



**Yritysostot ja -myynnit yrityksen
kehittämisessä
Esimerkkinä SOTE**

*Satu Ahlman
Toimitusjohtaja
Ahlman & CO Development Oy*



Satu Ahlman

Ahlman & CO Development Oy
Toimitusjohtaja, SOTE-yrittäjyyden ja -yrityskauppojen
asiantuntija, hallitusammattilainen

Koulutustaustalta kaupp- ja kasvatustieteilijä

Ennen yrittäjyyttä opetus- ja kehittämistehtävissä
toisella asteella ja kauppakorkeakoulussa

Useiden palkittujen SOTE-yritysten pitkäaikainen neuvonantaja

Yrittäjyyskasvatuksen vaikuttajapalkinto Brysselissä 2009
YES-keskusverkoston rakentamisesta

Vuosittain yli sata SOTE-alan tilaajien, tuottajien ja
kehittäjien liiketoimintakonsultointia

SOTE-klubin perustaja

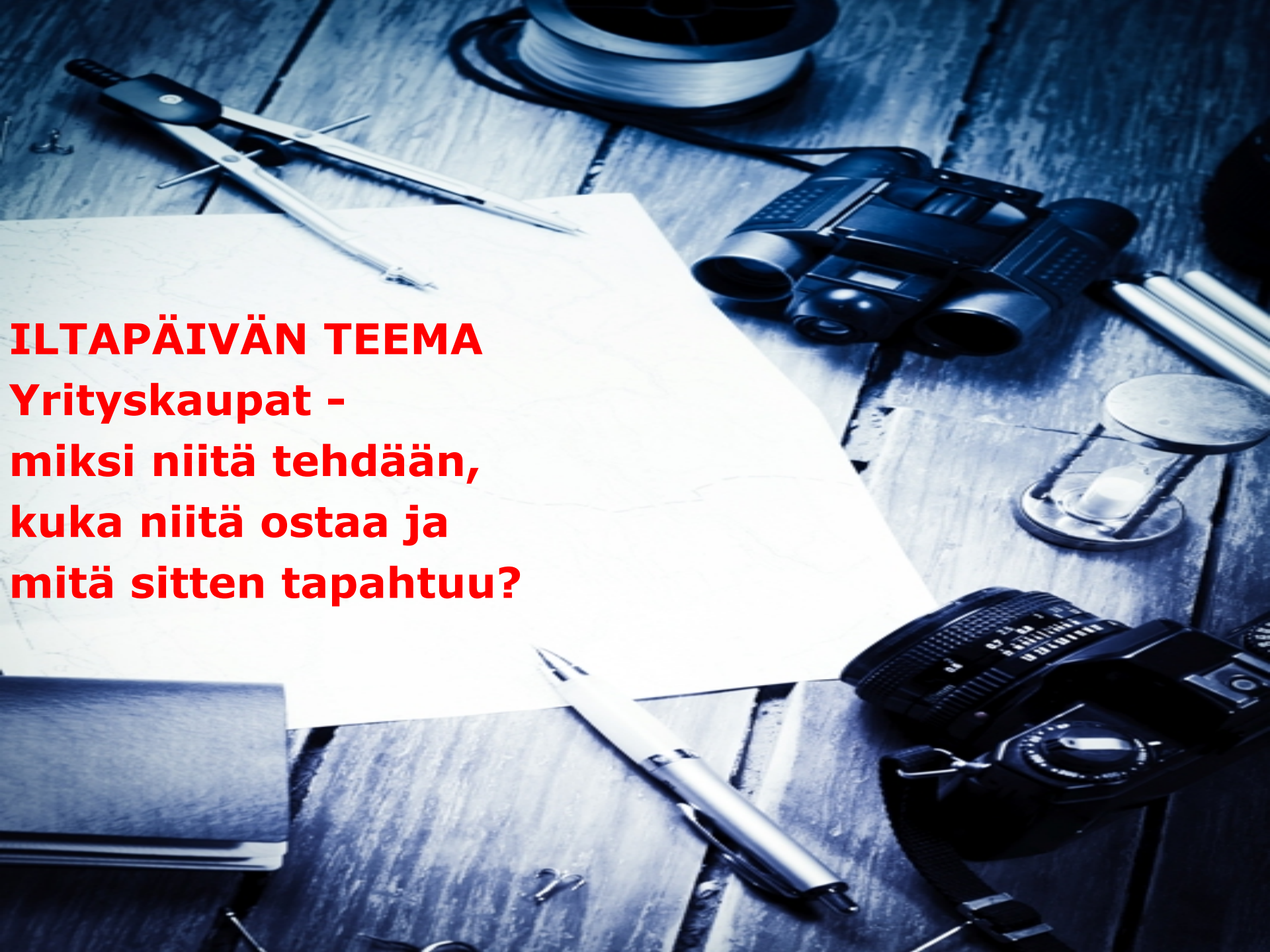
Saattanut maaliin 140+ sote-yrityskauppaa



