



Yrittäjäpolvenvaihdos
- Yrittäjän opas
EBO - Employee Buy Out

YRITTÄJÄPOLVENVAIHDOS – YRITTÄJÄN OPAS

Erkki K Kangas

Englanninkielinen alkuteos:

An Owner's Guide To Business Succession Planning, second edition, 2008

Kirjoittanut Stephen Clifford Toimittaneet Alex J. Teodosio, Bill McIntyre, Chris Cooper

Julkaisija Ohio Employee Ownership Center (OEOC), Kent State University, Kent, Ohio.

Kirjan alkuosa perustuu Ohio Employee Ownership Centerin julkaisemaan

“An Owner's Guide to Business Succession Planning”-kirjaan.

Sen on kirjoittanut Stephen Clifford ja toimittaneet Alex J. Teodosio, Bill McIntyre ja Chris Cooper.

© Ohio Employee Ownership Center of Kent State University 1996, 1999, 2008

Ohio Employee Ownership Center (OEOC) of Kent State University on voittoatavoittelematon, tiedonvälityksen, teknisen tuen, koulutuksen ja tutkimuksen organisaatio, joka tukee henkilöstöomistuksen kehittämistä Ohion osavaltiossa. OEOC toimii Ohio Department of Development's Office of Labor-Management Cooperationin tuella.

Tutustu myös OEOC:n nettisivuihin:

<http://www.oockent.org/>

Yrittäjäpolvenvaihdoksen toteuttamismenetelmiä koskevan osan on kirjoittanut Erkki K Kangas. Kirjan toimitustyössä korvaamatonta apuaan ovat antaneet Jukka Pötry, Pekka Pättiniemi, Niina Immonen ja Sakari Oikarinen.

Erkki K Kangas

Pori 2012

Esipuhe

Tämä yrittäjän opas yrityksen jatkajasuunnitelmaan on tehty auttamaan pienten ja keskisuurten yritysten omistajia yrityksen omistuksen ja johtamisen siirtosuunnitelmien laadinnassa. Se sisältää kuusivaiheisen menetelmän, joka auttaa yritysten omistajia suunnittelemaan yrityksensä siirtämistä jatkajalle ja suppeat kuvaukset eräistä vaihtoehtoista yrittäjäpolvenvaihdoksen toteuttamisesta.

TÄSSÄ OPPAASSA ON NELJÄ PÄÄLUKUA

Ensimmäinen luku esittelee ja arvioi joitakin yrittäjäpolvenvaihdokseen liittyviä kysymyksiä. Toinen luku esittelee kuusiportaisen menetelmän, joka auttaa yrittäjiä luomaan kokonaisvaltaisen kuvan jatkajasuunnitelman päämääristä. Monimutkaiset asiat, kuten jatkajasuunnitelmat ovat harvoin yksinkertaisia ja suoraviivaisia. Siksi on todennäköistä, että tätä mallia ei sovelleta sellaisenaan. Suunnittelumallin käyttö voi auttaa yrittäjää seuraamaan suunnittelun etenemistä ja varmistaa, ettei tärkeitä osatekijöitä jää käsittelemättä. Tämä vaihe jatkajasuunnitelman laadinnassa on päämäärien asettamista. Luopujan tavoitteiden pitää ohjata teknistä yrittäjäpolvenvaihdoksen suunnittelua.

Kun tärkeimmistä päämääristä on keskusteltu ja niitä on tarkasteltu eri puolilta, ja yrittäjä on työstänyt optimaalisen jatkajasuunnitelman (vaihe 4 suunnittelussa), suosittelemme, että yrityksestä luopuja käy suunnitelman läpi pätevien asiantuntijoiden kanssa. ELY-keskuksista ja yrityspalveluorganisaatioista saa tietoja sopivista asiantuntijoista. Nämä asiantuntijat auttavat parhaan yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelman toteuttamisessa.

Oppaan kolmas osa tarkastelee erilaisia strategioita ja teknisiä vaihtoehtoja, joita voidaan käyttää oman yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelman

täytäntöönpanossa. Muita menetelmiä laajemmin esitellään Employee Buy Out-metodiin. Täytäntöönpanossa on syytä käyttää osaavia laki- ja veroasiantuntijoita.

Aloita yrittäjäpolvenvaihdoksen suunnittelu ajoissa ja varaa valmisteluihin useita vuosia. Asiat ottavat aikansa. Kaikkihan tietävät, mitä hätäilemällä syntyy.

Tämä opas on alunperin kirjoitettu osana Clevelandin alueen yrittäjäpolvenvaihdossuunnitteluohjelmaa. Kiitos Clevelandin ja George Gundin säätiöille, jotka ovat taloudellisesti tukeneet tätä ohjelmaa, sekä tämän oppaan kehittämistä. Kiitos myös Neil Waxmanille, Capital Advisorin toimitusjohtajalle hänen panoksestaan tämän oppaan tarkastuksessa. Lisäksi kiitämme Greater Clevelandin Growth Associationia ja sen Council of Smaller Enterprisesia yrittäjäpolvenvaihdosseminaarien tukemisesta sekä Northeast Ohio Research Consortium of the Ohio Urban University Programia, joka rahoitti tutkimuksen, joka toteutettiin ennen Clevelandin yrittäjäpolvenvaihdosohjelman toteuttamista.

Boston, 1999 Stephen Clifford, Kent,
1999 Alex Teodosio

Tämän oppaan suomentaminen ja Suomen oloihin soveltaminen on tehty osana ”Henkilöstöomistus yrityksen jatkamismallina” -projektia, joka on Euroopan Sosiaalirahaston Tavoiteohjelma kolmen rahoittama. Oppaan päivittämisen on mahdollistanut Manner-Suomen ESR-Ohjelma, Aloitteiden yrittäjien ja pk-yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämissuunnitelma (APAKE), Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi-hanke. Kiitos siitä.

