



Omistajanvaihdoksilla naisten yritykset kasvuun

Yritysosotot kasvun ja uudistumisen keinoina

3.4.2019

Erkki Petäjä
yrittäjä, liiketoiminnan kehittäjä
Solutum Oy



www.solutum.fi

1

Ohjelma

- Avaus ja johdanto päivän teemaan
- Liiketoimintastrategia kehittämisen lähtökohtana
- Yritysosoton ja orgaanisen kasvun vertailua
- Yritysosoton toteutus ja sen johtaminen
- Ostokohteen haltuunotto ja kaupan jälkeinen liiketoiminnan kehittäminen

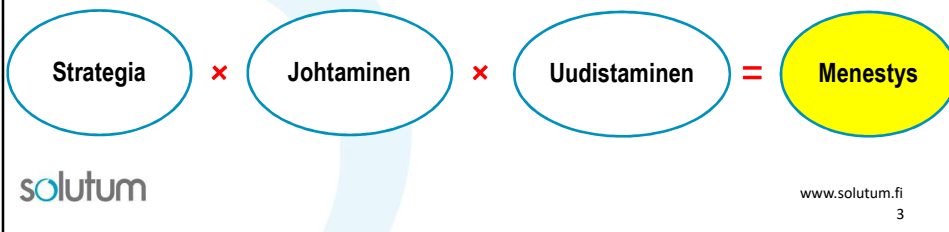


www.solutum.fi
2

2

Erkki Petäjä

- Solutum Oy - Yrittäjä, liiketoiminnan kehittäjä
- Hallituspartnerit Pohjanmaa ry – Jäsenvälitysvastaava
- Teollisuuskokemus 14 vuotta, konsulttikokemus yli 25 vuotta
- Strategiat, hallitustyön aktivointi ja yrityskaupat



3

Liiketoiminnan uudistaminen on välttämätöntä

- Etelä-Pohjanmaan kasvuyritystutkimus -> Menestys ja kasvu liittyvät yhteen
 - Menestyville yrityksille on tunnusomaista
 - Ollaan markkinasuuntautuneita
 - Kehitetään uutta
 - Käytetään informaation laajasti hyödyksi
 - Hallitus- ja johtoryhmätyöskentely on aktiivista
- Yhä useammin pitää kyseenalaistaa myös sitä, onko yrityksen liiketoimintamalli ajan tasalla 2 -3 vuoden kuluttua?
 - Suuria toimialarakenteen muutoksia on tapahtunut: Nokia, matkatoimistot, huonekaluteollisuus, rahoitusala
 - Uudenlainen liiketoimintamalli voi olla suuri mahdollisuus
- Strategia on dynaaminen - > Tarvitaan strategista ketteryyttä
 - Mikko Kosonen: Strateginen herkkyyks, johdon yhtenäisyys, resurssien liikkuvuus

solutum

www.solutum.fi

4

Liiketoimintastrategia kehittämisen lähtökohtana

solutum

www.solutum.fi
5

5

Liiketoiminnan kehittämisen punainen lanka

- Strategia on yrityksen toiminnan ja kehittämisen punainen lanka
- Strategia on säännöllistä tulevaisuuden vaihtoehtojen selvittämistä, arviointia, pohdintaa ja päätösten tekoa
 - Strategiassa määritellään tavoitela ja kuvataan keinoja sinne pääsemiseksi
 - Lähtökohtana on, miten erottua kilpailijoista ja synnyttää kilpailuetuja
 - Strategia on valintaa, ei kompromissien tekoa
- Hyvin toimiva strategia vaikuttaa ”huomaamatta”, se vaikuttaa päätösten taustalla toiminnan suuntaajana
 - Vain ymmärretty ja sisäistetty strategia voi toteutua
- Strategiasta voi aktiivisesti hakea tukea päätöksentekoon valintatilanteessa
- Strategia ei ole ”kiveen hakattu”, toimintaympäristö muuttuu ja yritys kehittyy, strategian pitää uudistua
- **Peruslogiikka**
 - Tavoitela – nykytila = kehittämistarpeet->kehittämistoimenpiteet

solutum

www.solutum.fi

6

Perustyökalu

- NABC – Liikeidean kuvaus
- SWOT – Analyysi
- SWOT – Kehittämisen punainen lanka
- Tavoitetila – Mihin pyritään
- Kehittämistarpeet – Mitä pitäisi kehittää
- Kehittämisen toteutus - Toimenpiteet