MADE IN KARSTULA



**MIKSI
TÄÄLLÄ
TÄNÄÄN?**



ILTAPÄIVÄN TEEMA
Yrityskaupat -
miksi niitä tehdään,
kuka niitä ostaa ja
mitä sitten tapahtuu?

ESIMERKKITOIMIALANA SOTE

**Miksi SOTEssa on tapahtunut niin
paljon yrityskauppoja?**

**TOIMIALAN JA
TOIMINTAYMPÄRISTÖN
ILMIÖT JA MUUTOKSET**

**Kuihdunko vai kasvanko
muutoksissa?**

**SOTE on ollut ja yksi kasvavimmista toimialoista;
yritykset+henkilöstö+lv
+20%/vuosi//viimeiset 10+ vuotta**

Yksi harvoista investoivista ja koko ajan lisää työllistävästä toimialoista.

Ulkomaisia ja lisääntyvässä määrin kotimaisiakin pääomasijoittajia kiinnostava toimiala Suomessa.

**Synnymme ja kuolemme tämän toimialan parissa
→ valtavat markkinat.**

Edellisdialla olleet asiat kertovat toimialan vahvasta kasvusta.

Toimialan kasvaessa yrityskoot kasvavat ja yksi tapa kasvattaa omaa yritystä ja/tai konsernia on ostaa toisia yrityksiä ns orgaanisen kasvun ohella.

Kasvun toimialoilla kasvavat yritykset mahdollistavat yrityksen myyntiä pohtivien tai myyntitilaisuuteen tarttuvien yrittäjien omistajanvaihdokset.

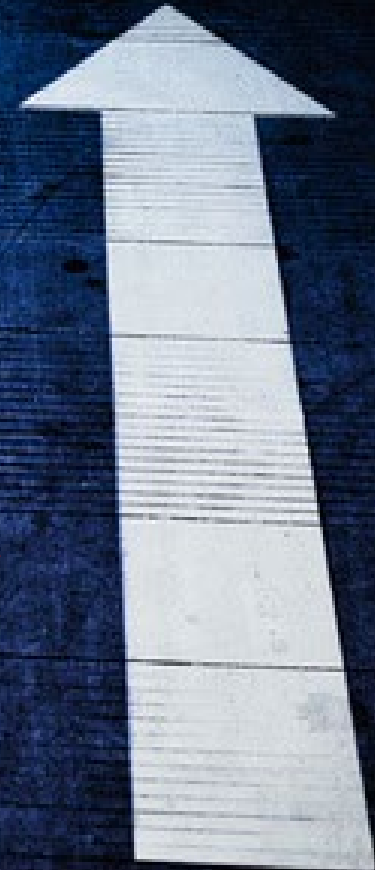
MITKÄ MUUT TOIMIALAT KASVAVAT?