Pori 2012 Erkki K Kangas,
Sataosaajat Osuuskunta

1. Miksi jatkajasuunnitelma on tärkeä	5		
1. Verotus.....	5		
2. Riski.....	5		
3. Vaihtoehdot.....	5		
4. Hallinta.....	6		
5. Arvo.....	6		
Elämänmuutoksia.....	6		
Kuolevaisuus.....	6		
Henkilösuhteet.....	6		
2. Yrittäjäpolvenvaihdoksen suunnitteluprosessi: hahmotelma	9		
1. Tunnistetaan yrittäjän päämäärät.....	10		
2. Tunnistetaan muiden osallisten tarpeet ja tavoitteet.....	10		
3. Johtajanvaihdoksen suunnittelu.....	10		
4. Kehitetään ihannelopputus.....	10		
5. Perehdytään kaikkiin toteuttamistapoihin....	11		
6. Valitaan toimintatapa ja toteutetaan yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelma.....	11		
Yhteenveto.....	11		
Ensimmäinen vaihe:			
Tavoitteiden asettaminen – yrittäjä itse	13		
Tulot.....	14		
1 Tavoitetulot.....	14		
B) Kulujen muutokset.....	15		
2 Muut tulolähteet.....	15		
3 Yrityksestä tarvittavat tulot.....	15		
Mukanaolo.....	15		
Sijoiutukset.....	15		
Henkilökohtainen muisto, muistomerkki.....	16		
Arvot.....	16		
Yhteenveto.....	16		
Toinen vaihe:			
Tavoitteiden asettaminen – lähipiiri	17		
Perhe.....	17		
Toimiva johto ja muut työntekijät....	18		
Muut omistajat.....	19		
Kolmas vaihe: Ylimmän johdon sukupolvenvaihdos	20		
1. Arvioi omistajan vastuualueet, osaaminen sekä liikesuhteet.....	21		
2. Arvioi johtoryhmän taidot ja mahdolliset jatkajat.....	21		
3. Kysy jatkajilta ja esimiehiltä mitä he haluaisivat jatkossa tehdä.....	21		
4. Ota selvää, miten johtoryhmä voi kouluttaa jatkajan.....	21		
5. Yhdistä johtajien tavoitteet ja heidän uudet vastuunsa.....	22		
Yhteenveto.....	22		
Neljäs vaihe: Tavoitetila	23		
1. Kertaa ja vedä yhteen luopujan tarpeet ja tavoitteet.....	23		
2. Kertaa ja vedä yhteen muiden osallisten tarpeet ja tavoitteet....	23		
3. Mieti mitä johdon uusiminen merkitsee.....	23		
4. Valitse yhtenevät päämäärät jatkajasuunnitelmalle.....	24		
Yhteenveto.....	24		
Viiides vaihe: Selvitä vaihtoehdot	25		
Pysyminen perheyrietyksenä.....	25		
Lunastussopimukset.....	26		
Muita menetelmiä.....	26		
Yhteenveto.....	26		
Kuudes vaihe:	27		
Laadi ja toteuta yrittäjäpolvenvaihdos- suunnitelma			
2. Laadi yhteenveto siitä, mikä on suunnitelman loppu tulos ja miltä yritys näyttää kun muutosvaihe on ohi.....	27		
3. Pidä tärkeät asianosaiset tietoisina suunnitelman yksityiskohdista.....	28		
4. Kertaa suunnitelmaa säännöllisesti.....	28		
Yhteenveto.....	28		
3. Yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelman toteuttamisen menetelmiä	29		
Jatkajan löytäminen.....	29		
Arvonmäärittäminen: Oikea hinta.....	30		
2.1 Tuottoarvo.....	31		
2.2. Nykyarvomenetelmä.....	32		
2.3. Substanssiarvo.....	33		
2.4. Vertailuhinta.....	33		
Yritys luovutuskuntoon.....	34		
Liiketoiminta- eli substanssikauppa... ..	34		
Vaihtoehto 1: Pysy perheyrietyksenä.....	35		
Vaihtoehto 2: Lahja.....	37		
Vaihtoehto 3: Lahjanluonteinen kauppa.....	39		
Vaihtoehto 4: Lunastussopimukset.....	39		
Vaihtoehto 5:			
Henkilöstöosto eli Employee Buy Out	41		
Henkilöstökaupan merkittävii etuja..	41		
Miten henkilöstökauppa toteutetaan..	41		
Liiketoimintakauppa.....	42		
Osakekauppa.....	43		
Vaihtoehto 6: Management Buy Out	44		
Vaihtoehto 7: Myynti ulkopuoliselle ostajalle	44		
Vaihe 1.....	44		
Vaihe 2.....	44		
Vaihe 3.....	44		
Vaihe 4.....	44		
Vaihtoehto 8: Likvidointi	46		

1. Miksi jatkajasuunnitelma on tärkeä

Yrittäminen ja yrityksen johtaminen on kovaa työtä. Monet yrittäjät ovat niin kiinni yrityksensä päivittäisessä toiminnassa, että pitkän tähtäyksen suunnittelulle, kuten yrittäjäpolvenvaihdoskysymykselle, ei jää aikaa. Yrityksen menestymiseksi tehtävä työ ei jätä aikaa väistämättä edessä olevien omistuksen ja johtamisen muutosten suunnitteluun. Toinen tekijä, joka hankaloittaa omistajanvaihdoksen suunnittelua on se, että sitä mietittäessä on löydettävä vastaukset moniin hankaliin ja kiusalliseksikin koettuihin kysymyksiin, kuten ”mitä teen kun jään eläkkeelle ja millä rahalla”. Omistajanvaihdoksen suunnittelu on vielä vaikeampaa, jos ei ole etukäteen tiedossa selkeää jatkajaehdokasta, joka ottaa yrityksen vastuulle.