7

NABC –liikeidean kuvaus

Tarve <ul style="list-style-type: none"> • Minkä tarpeen olette tunnistaneet asiakkaillanne/ markkinoilla? • Mikä ongelma pitää ratkaista? Miten merkittävä se on? • Ketkä ovat potentiaalisia asiakkaitanne? • Miten suuri on potentiaali? 	Ratkaisu <ul style="list-style-type: none"> • Mikä on teidän ratkaisunne tai uusi ideanne? • Mitä se tekee, miten toimii? • Sen hyöty asiakkaalle? Miten se täyttää asiakastarpeen? • Miksi he ostaisivat/käyttäisivät tätä tuotetta/palvelua? • Mikä tekee siitä ainutlaatuisen? • Liiketoimintasuunnitelma? Mistä raha tulee?
Hyödyt <ul style="list-style-type: none"> • Paljonko asiakkaanne ovat valmiita maksamaan? • Minkä arvoinen on saatava hyöty suhteessa kustannuksiin? • Miten tärkeä/kriittinen ratkaisunne on asiakkaalle? • Kuka tekee ostopäätöksen? 	Kilpailu <ul style="list-style-type: none"> • Miksi ratkaisunne on parempi kuin muut? • Ketkä ja mitkä ovat kilpailijoitanne? • Miksi asiakas ostaisi teiltä? Miksi ei muilta toimittajilta tai kumppaneilta?

8

SWOT - Analyysi

Vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> • Liikeidean? • Omat? • Tiimin? 	Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> • Toimintaympäristön kehitys tai muutokset, joita voimme hyödyntää
Heikkoudet <ul style="list-style-type: none"> • Liikeidean? • Omat? • Tiimin? 	Uhat <ul style="list-style-type: none"> • Toimintaympäristön muutokset tai riskit, joita meidän pitää torjua tai välttää

solutum

www.solutum.fi

9

SWOT – Kehittämisen punainen lanka

	Vahvuudet	Heikkoudet
Mahdollisuuksien hyödyntäminen vahvuuksien avulla		
Mahdollisuudet	Hyödynnä <ul style="list-style-type: none"> • Miten hyödynnän toimintaympäristön mahdollisuuksia vahvuuksien avulla 	Kehitä <ul style="list-style-type: none"> • Miten korjaan heikkouksia tai vähennän niiden vaikutusta
Uhat	Varaudu <ul style="list-style-type: none"> • Miten varaudun, että vahvuutemme vahvistuvat ja säilytämme etumme kilpailijoihin verrattuna 	Torju <ul style="list-style-type: none"> • Miten varaudun yllätyksiin, jota kohdistuvat heikkoihin kohtiimme

10

Tavoitteet

Pitkän aikavälin tavoitteet 2 -3 vuoden päähän Liittyvät mm.	Visio Millainen yritys on 5 – 10 vuoden päästä
Liikevaihtoon, kannattavuuteen, rahoitukseen	
Asiakkuuksiin markkina-asemaan, kilpailukykyyn	
Tuotteisiin, prosesseihin, tuotantoon, järjestelmiin	
Johtamiseen ja henkilöstöön	

solutum

www.solutum.fi

11

Kehittämistarpeet

Tavoitteet – Nykytila = Kehittämistarpeet

Markkinointi ja myynti	
Tuotteet ja palvelut	
Tuotanto	
Henkilöstö	
Johtaminen	
Muut	