**MITÄ MAHDOLLISUUKSIA JA/TAI
RISKEJÄ MIELESTÄSI LIITTYY
YRITYSOSTOJEN KAUTTA
KASVAMISEEN?**

AJANKOHTAISTA SOTESSA...

- SOTE-uudistumattomuus...?
- Hankintalakiuudistus
- Omavalvonta
- Kilpailutuksista palvelu/asiakaseteleihin
- Tuottajakentän selkeämpi jako isoihin, keskisuuriin (joista huutava pula) sekä pk- ja mikroyrityksiin → kaikilla miettimistä, mihin segmenttiin ja alueisiin keskittyy ja/tai erikoistuu
- Itse maksavien asiakkaiden osuus lisääntyy hitaasti, mutta varmasti

→ MONET UUDISTUKSET LUOVAT YRITTÄJILLE OSAAMISMAHDOLLISUUKSIA JA/TAI PAINEITA, JOTKA SAATETAAN RATKAISTA MYYMÄLLÄ YRITYS



LIIKETOIMINTA- OSAAMINEN KOROSTUU



Opeteltavissa tai ostettavissa.

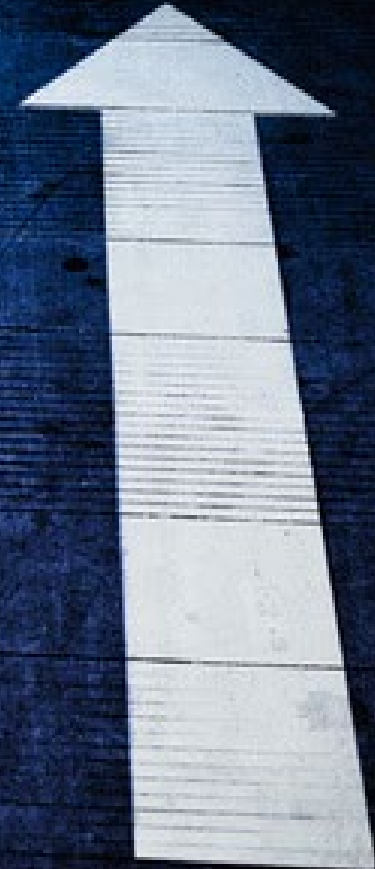
TALOUS

Talous osaksi johtamista

**Kustannuspaikkakohtainen
reaaliaikainen seuranta**

Hinnoittelu ja sen tavoitteet

**Tappiollisen palvelun
tuottaminen on
strateginen päätös,
katettava voitollisella palvelulla**



TALouden CHECK-LIST 1/3

- 1. Mikä on yrityksen taloudelliset tavoitteet seuraavat kolme tilikautta?**
- 2. Onko käytössä sähköinen, reaaliaikainen, kustannuspaikkakohtainen taloushallinnan järjestelmä?**
- 3. Tietävätkö esimiehet ja tiimit omat budjettitavoitteensa?**
- 4. Jos tuotetaan tappiollisia palveluja, onko se tietoinen päätös vai vahinko?**
- 5. Työsuhteet vs ammatinharjoittajuus – taloudelliset edut ja riskit?**

TALouden CHECK-LIST 2/3

6. Onko tilojen käyttö optimoitu? Koko, sijainti, vuokra...

7. Onko kaikki hankinnat kilpailutettu ja onko tehty yhteishankintoja toisten tuottajien kanssa → volyymisäästöt?

8. Mikä on hinnoittelun tavoite; olla edullinen vai kallis?

9. Millaisia asiakkaita tavoitellaan ja ei tavoitella talouden näkökulmasta?

10. Miten erityisosaaminen tai muu kilpailuetu on hinnoiteltu?

TALouden CHECK-LIST 3/3

11. Miten rahoitat kasvun? Tulorahoitus, pankki + Finnvera, jonkin liiketoiminnan myynti?

12. Jos yritys tekee tappiota, miten tappioista selvittäään? Jos voittoa, mikä osa voitosta investointeihin ja mikä omistajille?