Toisaalta on viisi painavaa syytä omistajan ja johtajanvaihdoksen suunnitteluun

1. VEROTUS

Omistajanvaihdoksen verosuunnittelu on yksi keskeisimpiä osa-alueita. Yritys edustaa usein omistajansa suurinta saavutusta, perhettä lukuun ottamatta. Jos mitään omistajanvaihdossuunnitelmaa ei ole tehtynä yrittäjän kuollessa tai sairastuessa vakavasti, omistuksen siirrossa veroihin voi mennä huomattava osa yrityksen varallisuudesta ja vähemmän jää yrittäjän perheelle. Esimerkiksi 1 000 000 euron omaisuudesta on maksettava 140 100-310 100 euroa perintöveroa perinnönsaajasta veroluokasta (ja mahdollisista vähennyksistä) riippuen. Omaisuuden siirrosta jatkajalle maksetaan myyntivoittoveroa, varainsiirtoveroa tai lahjaveroa tilanteen mukaan.

Yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelma voi alentaa tai jopa välttää verot ja varmistaa että perhe ja tärkeät työntekijät saavat mitä ansaitsevat eikä

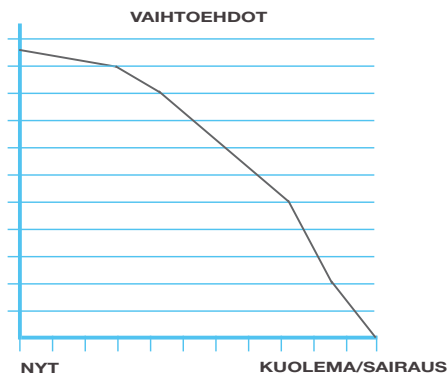
vain sitä mitä perintöverotus jättää jäljelle. Hyvä verosuunnittelu optimoi verotuksen vaikutukset ja hyödyntää verolainsäädännön huojennusmahdollisuudet.

2. RISKI

Mitä pidemmälle yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelman teko ja täytäntöönpano venyy, sitä suurempi on riski, että suunnitelma ei toteudu halutulla tavalla. Riskeihin kuuluu myös se, että yritys romahtaa yhdessä omistajansa terveydentilan kanssa.

3. VAIHTOEHDOT

Mitä myöhemmin yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelma tehdään, sitä vähemmän on käytettävissä keinoja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Useimmat yrittäjät haluavat turvata perheenjäsentensä ja työntekijöidensä toimeentulon ja työpaikat. Yrittäjät haluavat myös jättää henkilökohtaisen muistomerkkinsä yrityksen jatkumisen muodossa tai tukemalla sydäntään lähellä olevaa yleishyödyllistä toimintaa, kuten esim. Punaista Ristiä, Syöpäyhdistystä tai oppilaitosten stipendirahastoja. Mitä pidemmällä aika kuluu, sitä vähemmän on vaihtoehtoja tarjolla tavoitteiden toteuttamiseen.



4. HALLINTA

Yrittäjätalouden vaihdoksen huolellinen suunnittelu pitää toteutuksen yrittäjän hallinnassa, mutta jos yrittäjä jättää omistajanvaihdossuunnittelun tekemättä, verottaja tai pesänjakajat ja lakimiehet kontrolloivat tilannetta, kun yrittäjätalouden vaihdos sitten lopulta tehdään.

5. ARVO

Jos yrityksen omistaja ei toteuta yrittäjätalouden vaihdossuunnitelmaa ennen työkyvyttömyytään tai kuolemaansa, yrityksen arvo laskee usein nopeasti. Monesti yrittäjä ja yritys kuolevat yhdessä. Jos näin käy, omistajan perilliset eivät saa yrityksestä sitä täyttä arvoa, jonka olisivat saaneet, jos suunnitelma olisi tehty ja toteutettu. Yrittäjätalouden vaihdoksen suunnittelu on vaikeaa. Sitä suunniteltaessa on väistämättä pohdittava suuria oman elämäntilanteen muutoksia, kuolevaisuuttakin ja muutoksia tärkeimmissä henkilösuhteissa. Kaikkein tärkeintä on tehdä yrittäjätalouden vaihdossuunnittelu ajoissa.

Elämänmuutoksia

- Yrittäjätalouden aikana on ollut helppoa käyttää yritystä menestyksen mittana. Yrityksen menestyminen on ollut yrittäjälle suuri tyydytyksen ja innoituksen lähde. Eläkkeelle siirtymisen jälkeen tarvitaan uusia menestyksen mittareita.
- Nyky-yhteiskunta yhdistää usein sen kuka olet, sitä pohjalta mitä teet. Siksi yrittäjille aseman muutos on tavallista vaikeampi. Luopuja on tottunut olemaan päättäjän asemassa yrityksessään ja sellaisena myös ympäröivän yhteisön arvostama. Oma yritys on menestyksen mitta ja kun yrittäjä luopuu yrityksestään, hänen voi olla vaikea sopeutua muuttuneeseen asemaansa yhteisössä.
- Yrittäjät ovat tottuneet toimimaan päättäjinä. Yrittäjän vastuu on tuonut hänen mielipiteilleen ja ajatuksilleen painoarvoa. Vaikka yrittäjän neuvot ja

ideat voivat pysyä elintärkeinä yritykselle, luopuva yrittäjä kokee asemansa epävarmaksi, kun hän luopuu omistuksen antamasta päätäntävallasta.

- Yritys on vuosia ollut riippuvainen omistajastaan ja yrittäjä on tuntenut itsensä tärkeäksi. Vaikka luopujan tuki ja asiantuntemus voivat jatkossakin olla tärkeitä, hyvä omistajanvaihdossuunnitelma valmistaa yrityksen tilanteeseen, jossa aiempi omistaja ei enää ole tärkein johtaja.