solutum

www.solutum.fi

12

Kehittämisen toteutus

	Sisältö	Vastuu	Aikataulu
Hypäykset	Yritysosto		
Kohteet 2 – 3 vuotta			
Toimenpiteet 0 – 1 vuotta			

solutum

www.solutum.fi

13

Omistajanvaihdoksista

solutum

www.solutum.fi
14

14

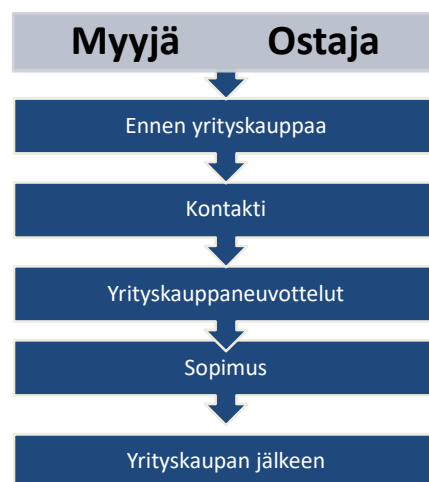
Perusasioita

Omistajanvaihdos			
Yrityskauppa		Sukupolvenvaihdos	
Osakekauppa	Liiketoimintakauppa	Osakekauppa	Liiketoimintakauppa

15

Yrityskauppaprosessi

- Tapahtumat etenevät eri tavalla jokaisessa tapauksessa
- Kokonaisuuden ymmärtämiseksi on hyvä tunnistaa ei vaiheet sekä ostajan ja myyjän eri näkökulmat asiaan



16

Orgaaninen kehittäminen vs. liiketoimintakaupat

Orgaaninen kasvu ja kehittäminen

Mahdollisuudet

- Johtaminen ja hallinta perinteisin menetelmin
- Kehittäminen ajoittuu pitkälle aikavälille
- Kertapanostustarve kohtuullinen

Haasteet

- Uudistumisen rajoittuneisuus vanhaan
- Sitoo henkilöresursseja
- Hitaus

Liiketoimintaostot

Mahdollisuudet

- Yrityksen uudistaminen
- Kasvun nopeus ja varmuus
- Markkina-asema ja asiakkaat
- Synergia- tai mittakaavaedut
- Kilpailuedut
- Osaaminen ja resurssit
- Tilaisuus

Haasteet

- Ostoprosessin osaaminen
- Haltuunoton resurssit
- Rahoitus
- Arvonmääritys
- Kiinnostavan liiketoiminnan tarjonta

Liiketoimintamyynnit

Mahdollisuudet

- Resurssien vapauttaminen ja kohdentaminen ydinliiketoimintaan
- Toimintamallin muutos
- Toimialajärjestelyt
- Pääomien vapauttaminen
- Luopuminen antaa tilaa uudelle

Haasteet

- Osaamisen menetys
- Tulovirran menetys
- Myyntiprosessin osaaminen
- Luopumisen henkinen vaikeus
- Ostajan löytäminen

17

Miten yrityksen arvo määräytyy?

- Arvonmäärityksessä on kaksi näkökulmaa, joiden pitää kohdata
 - Ostajan käsitys perustuu tulevaisuuteen - tuleviin liiketoiminnan tuottoihin (tuottoarvo) – eri ostajille arvo on erilainen
 - Ostaja haluaa ostaa vai kannattavalle liiketoiminnalle tarpeellisen osan kaupan kohteesta
 - Myyjän käsitys perustuu historiaan – liiketoiminnan aiempiin tuottoihin ja nettovarallisuuteen (substanssiarvo) –tunteeseen elämäntyöstä
 - Myyjää haluaa myydä usein kaiken (liiketoimintaan kuuluvan omaisuuden)
- Arvonmääritykseen on runsaasti malleja ja asiantuntijoita, mutta ei absoluuttista totuutta
 - Myyjällä ja ostajalla olisi hyvä olla omat asiantuntijansa
- Kauppa syntyy, kun löytyy ostajan ja myyjän (ja mahdollisen rahoittajan) yhteinen näkemys kaupan kohteen arvosta
- Neuvoteltaessa hinnasta myös kaupan kohde ja muut kaupan ehdot voivat muuttua

