi edistänyt omistajien tavoitteiden toteutumista?
- Onko kaupan lopputulos ollut paras mahdollinen?
- Onko prosessi edennyt laadukkaasti?

3 keinoa parantaa myyntiprosessin onnistumismahdollisuuksia

- Hae tiedon ja faktojen kautta itsellesi tarpeeksi informaatiota. Tällöin oma odotuksesi yrityskaupasta on realistinen ja voit rauhallisin mielin päättää mitkä ovat omat tavoitteesi kaupan toteutumiselle.
- Käytä apunasi yrityskaupan ammattilaista, joka pystyy viemään myyntiprosessin kunnialla läpi. Huomioi ammattilaisen valinnassa omat tavoitteesi – yrityskauppiaidenkin toimintatavoissa on eroja – esimerkiksi toiset painottavat kaupan ehtoja ja toiset prosessin nopeutta. Anna yrityskauppiaan tehdä oma työnsä, mutta ole aktiivisesti mukana prosessissa.
- Älä unohda viedä yrityksen päivittäistä liiketoimintaa eteenpäin myyntiprosessin aikana. Liiketoiminnan myönteinen kehitys on aina eduksi ostajalle ja siten avain parempiin ehtoihin yrityskaupassa.

1.4. Yrityskauppaprosessissa tarvittavat asiantuntijat

Yrityskauppojen osalta pätee se sääntö, että mitä isommasta kaupasta on kyse, sitä moninaisempaa asiantuntemusta sen aikana myös tarvitaan.

Yrityskaupan asiantuntijat ja heidän roolinsa

Asiantuntija	Rooli ja tehtävät yrityskauppaprosessissa
Yrityskaupan ammattilainen	Yrityskaupan ammattilainen toimii yrityskaupan projektipäällikkönä. Hänen tehtävänsä on vastata muun muassa potentiaalisten ostajien tunnistamisesta, lähestymistaktiikasta ja lähestymisestä, sijoitusmuistion laatimisesta, kauppaneuvotteluiden johtamisesta, kaupan strukturoinnin ohjeistamisesta jne.
Sopimusjuristi	Sopimusjuristin tehtävä on laatia sopimukset neuvotteluissa sovittujen asioiden pohjalta sekä kommentoida ja tarkastaa niiden juridiikka.
Veroasiantuntija	Veroasiantuntijan tehtävä on selvittää myyjän verotilanne sekä arvioida yrityskaupan eri rakennemalleja.
Tilintarkastaja	Tilintarkastajan tehtävä on selvittää myytävänä olevan yrityksen tilinpäätöksiä ostajille. Hänelle mahdollisesti kuuluu myös due diligence -materiaalin valmistelu.
Pankki	Pankki hoitaa yrityksen/yrityskaupan rahoituksen sekä hoitaa kaupan closing-vaiheen järjestelyt

Alle miljoonan euron yrityskaupat

Käytännössä alle miljoonan euron yrityskaupoissa yrityskaupan ammattilaisten palkkiot täydestä prosessista nousevat melko korkeiksi, jopa yli 10 % kauppahinnasta. Asiantuntijan käyttäminen voi kuitenkin olla perusteltua myös pienissä yrityskaupoissa, jos prosessin tuomat hyödyt ovat ennakoitavissa prosessin kustannuksia suuremmiksi.

Yrityskaupan voi hoitaa vähemmälläkin asiantuntijaresursseilla, mutta silloin kannattaa esimerkiksi konsultoida useampaa oman liiketoimintansa myynyttä omistajaa hyvien käytänteiden kannalta.

Miljoonien ja kymmenien miljoonien yrityskaupat

Isommissa kaupoissa puolestaan tarvitaan jo useampia asiantuntijoita. Ellei omistajilla ole valmiita kontakteja, yrityskaupan asiantuntija pystyy järjestämään kaikki muut tarvittavat asiantuntijat myyntiprosessin tueksi.

- **Yrityskaupan asiantuntija** huolehtii kokonaisuudesta, yrityskaupan toteutumisesta ja siitä, että myyjä saa parhaan hinnan lankeamatta sudenkuoppiin matkalla.
- **Veroasiantuntija** varmistaa verotuksellisesti tehokkaan kaupan toteutumisen.
- **Oma tilintarkastaja** tai **talousjohtaja** valmistelee due diligencen.
- **Juristi** tarkistaa kauppasopimuksen.

Yrityksen myyntiprosessi on ammattimaisestikin läpivietynä vaativa projekti ja eri alojen asiantuntijoista on korvaamaton apu yrityskaupan onnistumisen kannalta. Yrityskaupan asiantuntijoiden palkkio yli miljoonan euron yrityskaupoissa on tyypillisesti 2-6% kaupan arvosta.

2. 5 vinkkiä parempaan myyntihintaan

Parempaan myyntihintaan vaikuttaa merkittävästi se, kuinka monta potentiaalista ostajaa saadaan kartoitettua, miten heidän toiveisiinsa pystytään vastaamaan sekä kuinka selkeän kuvan he saavat myytävänä olevan yrityksen heille tuomasta lisäarvosta.