Kuolevaisuus

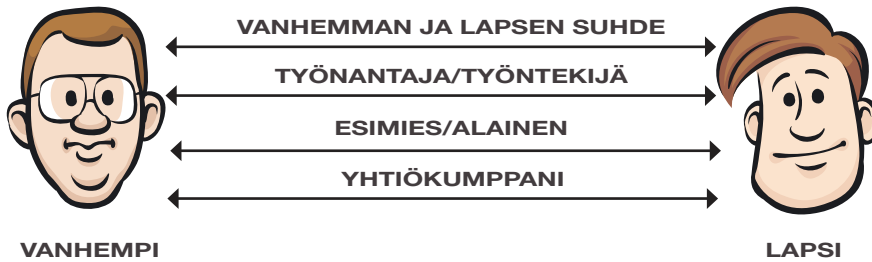
- Kukaan meistä ei halua ajatella kuolemaansa, eikä keskustella siitä. Yrityksen jatkumisen suunnittelu on nimenomaan sen suunnittelua, mitä yrityksessä tapahtuu ”kun olen poissa”. Monen asiantuntijan ensimmäinen neuvo yrittäjälle on kehoitus valita oma tukihenkilö auttamaan näiden tunneperäisten asioiden hallinnassa.

Henkilösuhteet

- Yrityksen omistajan oma identiteetti on vahvasti kiinni yrityksessä. Identiteetin muutokset saattavat luopuvan yrittäjän henkilö- ja työsuhteet epävarmaan tilaan. Muutos on väistämätön yrittäjän siirtymässä eläkkeelle. Suhteet ovat muutoksen alaisina, vaikka ne olisivatkin rakentuneet henkilökohtaisen ystävyyden tai ammatillisen osaamisen pohjalta.
- Usein suurin muutos tapahtuu eläkkeelle siirtävän avioliitossa. Sen sijaan, että yrittäjä viettää lukemattomia tunteja työpaikalla, käyden vain kääntymässä kotona, tilanne kääntyy päinvastaiseksi. Eläkkeellä olo merkitsee sitä, että on enemmän omaa aikaa kuin työaikaa. Tämä voi aiheuttaa suuria muutoksia yrittäjän perhesuhteissa. Muutokset voivat olla stressaavia, varsinkin jos joku perheenjäsenistä on yrityksen uusi yrittäjä. Vanhemman ja lapsen keskinäinen asema muuttuu. Näiden muutosten tunnistamatta jättäminen ja niiden käsittelyn laiminlyöminen voi johtaa perhesuhteiden murtumiseen.

• Henkilösuhteet ovat haastavia. Mitä monimuotoisemmaksi suhde muotoutuu, sitä vaikeammin hallittavaksi se muuttuu. Kun perheenjäsenestä tulee työntekijä, suhde häneen muuttuu vaikeammaksi. Kun lisätään toinen yhdistävä tekijä (esimies/alainen, yhtiökumppani), tilanne muuttuu vielä vaikeammin hallittavaksi. Kun henkilösuhteet kehittyvät, opimme asteittain hallitsemaan niitä. Kun olemme työskennelleet ja eläneet yhdessä vuosien ajan, emme oikeastaan ole tietoisia niistä hienosyisistä tavoista, joilla pidämme suhteet tasapainossa.

Esimerkiksi, isä-poika-suhde, usein jo sellaisenaan vaikea, muuttuu vielä monisyisemmäksi kun poika on työntekijä tai esimies perheen yrityksessä. Isästä on tullut työnantaja, kenties myös esimies, mentori ja yhtiökumppani. Jokainen taso tekee henkilösuhteesta moniulotteisemman ja vaikeamman hallita.



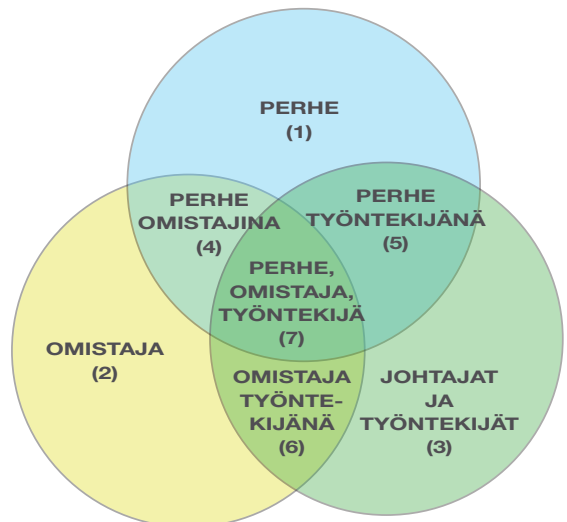
Kun yrittäjäpolvenvaihdoksen suunnittelu alkaa, suhteet muuttuvat. Suunnitteluprosessi aiheuttaa paineita henkilösuhteisiin, kun ihmiset miettivät, mitä muutokset heille merkitsevät. Työnjohtajat, työntekijät, tavarantoimittajat ja asiakkaat voivat hermostua pohtiessaan tulevaisuutta. Yrittäjäpolvenvaihdoksen suunnittelu ravistelee sidosryhmien herkkiä ja monisyisiä suhteita.