18

Yritystoston strateginen johtaminen

solutum

Lähde

Erkki Petäjä, Salla Kettunen, Juha Tall & Elina Varamäki,
Strateginen johtaminen yritysostoissa, B110, 2015.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-34-2>

www.solutum.fi

19

Strategia yritysoston lähtökohtana

- Dynaamisessa toimintaympäristössä yritysten liiketoiminnan uudistamiskyvystä tulee entistä tärkeämpi menestystekijä.
- **Yritys- tai liiketoimintaosto ei ole itsetarkoitus vaan yksi hyväksi koettu keino uudistamiseen, kasvuun ja menestymiseen.**
- Ostoilla voidaan tavoitella ostajan strategiaan sopivia resursseja, osaamista, asiakkuuksia jne.
- Valtaosa pienten yritysten ostajista pitää yritysostoja onnistuneina tai erittäin onnistuneina.
- Yritystoston kerran tehneet käyttävät tätä keinoa kasvuun ja liiketoiminnan uudistamiseen todennäköisesti uudestaan, koska he ovat kokemuksen kautta oppineet johtamaan yritysostoja.
- Yrityskauppa on yrityksen kannalta tärkeä strateginen ratkaisu, joka on valmisteltava, suunniteltava ja toteutettava huolellisesti hyödyntäen parasta tietoa ja osaamista.

solutum

www.solutum.fi

20

Yritystoston johtaminen

- Yritystosto nähdään vielä usein vain suhteellisen nopeana neuvottelu- ja ostotapahtumana.
- Hyvin onnistunut yritystosto alkaa kuitenkin jo yrittäjän tai yrityksen määrittellessä tavoitteitaan.
- Yritystosto on prosessi, johan sisältyy tämän jälkeen monia vaiheita ostokohteen valinnasta ja hakemisesta neuvotteluihin, oston toteutukseen sekä ostokohteen haltuunottoon ja uuden liiketoiminnan kehittämiseen.
- Haltuunotto ja liiketoiminnan kehittäminen ratkaisevat yrityskaupan onnistumisen ja sille asetettujen tavoitteiden saavuttamisen.
- Prosessia täytyy johtaa ja sen aikana on tarpeen tehdä useita strategisia valintoja ja päätöksiä.
- Yritystoston strategisen johtamisen osaaminen pitäisi olla jokaisen yrittäjän ja yritysjohtajan perustaito.

solutum

www.solutum.fi

21

Yritystoston johtamisen vaiheet ja päätösten teko

Yritystoston vaihe	Strategisen päätöksen perusteet	Strateginen päätös
Yritystoston lähtökohdat	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen liiketoiminnan tavoitteet ja strategia 	<ul style="list-style-type: none"> • Päätös mahdollisuudesta käyttää yritystostoja keinona strategian toteuttamisessa • Yritystostostrategia ja yritystostokriteerit
Ostoprosessin valmistelu	<ul style="list-style-type: none"> • Yritystostostrategia ja yritystostokriteerit • Perustiedot mahdollisesta ostokohteesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Päätös edetä neuvotteluvaiheeseen tai päätös vetäytymisestä
Yrityskauppa-neuvottelut	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedot ostokohteesta ja sen liiketoimintaympäristöstä • Yritystoston jälkeinen uudistuva liiketoiminta ja sen sopivuus omiin tavoitteisiin • Haltuunotto- ja kehittämissuunnitelma • Taloudelliset laskelmat ja arvonmäärittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Päätös kaupan ehtoista ja ostopista tai vetäytymisestä
Haltuunotto	<ul style="list-style-type: none"> • Haltuunottosuunnitelman toteutus ja seuranta • Ostokohteen resurssien ja toiminnan analysointi 	<ul style="list-style-type: none"> • Päätökset suunnitelman päivityksistä
Liiketoiminnan kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Uudistuneen liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilanteen mukaiset strategiset liiketoimintapäätökset