Vinkki 1:

Tarjoa yritystä ostettavaksi mahdollisimman monelle potentiaaliselle ostajalle

Yrityksen arvo vaihtelee aina sen mukaan kuka asiaa tarkastelee. Potentiaalinen ostaja on valmis maksamaan yrityksestä korkeintaan sen hinnan, joka vastaa hänen tulevaisuuden odotuksiinsa perustuvaa arvoa.

Yritystä myytäessä tuleekin pyrkiä varmistamaan se, että mahdollisimman moni potentiaalinen ostaja on myynnistä tietoinen; etenkin se ostaja, joka on valmis maksamaan yrityksestä korkeimman hinnan.

Huomion arvoinen asia on sekin, että huutokauppanettelyllä saadaan yleensä korkeampi myyntihinta. Tästä syystä on tärkeää saada haaviin mahdollisimman suuri määrä potentiaalisia ostajia.

Mitkä ovat ensisijaiset ostajaryhmät?

Yrityskaupoissa yleisimmät ostajaryhmät muodostuvat kilpailijoista, muista toimijoista samassa arvoketjussa sekä sijoittajista. Toisinaan ostajien joukossa on myös sellaisia yrityksiä, joiden ydinbisnes on myytävästä yritystoiminnasta erillään, mutta jotka harkitsevat laajentamista sille toimialalle, jossa myytävänä oleva yritys toimii.

Eri ostajaryhmät luonnollisesti arvostavat myytävässä yrityksessä eri asioita. Yrityskaupprosessin suunnittelussa onkin ensiarvoisen tärkeää saada tietää, mistä kukin ostajaryhmä on valmis maksamaan.

Vinkki 2:

Kerro yrityksesi tila mahdollisimman oikein ja tarkkaan potentiaalisille ostajille

Suurin osa ostajista toimii aivan kuten sinäkin: jos sinulle tarjotaan sikaa säkissä, tarjoat siitä ensin hyvin varovaisen hinnan. Ethän nimittäin voi tietää, mitä yllätyksiä säkistä löytyy.

Useimmiten kaikki asiansa osaavat yritysostajat osaavat tarkastaa myytävänä olevan kokonaisuuden ennen ostoa. Myyjä voi kuitenkin parantaa omia mahdollisuuksiaan tarjoamalla ostajien tarvitsemaa tietoa oikeanlaisessa muodossa heti myyntiprosessin alusta lähtien. Jos myyntipuheet ja todellisuus yrityksen tilasta eroavat huomattavasti toisistaan, ostaja voi haluta aloittaa myyntineuvottelut uusista lähtökohdista kokonaan uudelleen. Pahimmassa tapauksessa hän voi vetäytyä kaupasta kokonaan.

Yrityskauppaprosessin kannalta erityisen tärkeää on kartoittaa potentiaaliset ostajat ja selvittää heidän kasvustrategiansa. Ilman tätä tietoa voi olla vaikeaa tuoda esille ostajille olennaista tietoa yrityksestä ja sen heille tuomasta lisäarvosta.

Tiedon merkityksestä

Ostajan tarjoamaan hintaan vaikuttaa merkittävästi se, että myyjällä on enemmän tietoa yrityksen toiminnasta kuin ostajalla. Tieto onkin yrityskauppaprosessin yksi tärkeimmistä menestystekijöistä. Jos ostajalla ja myyjällä molemmilla olisi tismalleen sama näkemys tulevaisuudesta, mutta ostajalla vähemmän tietoa, olisi ostaja valmis maksamaan vähemmän korkeamman riskin perusteella.

Epäsuhta ostajan ja myyjän välillä tiedon määrässä voi usein olla hidaste yrityskauppaprosessin loppuun saattamiselle. Ja pelkkä tiedon määräkään ei riitä. Myyjän tulee antaa potentiaaliselle ostajalle tietoa juuri sellaisessa muodossa, mitä hän oikeasti tarvitsee ja ymmärtää.

Vinkki 3:

Korkein tarjous ei aina ole paras tarjous

Myyjän, eli omistajien on tärkeää analysoida kaikki tarjoukset tarkasti ennen varsinaisten kauppaneuvottelujen aloittamista valitun ostajan kanssa. Hinta on ainoastaan yksi komponentti tarjouksessa. Muita tärkeitä osia ovat esimerkiksi:

- tarjouksen oletukset, eli mihin oletuksiin nykytilanteesta tai tulevaisuudesta tarjous perustuu
- myyjältä vaadittavat vakuutukset kaupan kohteesta ja sen tilasta
- mahdollinen lisäkauppahinta ja sen määräytymisperusteet
- myyjien rooli kaupan jälkeen.

Kun omistajien tavoitteena on saada yritykselleen mahdollisimman hyvä myyntihinta, on yrityksen arvon kasvattaminen ennen myyntiä useimmiten välttämätöntä. Arvon kasvattamiseen puolestaan liittyy konkreettisia sekä huolellisesti suunniteltuja, johdettuja ja toteutettuja toimenpiteitä niin operatiivisella kuin strategisella tasolla.