13. Mitkä ovat kollegoiden tai kilpailijoiden hinnat?

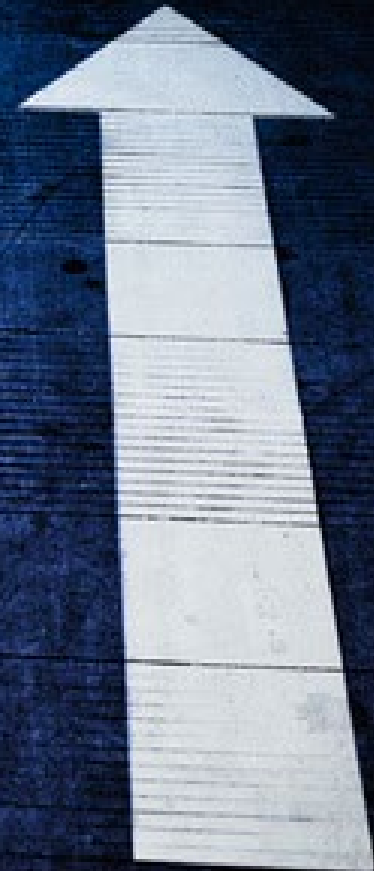
14. Mikä on yhtiön taloudellinen pitkän aikavälin tavoite?

HENKILÖSTÖ

Tarkista AVI:n tai Valviran luvan
mitoitus - > lähdetkö jo luvassa
takamatkalta kisaan

Optimoi henkilöstön käyttö
joustavaksi

Henkilöstön johtaminen sydämellä ja eurolla
eivät ole toisiaan poissulkevia asioita





LIIKETOIMINNALLINEN YHTEISTYÖ

- **SKAALAETUJA
SAAVUTTAAKSEEN EI
TARVITA 100+ M€UR
VAIHTAVAA KONSERNIA**
- **TOINEN JÄRJESTÖ TULEE
NÄHDÄ STRATEGISENA
KUMPPANINA, EI
KILPAILIJANA**
- **YHTEISHANKINNAT**
- **YHTEINEN OSAAMISEN
HANKINTA**
- **YHTEISET
KASVUMAHDOLLISUUDET**
- **PRIORISOI
LIIKETOIMINNALLINEN
VERKOSTOITUMINEN
KAHVIVERKOSTOJEN EDELLE**