solutum

www.solutum.fi

22

Tarkistuslista yritystoston johtamiseen

Yritystoston vaihe	Johtamisessa ja päätösten teossa huomioitavaa
Yritystoston lähtökohdat	<ul style="list-style-type: none"> • Jos yrityskaupoista ei ole kokemusta, hanki perustiedot, keskustele asiasta kokoneempien kanssa ja tee yritystostomahdollisuuksien kartoitus. • Kun yrityksen liiketoimintastrategiaa tai -suunnitelmaa päivitetään, arvioi, voivatko yrityskaupat olla keino tavoitteiden saavuttamisessa. • Laadi yritystostostrategia ja määrittele yritysostokriteerit.
Ostoprosessin valmistelu	<ul style="list-style-type: none"> • Toimi strategian mukaan joko aktiivisesti ostokohteita hakien tai tarttuen kriteerien mukaiseen ostomahdollisuuteen, kun sellainen tulee eteen. • Hanki ostokohteesta nopeasti saatavissa olevat lisätiedot, arvioi kiinnostavuus, sopivuus strategiaan sekä omat resurssit ja tee päätös, edetäänkö neuvotteluvaiheeseen.
Yrityskauppa-neuvottelut	<ul style="list-style-type: none"> • Kokoa neuvotteluryhmä ja kiinnitä asiantuntija. • Tutustu myyjään ja ostokohteeseen. • Selvitä ostokohteen liiketoimintaympäristö ja sen kehityssuunnat. • Suunnittele tulevaa uudistuvaa liiketoimintaa ja haltuunottoa. • Tee taloudelliset laskelmat tulevasta liiketoiminnasta ja muodosta käsitys liiketoiminnan arvosta. • Selvitä oston ja tulevan liiketoiminnan rahoitus. • Käy neuvottelut kaupan kohteesta, ehdoista ja kauppahinnasta. • Yhteisymmärryksen syntyessä tee ostopäätös ja laadi sopimukset.
Haltuunotto	<ul style="list-style-type: none"> • Ota ostokohteen toiminta johtoon ja käynnistä haltuunotto suunnitelman mukaan. • Tiedota yrityskaupasta henkilöstöille, asiakkaille ja harkinnan mukaan julkisuuteen. • Varaudu muutoksiin ja ole valmis päivittämään suunnitelmaa niiden perusteella.
Liiketoiminnan	<ul style="list-style-type: none"> • Johda ja kehitä uutta liiketoimintaa tavoitteisiin pääsemiseksi.

23

Ydinviestit

- Yritystoston on yksi hyväksi koettu keino liiketoiminnan uudistamiseen, kasvuun ja menestymiseen
- Onnistunut yritystostoprosessi alkaa jo yrittäjän tai yrityksen määrittellessä tavoitteitaan ja strategiaansa
- Prosessiin sisältyy sen jälkeen monia vaiheita ostokohteen valinnasta ja hakemisesta neuvotteluihin, oston toteutukseen sekä ostokohteen haltuunottoon ja uuden liiketoiminnan kehittämiseen.
- Yritystoston strategisen johtamisen osaaminen pitäisi olla jokaisen yrittäjän ja yritysjohtajan perustaito
- Haltuunotto ja liiketoiminnan kehittäminen ratkaisevat yrityskaupan onnistumisen