Toimenpide-esimerkkejä:

- myynnin tehostaminen
- liiketoimintamallin muuttaminen
- tuottavuuden parantaminen
- yritysostojen arviointi ja toteuttaminen
- taserakenteen optimointi
- uusien markkinoiden avaaminen: uudet tuotteet ja/tai maantieteelliset alueet

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

Vinkki 4:

Hyvä juristi ja tilintarkastaja ovat kullan arvoisia, mutta älä päästä heitä neuvottelemaan kauppaa

Usein pohditaan, tarvitaanko myyntiprosessissa enää yrityskauppiasta, kun mukana on juristi. On kuitenkin syytä muistaa, että juristi ja yrityskauppias ovat kaksi eri asiaa.

Yrityskauppias versus juristi tai tilintarkastaja

Hyvä juristi voi olla korvaamaton juridisissa seikoissa, mutta ei välttämättä yrityskaupan toteuttamisessa. Juristia tarvitaan kyllä tarkastamaan sopimukset ennen niiden allekirjoittamista ja joskus muutenkin myyntiprosessin aikana. Juridiikka ei kuitenkaan ole määräävä tekijä hyvässä tai huonossa kaupassa.

Juridisiin seikkoihin keskittyminen voi tarpeettomasti hidastaa ja vaikeuttaa myyntineuvotteluita. Näin voi käydä etenkin silloin, jos vastapuolenkin myyntiä hoitaa juristi.

Sama pätee myös tilintarkastajiin. Heilläkin voi usein olla ammatin kautta mieluummin hyvin varovainen lähestymistapa kaupantekoon, sillä he pyrkivät minimoimaan riskejä.

Usein juristin tai tilintarkastajan johtaessa kauppaneuvotteluita, voi prosessi pitkittyä tarpeettomasti ja pahimmassa tapauksessa jopa johtaa umpikujaan. Suurin ero juristin tai tilintarkastajan ja yrityskauppiiaan välillä onkin se, että yrityskauppiiaan tavoitteena on löytää sekä ostajalle että myyjälle hyväksyttäviä ratkaisumalleja. Tämä edistää molempien osapuolien halua päästä neuvotteluissa parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.

Vinkki 5:

Valmistaudu yrityskauppaan hyvissä ajoin

Yrityskauppaprosessiin valmistautuminen tarkoittaa pitkälti sitä omistajien harkintavaihetta, joka voi kestää jopa vuosia ennen konkreettiseksi toiminnaksi kääntymistä.

Etene omistajatavoitteiden mukaisesti

Omistajien tulee aika ajoin pohtia sitä, mitä he ylipäättään haluavat omistajina. Jos yrityksen myynti tunnistetaan yhdeksi olennaiseksi vaihtoehdoksi tulevien vuosien aikana, on omistajien mahdollista aloittaa arvontakavun toimenpiteet hyvissä ajoin.

Arvontakavutoimien toteuttaminen ei edellytä yrityksen myyntiä vaan omistajilla on aina molemmat vaihtoehdot avoimena: yrityksen voi pitää itsellään tai sen voi myydä. Ostajien kriteereitä vastaavassa ja hyvässä myyntikunnossa oleva yritys on arvontakav myös omistajille – mutta harvoin päinvastoin.

Yksinkertaisimmillaan arvontakav kasvattaminen tapahtuu siten, että omistajat laittavat ne asiat kuntoon, jotka ovat aiemmin jääneet tekemättä. Yrityskaupan ehtojen ja hyvän myyntihinnan maksimoinnissa omistajien tarvitsee selvittää ja analysoida potentiaalisten ostajien toiveet sekä ennakoida heidän strategiakäyttämystään – ja painottaa arvontakavutoimissa juuri näitä asioita.

Mistä lähteä liikkeelle?

- Rakenna itsellesi selkeä omistajatavoite yrityskauppaprosessissa.
- Selvitä ja analysoi potentiaalisten ostajien ostokriteereitä ja toiveita.
- Pohdi yrityksesi strategiaa ja tulevaisuudenodotuksia.
- Selvitä organisaatiosi kilpailuetekijät ja erottuvuus markkinoilla.
- Vertaa ostajien odotuksia ja yrityksesi nykytilannetta toisiinsa.
- Päätä ja ala toteuttamaan valittuja arvontakavutoimia.
- Seuraa potentiaalisten ostajien tilannetta ja hyödynnä avautuvat mahdollisuudet.
- Valitse avuksesi asiantunteva yrityskaupan ammattilainen, joka kykenee tukemaan arvontakavuprosessia.

Asiantuntija-apua

Asiantuntijajulkaisuja

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

Kaikki julkaisumme löytyvät 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 osoitteessa: [Pikaopas omistajatavoitteen rakentamiseen - Comset®](#)

Maksuton henkilökohtainen tapaaminen yrityskaupan asiantuntijan kanssa

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

Varaa tietoisu osoitteessa: [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

Comset® - Yrityskauppapalvelu omistajayrittäjille

www.comset.fi