ASIAKKUUKSIEN YMMÄRTÄMINEN JA HALLINTA

Soten moniulotteinen asiakkuus

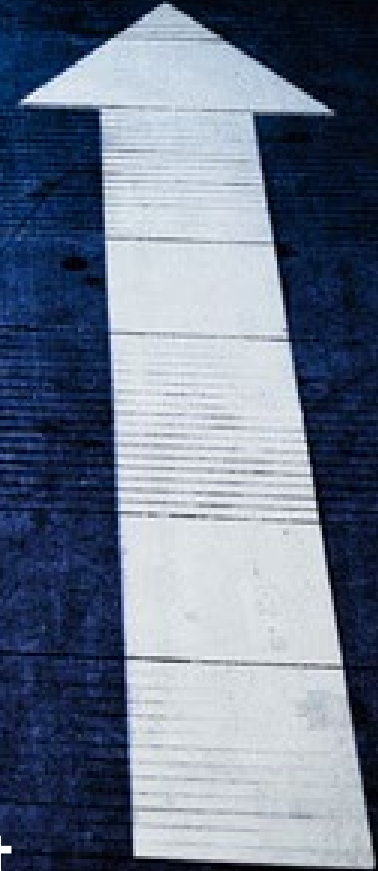
Päätätaja

Viranhaltija

Palvelun käyttaja

Palvelunkäyttäjän omainen

Sidosryhmät ja yhteistyökumppanit



**PALVELUJEN
KÄYTTÄJÄASIAKKAAN
VALTA KASVAA**

Käyttäjät

Omaisiet

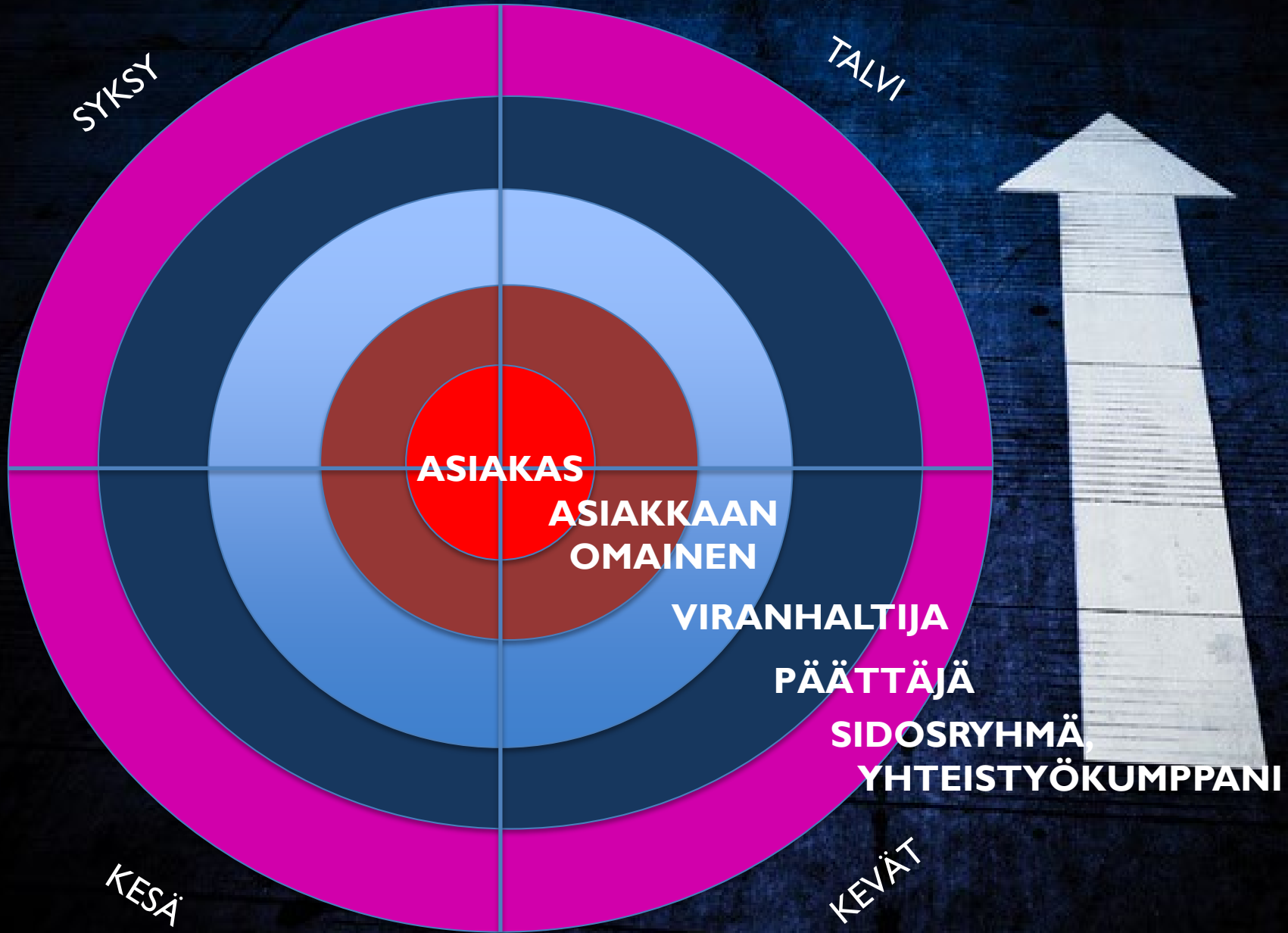
**SOTE-
johtajat**

**Asiantuntijat,
Sidosryhmät**

Poliitikot

VALTA PÄÄTTÄÄ MITÄ PALVELUA KÄYTTÄÄ

ASIAKAS	VIESTI	VÄLINE	KANAVA	AIKA-TAULU	KUKA HOITAA?
Palvelujen käyttäjä					
Palvelun-käyttäjän omainen					
Viranhaltija					
Päättäjä					
Sidosryhmä yhteistyökumppanit					