- 4) Perheenjäsenet, jotka ovat myös osakkaita yrityksessä
- 5) Perheenjäsenet, jotka ovat johtajia ja/tai työntekijöitä mutta eivät ole osakkaita
- 6) Yhtiökumppanit, jotka ovat myös johtajia ja/tai työntekijöitä
- 7) Perheenjäsenet, jotka sekä ovat osakkaita että johtajia ja/tai työntekijöitä

Kolme ihmisryhmää, joita tämä eniten koskee:

- 1) Perheenjäsenet
- 2) Omistajat
- 3) Johtajat/työnjohtajat, työntekijät

Pienissä yrityksissä nämä kolme ryhmää menevät usein päällekkäin ja monissa yrityksissä onkin henkilöitä, jotka kuuluvat kaikkiin kolmeen ryhmään. Näin muodostuu neljä sidosryhmää lisää ja samalla yrityksen jatkuvuuden suunnittelusta tulee entistä monimutkaisempaa:



Yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelma koskettaa jokaisen ryhmän jokaista jäsentä. Kaikilla on todennäköisesti toiveita ja odotuksia. Jos suunnitelmana on vastata näihin odotuksiin, on odotukset ensin tunnistettava. Suunnitteluprosessi voi aiheuttaa eturistiriitoja mukana olevien henkilöiden välillä. Muodollinen suunnitteluprosessi auttaa vaimentamaan eturistiriitoja, koska mukanaolijat voivat varmistua siitä, että heidän toiveitaan kuullaan. Henkilöiden, joilla on merkittävä osa suunnitelman lopputuloksessa, on oltava mukana suunnitelman laadinnassa vaikka se voikin vaikeuttaa suunnitteluprosessia. Jos heidät jätetään suunnitteluprosessin ulkopuolelle, voivat he asettua vastustamaan mukanaolijoita ja jopa estää suunnitelmaa toteutumasta.

Yrittäjäpolvenvaihdoksen suunnittelu auttaa sopeutumaan edessä oleviin, väistämättömiin elämänmuutoksiin. Hyvä suunnitelma antaa myös näkemys siitä, miten muutoksiin voi varautua.

Kun yrittäjät laativat omistajanvaihdossuunnitelman, myös sen lopputulos pysyy heidän hallinnassaan. Jos yritys pystyy menestymään muutosvaiheessakin, on yrittäjä jälleen osoittanut henkilökohtaisen ja ammatillisen osaamisensa. Aivan kuten lasten kasvatuksessakin, vanhemman suurin ylpeydenaihe on, kun lapsi kasvaa vahvaksi ja omillaan toimeentulevaksi. Yrittäjän suurin ylpeydenaihe on

yrityksen menestyksen jatkuminen muutosvaiheen yli. Kun yritys jatkaa tarpeellisen tuotteen tai palvelun tuottamista ja työllistää niin perheenjäsenet kuin muunkin henkilökunnan, on siinä hitunen kuolemattomuutta.

Valitettavan moni yrittäjä ei suunnittele yrityksensä omistajanvaihdosta. Näin toimiessaan he menettävät sen ylpeän tunteen, että ovat olleet todella onnistuneita elämässään. Sen, että heidän elämäntyönsä on jättänyt pysyvän jäljen yhteisöönsä ja toimialaansa.

Hyvä omistajanvaihdossuunnitelma käsittelee pelotta yllä mainittuja kipeitäkin haasteita.

Yhteenvetona, hyvä jatkajasuunnitelma vastaa

- 1) omistajan tarpeisiin ja tavoitteisiin ja
- 2) vastaa muiden tärkeiden yrityksen osallisten, kuten muut omistajat ja henkilökunta, tarpeisiin ja tavoitteisiin.

Hyvä suunnitteluprosessi

- ottaa mukaan suunnitteluun kaikki merkittävät sidosryhmät
- säilyttää yrityksen jatkuvalle menestykselle ja omistajan tyytyväisyydelle tärkeät, sidosryhmien väliset siteet.



2. Yrittäjäpolvenvaihdoksen suunnitteluprosessi: hahmotelma

Jatkajasuunnitteluprosessin tavoitteena on luoda yrittäjän odotukset ja toiveet täyttävä yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelma. Usein tärkein tavoite on pitää yritys ja perhe yhdessä. Siksi näiden sidoryhmien mukaan ottaminen suunnitteluun on ehdottoman tärkeää. Jos perhe ja yritys eivät ole mukana suunnittelussa, eivät he myöskään tue lopputulosta. Pää tavoite on välttää suuttumista ja turhautumia, oikeusjutuista puhumattakaan. Näiden yleisten ongelmien välttämiseksi on hyvä valita selkeä, tarkoituksenmukainen toimintatapa ja aikataulu suunnitteluprosessille.

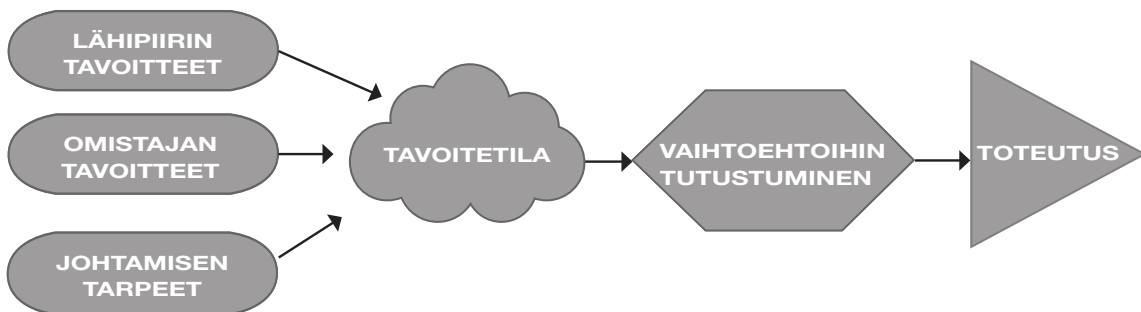
Yrittäjäpolvenvaihdossuunnitteluprosessissa on yksinkertaisimmillaan kolme vaihetta:

- 1) Tavoitteiden tunnistaminen
- 2) Päätäminen miten tavoitteisiin parhaiten päästään
- 3) Suunnitelman toteuttaminen

Yksi yleisesti tehty virhe omistajanvaihdossuunnittelussa on tutustua menetelmiin (kuten verosuunnitteluun) tai peräti toteuttaa omistajanvaihdos ennen omien tavoitteiden tunnistamista ja punnitsemista. Tällöin valitut menetelmät voivat olla tehottomia tai mikä pahempaa, vääriä. Omiin tavoitteisiin perehtyminen ja niiden punnitseminen hyvin usein helpottaa oikeiden toimintamallien valintaa ja tuottaa toivotun tuloksen. Valitettavasti osallisten moninaiset keskinäiset sidokset tekee tavoitteiden asettamisesta vaikeaa. Siksi omien tavoitteiden huolellinen pohdinta kannattaa.