24

Haltuunottosuunnitelman laatiminen

solutum

Lähde

Tall J., Varamäki E., Petäjä E., (2015). **Ostokohteen liiketoiminnan haltuunotto ja integrointi : Yrityksen uudistuminen yrityskaupassa** Business takeover and integration : Firm renewal in acquisition. , In: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 111, Seinäjoen ammattikorkeakoulu. URN:ISBN:978-952-7109-30-4

www.solutum.fi

25

Yritysosto liiketoiminnan uudistamisessa 1

- Yritysosotot ovat yksi varteenotettava keino toteuttaa strategiaa ja saavuttaa tavoitteet.
- Yritysosotoilla haetaan kasvuun, kehittymiseen tai uudistumiseen resursseja, synergiaa tai asemaa markkinoilla.
- Ostokohteen haltuunotto ja liiketoiminnan kehittäminen ovat tavoiteltujen tulosten kannalta tärkeimpiä vaiheita yritysostoprosessissa.
- Onnistunut haltuunotto ja liiketoiminnan kehittämien alkaa jo yritysoston valmisteluvaiheesta
- Ensin täytyy määrittää yritysostokriteerit tai yritysostostrategia, jotta pystytään hakemaan strategiaan sopivia ostokohteita tai tarttumaan strategiaan sopivaan yritysostotilaisuuteen.
- Yrityskauppaneuvotteluissa varmistetaan ostokohteen sopivuus omaan strategiaan, neuvotellaan kaupan ehdoista ja hinnasta sekä varmistetaan kaupan rahoitus.

solutum

www.solutum.fi

26

Yritysosto liiketoiminnan uudistamisessa 2

- Ostokohteen arvon määrittäminen perustuu näkemykseen tulevan yhdistetyn liiketoiminnan tuotoista, mikä edellyttää yhdistetyn liiketoiminnan suunnittelua ja sen perusteella taloudellisia laskelmia.
- Oston jälkeisestä aktiivisesta haltuunottovaiheesta (1 – 3 kk) on hyvä laatia selkeä suunnitelma
- Haltuunotossa varmistetaan henkilöstön, asiakkaiden ja yhteistyökumppanien pysyvyys, tutustutaan ostokohteen toimintaan yksityiskohtaisesti sekä käynnistetään tai toteutetaan liiketoimintojen integrointitoimet.
- Ostokohteesta löytyy lähes poikkeuksetta positiivisia ja negatiivisiakin yllätyksiä, mistä syystä tehtyä haltuunottosuunnitelmaa ja tarpeen mukaan myös suunniteltua liiketoimintastrategiaa, pitää päivittää haltuunoton aikana.

solutum

www.solutum.fi

27

Yritysoston ja haltuunoton prosessi

Prosessin vaihe	Sisältö
1. Ostoprosessin valmistelu	<ul style="list-style-type: none"> • Perustietojen hankkiminen yrityskaupoista ja niistä keskustelut kokoneempien kanssa • Liiketoimintastrategiaa päivitettäessä arvioidaan, voivatko yrityskaupat olla keino tavoitteiden saavuttamisessa • Yritysostostrategian laadinta ja yritysostokriteerien määrittely • Taustatietojen hankkiminen ostokohteesta • Arvioidaan ostokriteerien perustella mahdollisuudet käynnistää neuvottelut
2. Yrityskauppa-neuvottelut	<ul style="list-style-type: none"> • Neuvotteluryhmän ja asiantuntijoiden valinta • Tutustuminen myyjään ja ostokohteeseen • Tulevan liiketoiminnan ja haltuunoton suunnittelu • Taloudellisten laskelmien teko tulevasta liiketoiminnasta • Ostokohteen arvonmäärittäminen • Oston ja tulevan liiketoiminnan rahoituksen selvittäminen • Neuvottelut kaupan kohteesta, ehdoista ja kauppahinnasta • Sopimuksen teko tai neuvotteluista vetäytyminen
3. Haltuunotto	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminannan ottaminen ostajan johtoon ja haltuunoton käynnistäminen suunnitelman mukaan • Yrityskaupasta tiedottaminen henkilöstölle, asiakkaille ja harkinnan mukaan julkisuuteen • Suunnitelman päivittäminen tilanteen ja esiin tulleiden yllätysten perusteella
4. Liiketoiminnan kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Uuden liiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen tavoitteisiin pääsemiseksi • Toteutuvan kehityksen seuranta reagointi ja suunnitelmien päivittäminen toimintaympäristön muuttuessa