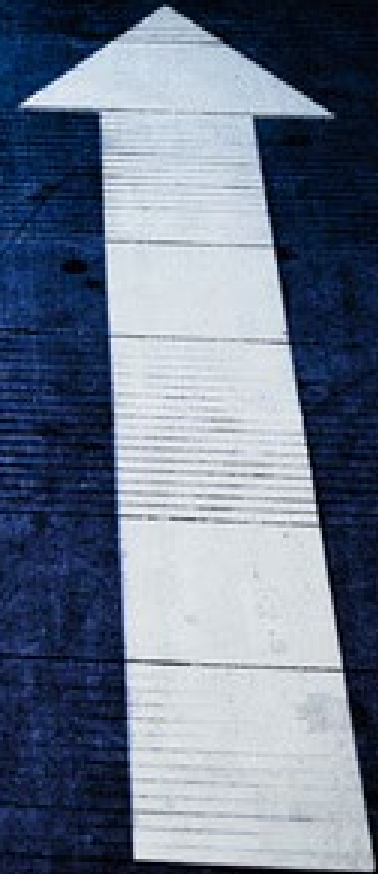
MARKKINOINTI

TEE

ARKI JA ARJEN

ONNISTUMISET

NÄKYVÄKSI





CITYMARKET



STOCKMANN





MEHILÄINEN

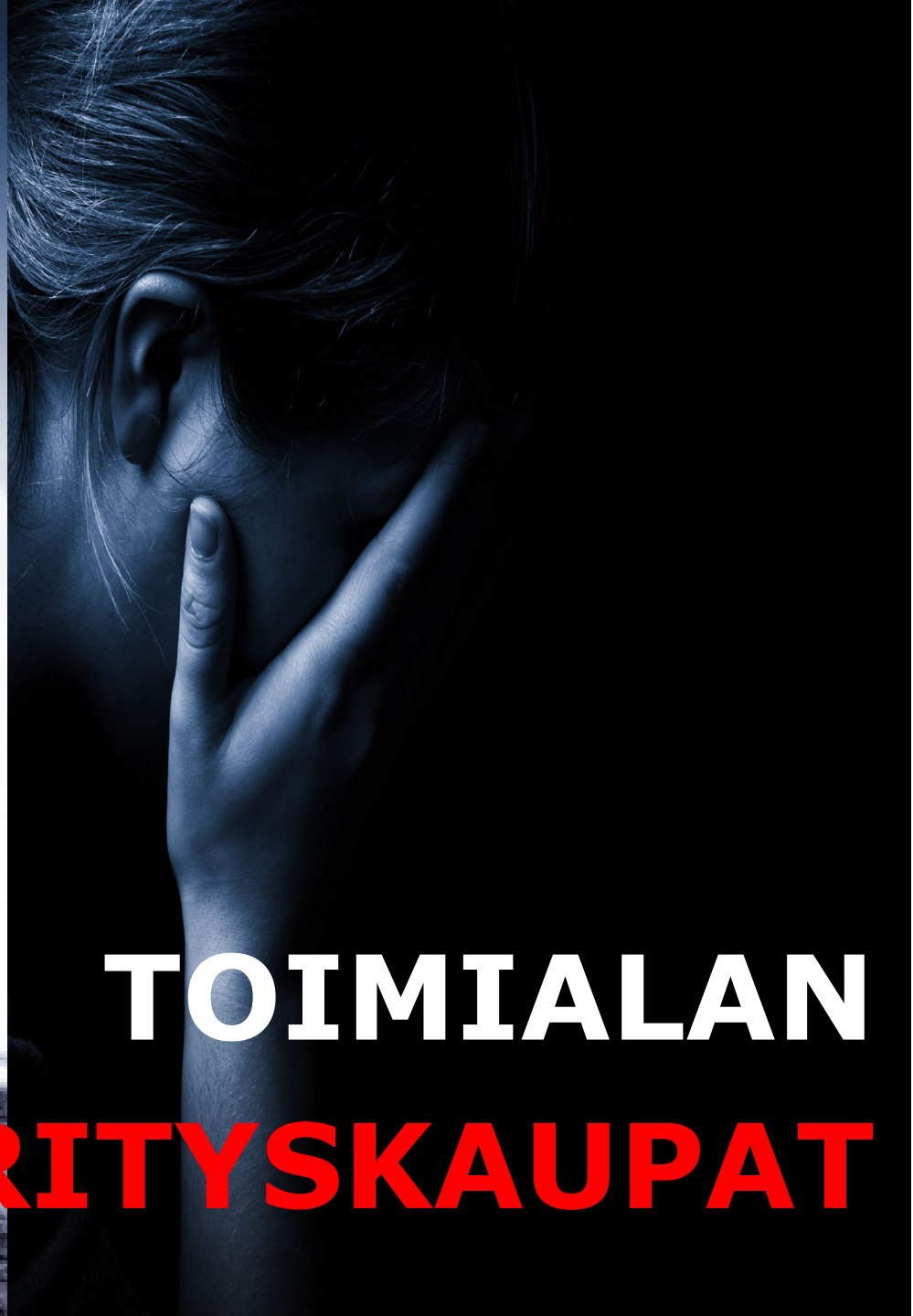
Esperi

Attendo 

Terveystalo

 PIHLAJALINNA

 Humana



TOIMIALAN
YRITYSKAUPAT

**OMISTAJANVAIHDOS
EI SAISI OLLA TABU.**

**SE ON LUONNOLLINEN OSA
TOIMIALOJEN KEHITTÄMISTÄ
JA YRITYKSEN ELINKAARTA.**

**SEN PITÄISI OLLA JOPA
TAVOITE.**



**MIKSI PIENET JA KESKISUURET
YRITYKSET EIVÄT KASVA
RIVAKAMMIN
OSTAMALLA?**

**MIKSI YRITYSKAUPPOJA
TAPAHTUU?**

MYYJIEN SYYT 140+ YRITYSKAUPALLE

**ELÄKÖITYMINEN
TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS,
ERITYISESTI KILPAILUTUKSET
VALMISTAUTUMATTOMUUS
ELÄMÄNTILANTEEN MUUTOS
VÄSYMINEN**

YRITYSKAUPPAKOhteet VOI JAKAA KOLMEEN RYHMÄÄN



Peräpeilikohteet

Kyydissä olijat

Tuulilasikohteet

→ Tämän hetken ostomarkkinassa
Tuulilasikohteet erittäin haluttuja



TUULILASIKOHDE

- **LIKEVAIHTO 1-10 MEUR**
- **SEGMENTIT:
ERITYISRYHMIEN
ASUMISPALVELUT;
ERITYISESTI MT JA KEHVA
TERAPIAPALVELUT,
ERIKOISLÄÄKÄRIPALVELUT**
- **KS-PAIKKAKUNNAT**
- **OIKAISTU KÄYTTÖKATE
10%+**
- **KILPAILUETUNA
SEGMENTTI, ALUE,
OPERATIIVINEN JOHTO,
KASVUSUUNNITELMA,
TILAAJASUHTEET,
TULOSKUNTO**