Alla oleva jatkajasuunnittelun etenemiskaavio on tehty helpottamaan oikean toimintatavan valintaa. Eniten aikaa kannattaa käyttää ensimmäiseen vaiheeseen, sillä tässä vaiheessa tehty huolellinen pohdinta ehkäisee monien lopputulosta heikentävien virheiden syntymistä.

Omistajanvaihdossuunnitteluprosessi voidaan jakaa seuraaviin kuuteen osioon.



1) TUNNISTETAAN YRITTÄJÄN PÄÄMÄÄRÄT

Yrittäjän on tunnistettava millaisessa tulotasossa yrityksestä luopumisen jälkeen on pysyttävä.

On valittava millä tasolla eläkkeelle siirtyjä haluaa olla tulevaisuudessa entisen yrityksensä toiminnassa mukana.

On pohdittava millaisia sijoituksia haluaa jatkossa pitää yrityksessä ja paljonko sijoittaa yrityksen ulkopuolella.

On harkittava millaisen perinnön, elämäntyön jäljen, haluaa jättää tuleville polville. Haluaako yrityksensä sulautuvan ostajan yritykseen vai haluaako sen jatkavan itsenäisenä yksikkönä.

Millaiset ovat yrityksen omistajan arvot? Mikä on hänelle tärkeää henkilökohtaisten etujen lisäksi? Miten tärkeitä ovat esimerkiksi yrityksen toiminnan jatkuminen, perheenjäsenten ja kollegojen työllistäminen, oman yhteisön tai hyväntekeväisyyden tukeminen.

2) TUNNISTETAAN MUIDEN OSALLISTEN TARPEET JA TAVOITTEET

Millaiset ovat perheenjäsenten, muiden osakkaiden ja avainhenkilöiden tarpeet, tavoitteet ja odotukset. Heidän odotustensa tiedostaminen ja huomioon ottaminen auttaa varmistamaan, että suunnitelma täyttää asetetut päämäärät.

3) JOHTAJANVAIHDOKSEN SUUNNITTELU

Jos yrityksen toiminnan jatkuminen on tärkeää, yrittäjän on pohdittava kenellä on taitoa ja halua ottaa kantaakseen hänen vastuunsa. Tämä prosessi voi sisältää uusia palkitsemis- ja sitouttamistapoja, joilla kannustetaan avainhenkilöitä tai työntekijöitä ylipäättään ottamaan vastaan uusia tehtäviä.

4) KEHITETÄÄN IHANNELOPPUTULOS

Omien arvojensa pohjalta yrittäjän on sovittava yhteen kaikkien osallisten tarpeet ja tavoitteet. Ihannelopputuloks on tilanne, johon yrityksen omistaja jatkajasuunnitelmalla pyrkii.

5) PEREHDYTÄÄN KAIKKIIN TOTEUTTAMISTAPOIHIN

Perehdy kaikkiin vaihtoehtoisiin tapoihin, joilla tavoitteisiin voi päästä. Tässä vaiheessa sovitetaan yhteen suunnitelman abstraktit päämäärät siihen, mikä on lain puitteissa mahdollista ja taloudellisesti toteutettavissa. Yrityksen omistajan täytyy tutkia perusteellisesti kaikki toteuttamisvaihtoehdot. Valitettavasti jotkut yrityksen omistajat laiminlyövät tämän vaiheen, eivätkä perehdy riittävästi eri vaihtoehtoihin. Monesti tämä aiheuttaa sen, että kun suunnitelma on tehty, löydetäänkin uusi ja tehokkaampi toteuttamistapa. Tämä voi johtaa kalliisiin muutoksiin kesken suunnitelman toteuttamisen. Joskus voi käydä niinkin, että oivalletaan vasta jälkikäteen, miten suunnitelma olisi kannattanut toteuttaa.

6) VALITAAN TOIMINTATAPA JA TOTEUTETAAN YRITTÄJÄPOLVENVAIHDOSUUNNITELMA

Täytäntöönpanon ensimmäinen vaihe on tarvittavien asiakirjojen laadinta. Yritysneuvojat, jotka laativat suunnitelman, voivat auttaa myös toteuttamismallin luomisessa.

Toteuttamisen aikajana on tapa havainnollistaa tavoitteet. Aikataulukutus sisältää selkeästi määriteltyjä tavoitteita ja avaintapahtumia. Nämä avainkohdat merkitsevät suunnitelman seuraavan vaiheen käynnistymistä. Jotta aikataulu olisi tehokas, yrittäjän pitää informoida osallisia riittävästi. Avoin tiedottaminen on paras tapa varmistaa toteutus, välttää vihamielisiä huhuja ja estää konflikteja.

YHTEENVETO

Yrityksen yrittäjäpolvenvaihdoksen suunnittelu on väistämättä mutkallinen prosessi. Huolellisesti pohdittu toimintatapa ja aikataulukutus auttaa kaikkia osallisia ymmärtämään, mitä on tapahtumassa sekä antaa mittarit etenemisen seurantaan. Nyt esitellyt kuusi vaihetta käydään yksityiskohtaisemmin läpi tämän luvun loppuosassa.