28

Ostokohteen haltuunotossa huomioitavia tärkeimpiä asioita eri näkökulmista

Näkökulmat	Haltuunotossa huomioitavia asioita
Johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> Selkeä liiketoiminta- ja yritysostostrategia on lähtökohta yritysostolle. Yritystoston suunnitteluun ja johtamiseen on tärkeä käyttää aikaa ja hyödyntää kokemusta. Muutoksia ja yllätyksiä tulee ja on hyvä varautua päivittämään suunnitelmia niiden perusteella.
Viestintä	<ul style="list-style-type: none"> Yrityskauppa aiheuttaa epävarmuustilanteen molempien yritysten henkilöstöille ja asiakkaille. Yrityskauppa valmistellaan salassa ja kaupan jälkeen siitä tiedotetaan henkilöstöille, asiakkaille ja harkinnan mukaan julkisuuteen.
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstö on tärkeä huomioida avainresurssina yritysoston tavoitteiden saavuttamisessa. Ostajan ja ostokohteen yrityskulttuuri voivat poiketa toisista ja yhteensovittaminen vaatii aikaa.
Asiakkaat	<ul style="list-style-type: none"> Avainasiakkaat voi informoida etukäteenkin, henkilökohtainen yhteydenpito lujittaa asiakassuhdetta parhaiten.
Liiketoiminnan kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> Kehitä uutta liiketoimintaa yritysoston tavoitteisiin pääsemiseksi. Seuraa toteutumaa, reagoi ja päivitä suunnitelmaa toimintaympäristön muuttuessa. Tuote- ja palveluvalikoiman yhdistämien ja uudistaminen voi olla tavoiteltava synergiaetu. Tuotannon ja toimintaprosessien kehittämisessä voidaan valita ostajan, myyjän, molempien yhdistetyt tai kokonaan uudet toimintamallit. Molempien organisaatioiden tilaus- ja toimitusprosessien sekä talous- ja raportointiprosessien täytyy toimia myös haltuunottovaiheen aikana, mutta niiden integrointi voi olla tarkoituksenmukaista.

29

Haltuunottosuunnitelman laadinta

- Suunnitelmaa valmistellaan jo ennen yrityskauppaneuvottelujen alkua mm. valittaessa neuvotteluryhmää.
- Suunnitelma laaditaan neuvotteluvaiheessa rinnan tulevan liiketoiminnan suunnittelun kanssa.
- Suunnitelmaa täsmennetään kaupan ja ostokohteeseen tutustumisen jälkeen.
- Suunnitelma kattaa aktiiviseen haltuunottovaiheen (1-3 kk), jona aikana tarkennetaan tulevan liiketoiminnan suunnitelmaa ja käynnistetään liiketoiminnan kehittäminen.
- Suunnitelman voi laatia hyödyntämällä jäljempänä olevaa sisällysluetteloa ja eri osa-alueita käsitteleviä ohjaavia kysymyksiä.


www.solutum.fi

30

Haltuunottosuunnitelman sisältö

- Haltuunoton johtaminen
 - Organisointi
 - Suunnittelu ja seuranta
- Haltuunoton lähtökohta
 - Yritystalon tavoitteet
- Haltuunoton tavoitteet
 - Taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet
 - Aikataulutavoitteet
- Haltuunoton toimenpiteet
 - Viestintä
 - Henkilöstö
 - Asiakkaat
 - Toimintojen yhdistäminen
- Liiketoiminnan kehittäminen
 - Toiminta haltuunottovaiheen jälkeen

solutum

www.solutum.fi

31

KIITOS!

Erkki Petäjä
Solutum Oy

erkki.petaja@solutum.fi
www.solutum.fi

solutum

www.solutum.fi
32

32