- **MYYJÄLLÄ POIKKEUKSELLINEN OSAAMINEN, ASEMA JA VERKOSTOT KO MARKKINASSA TAI ISOMMAN YHTIÖN JORY-TAUSTA**
- **KOHDE SOVELTUU OSTAJAN STRATEGIAAN**
- **OSTO VAHVISTAA OSTAJAN KILPAILUASEMAA TAI PITÄÄ KILPAILIJAT POIS SEGMENTISTÄ / ALUEELTA**
- **KOHDE PARANTAA OSTAJAN SEURAAVAA OMAA EXITTIIÄ**

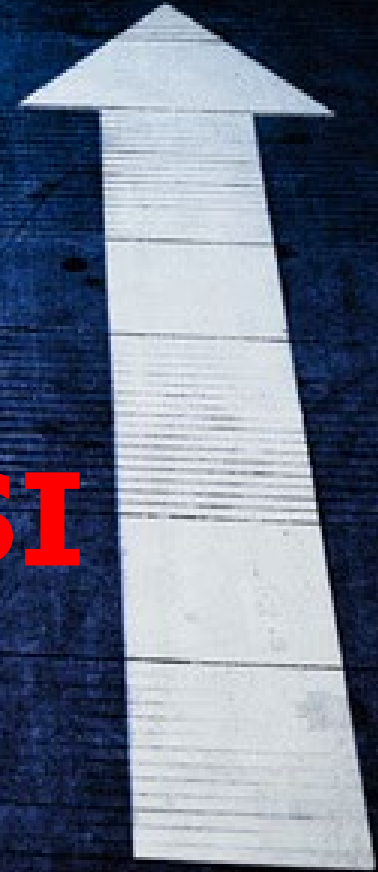


- **KÄYTTÖKATEKEROIN 4-7, STRATEGISESSA KOHTEESSA NOUSEE KORKEAMMAKSIKIN**
- **KAUPPAHINTA MAKSETAAN YLEENSÄ KERRALLA PL KASVUKOHTEET, JOISSA LISÄKAUPPAHINNAT SIDOTAAN JOKO UUSIIN ASIAKKAISIIN TAI KÄYTTÖKATTEeseen**
- **"KEEP IT SIMPLE" -OSTAJAT VAHVOILLA**
- **JOHTO SITOUTETAAN 3 VUODEKSI**
- **OSAOMISTUKSET JA TAKAISINSIJOITUSMAHDOLLISUUDET PIENEMPIEN OSTAJIEN KILPAILUETU**



OSTAJATUNNETTUUS

**MIKSI MYYJÄ TAI
OSTAJA VALITSISI
SINUT?**



YRITYSKAUPPAPROSESSI

Päätös myynnistä

Kohteiden etsintä

NDA = salassapito

Indikatiivinen tarjous

Hyväksyntä / hylkäys

DD = Due Dilligence

Kauppakirjaneuvottelu

Haltuunottoprosessin sopiminen

Kauppan allekirjoitus, rahasiirrot ja tiedottaminen

TYYPILLINEN SOTE-MYYNTIKOHDE

Liikevaihto 1-10 m€ur

Asumispalvelutuottaja

Käyttökate 5-15%

Käyttökatekerroin 3-6

Kiinteistöistä tehdään vuokrasopimus

MITÄ TAPAHTUU YRITYSKAUPAN JÄLKEEN?

**VAIKUTTAAKO
ASUMISPALVELUJEN KRIISI
YRITYSKAUPPOIHIN?**



**MISSÄ
KOLMANNEN SEKTORIN
OSTAJAT?**



**SYDÄMELLÄ JA EUROLLA
JOHTAMINEN EIVÄT OLE
TOISIAAN POISSULKEVIA
ASIOITA**



**MIKÄ ON SINUN
SUUNNITELMA
YRITYSKAUPPOJEN
SEKTORILLA?**

**UNELMAT ILMAN
TAVOITE- JA TOIMINTASUUNNITELMAA
JÄÄVÄT HAAVEIKSI.**

**UNELMOI SIIS
KYNÄ, KALENTERI JA
LAPIO KÄDESSÄ!**

Kiitos!

**satu.ahlman@satuahlman.fi
044 561 3561**