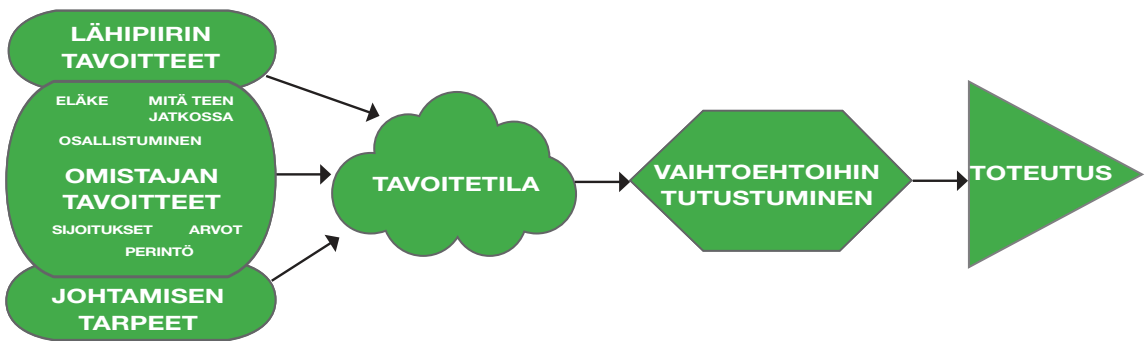
Niinkuin kaikki mallit, tämäkin on sovitettava kunkin omistajan henkilökohtaiseen tilanteeseen. Tärkeintä on, että toimitaan loogisesti ja päämäärätietoisesti.





Ensimmäinen vaihe: Tavoitteiden asettaminen yrittäjä itse

Yrittäjäpolvenvaihdoksen suunnittelun ensimmäinen askel on yrityksen omistajan tavoitteiden tunnistaminen. Yrittäjän tavoitteet ovat moninaiset ja niihin voi sisältyä varauksia muihin osapuoliin. Tässä tarkastelemme ainoastaan yrityksen omistajan henkilökohtaisia tavoitteita. Vaihe kaksi tarkastelee muiden osapuolien etuja.



Jatkajasuunnitelman tavoitteiden asettaminen voi olla vaikeaa. Yksi syy siihen on, että yrityksen omistaja istuu monella tuolilla.

Osakas

Pääosakkaana olevan yrittäjän pyrkimyksenä on kasvattaa tärkeimmän omaisuutensa – yrityksensä osakkeiden – likvidiä arvoa. Useimmiten omistaja haluaa tässä vaiheessa muuttaa keskittyneet likvidit varansa hajautetuiksi likvideiksi varoiksi. Tämä perustuu yleisesti hyväksytyyn periaatteeseen, että varallisuutta luodaan keskittämällä ja sitä ylläpidetään hajauttamalla.

Työntekijä

Yrityksensä työntekijänä yrittäjä pyrkii työnsä tuottavuuteen ja yrityksen menestyksen edistämiseen.

Toimitusjohtaja

Toimitusjohtajana yrittäjä tavoittelee yhtiön jatkuvaa kasvua, parempaa kilpailukykyä ja menestystä. Tästä johtuen huomio on jatkuvasti yhtiön toiminnassa.

Ikääntyvä ihminen

Vanhetessaan yrittäjä haluaa nauttia työnsä tuloksista.

Koska eri roolien tavoitteet voivat olla ristiriidassa keskenään, on hyödyllistä tarkastella tarkemmin seuraavia viittä kysymystä.

Tulot

Millaiset ovat yrittäjän tarvittavat tulot ja odotukset jatkossa?

Osallisuus

Kuinka paljon yrittäjä haluaa osallistua yhtiön toimintaan jatkossa? Haluaako luopuja olla edelleen mukana päivittäisessä toiminnassa, toimia taustatukena, vetäytyä pois muutaman vuoden kuluttua vai poistua heti huomenna?

Omistus/sijoitus

Millaisia tulevaisuuden sijoitussuunnitelmia luopujalla on? Haluaako hän rahansa heti, säilyttää jonkin kokoisen omistuksen edelleen vai luopua omistuksestaan vaiheittain muutaman vuoden aikana?

Muisto/perintö

Millaisen muiston omistaja haluaa itsestään jäävän? Miten luopuja haluaa turvata perheenjäsentensä taloudellisen turvallisuuden, vai onko ajatuksissa yleishyödyllisen toiminnan tukeminen?

Arvot

Millainen on omistajan arvomaailma? Mikä on hänelle tärkeää henkilökohtaisten asioiden lisäksi? Mikä merkitys on yrityksen toiminnan jatkumisella tai työtoverien, perheenjäsenten ja työntekijöiden työpaikkojen säilymisellä? Entä toiminta omassa yhteisössä/kunnassa?

Näistä jokaista täytyy pohtia huolellisesti, jotta päämäärät saadaan selkeiksi. Nämä tavoitteet on syytä kirjoittaa ylös, jotta tavoiteasettelu pysyy mielessä. Toteutumattomat odotukset syntyvät usein tunnustamattomista tarpeista. Nyt on aika ottaa avoimeen tarkasteluun myös tiedostamattomat tavoitteet. Käymme nyt yksityiskohtaisesti läpi nämä tarpeet.

TULOT

Kaikki hyvät omistajanvaihdossuunnitelmat on aloitettava arvioimalla omistajan taloudelliset tarpeet. Tavoitteena on tehdä tarkka laskelma siitä tulotasosta, jota yrittäjä toivoo saavansa yrityksestään. Vaadittava tulotaso voidaan laskea näin:

Tavoitetulot
– muiden tulolähteiden tulot
= yrityksestä saatavat tulot

Katsotaanpa kutakin erikseen. On varmasti avuksi tehdä laskelmat myös paperille tai tietokoneen tiedostoon.

1 Tavoitetulot

Jotta voitaisiin oikealla tavalla määritellä eläkeaikainen tulotaso, on aloitettava nykyisistä tuloista. Mitkä tekijät muodostavat yrittäjän tämänhetkisen elintason?

A) Nykyiset yrityksestä saatavat tulot

- Kuinka paljon käteistä rahaa yrittäjä saa?
- Mitä yrittäjän yrityksestään saamat luontais- ja muut edut oikeasti maksavat?

Tuloihin lasketaan muutkin kuin verotettavat etuudet. Etujen summa antaa hyvän arvion siitä, mikä on tämänhetkinen yritystulon määrä.

B) Kulujen muutokset

- Mitkä kulut kasvavat, kun yrittäjä jää eläkkeelle? Onko hänen suunnitelmissaan lisääntyvä matkailu, golfin peluu, uusien harrastusten aloittaminen, vakuutusturvan parantaminen, eläkeasunnon remontointi vai uuden vapaa-ajan ajoneuvon ostos?
- Mitkä kuluerät pienevät eläkkeellä ollessa? Esimerkiksi vaatekulut, ravintolakulut, auton huoltokulut, matkakulut ym. voivat pienentyä. Nykyiset yritystulot ja kulujen muutokset yhdessä muodostavat arvion yrittäjän tulevasta tavoitetulosta.

2 Muut tulolähteet

Onko olemassa muita tulolähteitä, jotka pienentävät yrityksestä tarvittavaa tuloa? Millainen on yrittäjän eläketurva, YEL, onko lisäksi eläkevaakuutus? Onko muita sijoituksia, kuten kiinteistöjä, rahastosijoituksia tai sijoituksia muihin yrityksiin?

3 Yrityksestä tarvittavat tulot

Laske yhteen tavoitetulot ja vähennä muiden tulolähteiden tulot niin saat arvion yrityksestä tarvittavista tuloista. Tämä on se tulotaso, jonka yrityksen omistaja haluaa ja odottaa saavansa yrityksestä. Yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelman ensisijainen päämäärä on toteuttaa nämä odotukset. Jos yritys tai sen myyminen ei takaa tavoiteltua eläketasoa, suunnitelman on sisällettävä myös tarvittavat toimenpiteet vajauksen täyttämiseksi. Useamman vuoden kattavan inflaatiokorjatun tulo- ja menoarvion laatiminen on välttämätöntä oikean toimintatavan valitsemiseksi.

Taloudellisten tarpeiden lisäksi yrittäjillä on usein myös muita tavoitteita. Toisinaan omistajat haluavat enemmän kuin vain tarpeeksi tuloja eläkkeelle siirtymiseen, koska yritys edustaa vuosien kovaa työtä ja sitoutumista. Myös tätä toivetta on pohdittava. Tulevien tulojen laskelma osoittaa myös myynnistä saatavien tulojen edel-

leen sijoittamisen riskejä ja tuottoja.

Laskelman tulos saattaa olla huomattavasti suurempi kuin yrityksen todellinen arvo. Toki se voi olla pienempikin.

Taloudelliset seikat ovat usein yrittäjän tulevaisuuden ensisijaisia tekijöitä, mutta ne eivät ole ainoita harkittavia seikkoja. Omistajien on harkittava myös halukkuuttaan yrityksessä mukanaoloon, sijoittamista siihen, henkilökohtaista muistoaan ja muita henkilökohtaisia arvojaan.

MUKANAOLO

Monet yrittäjät eivät halua vain kävellä ulos yrityksestään. Yrittäjän on harkittava miten paljon haluaa edelleen vaikuttaa yrityksessään. Kaikkien osapuolien tulee olla tietoisia siitä, miten paljon eläkeläinen aikoo olla mukana, vaikka onkin luovuttanut muodolliset tehtävänsä. Kysymys on kiinteästi yhteydessä johtajuuden siirtymiseen (katso kolmatta askelta ”Johtamisen siirtäminen”).

1) Haluaako yrittäjä olla mukana yrityksen päivittäisessä toiminnassa? Haluaako hän olla käytettävissä myyntiedustajana, erityisprojekteissa tai ulkopuolisena konsulttina?

2) Haluaako hän säilyä yrityksen johdon epävirallisena neuvonantajana vai säilyttää myös muodollisen aseman yrityksen hallituksessa?

3) Haluaako hän pitää toimitusjohtajan/hallituksen puheenjohtajan paikan määrittelemättömän ajan vai vähentää osallistumisestaan asteittain?

Tässä vaiheessa ei ole aika taistella johtamisen siirrosta. Juuri tässä vaiheessa omistajan pitää harkita miten suuren osallisuuden hän haluaa yrityksen tulevaisuudesta. Yrityksen tarpeita tarkastellaan erikseen kolmannessa vaiheessa.

SIJOITUKSET

Millaisella osuudella yrittäjä aikoo olla mukana yrityksessä sijoittajana. Haluaako hän ylipäättään pitää minkäänlaista osuutta yhtiössä? Haluaako hän jakaa yhtiön tulevia riskejä ja tuottoja? Tahtooko yrittäjä pysyä pääomistajana vielä jonkin aikaa tai määrittelemättömän ajan?

Hyvin usein vaiheittainen kauppa on sopivin. Vaiheittaisella kaupalla yrittäjä siirtää yrityksen omistuksen asteittain johdolle, henkilökunnalle tai perheenjäsenille useamman vuoden kuluessa. Johtamisvastuu siirtyy usein samaa tahtia omistuksen, riskien ja tuottojen kanssa. On huomattava, että asteittainen sijoitusten irrottaminen voi olla vaikeaa ulkopuoliselle ostajalle myytessä.

HENKILÖKOHTAINEN MUISTO, MUISTOMERKKI

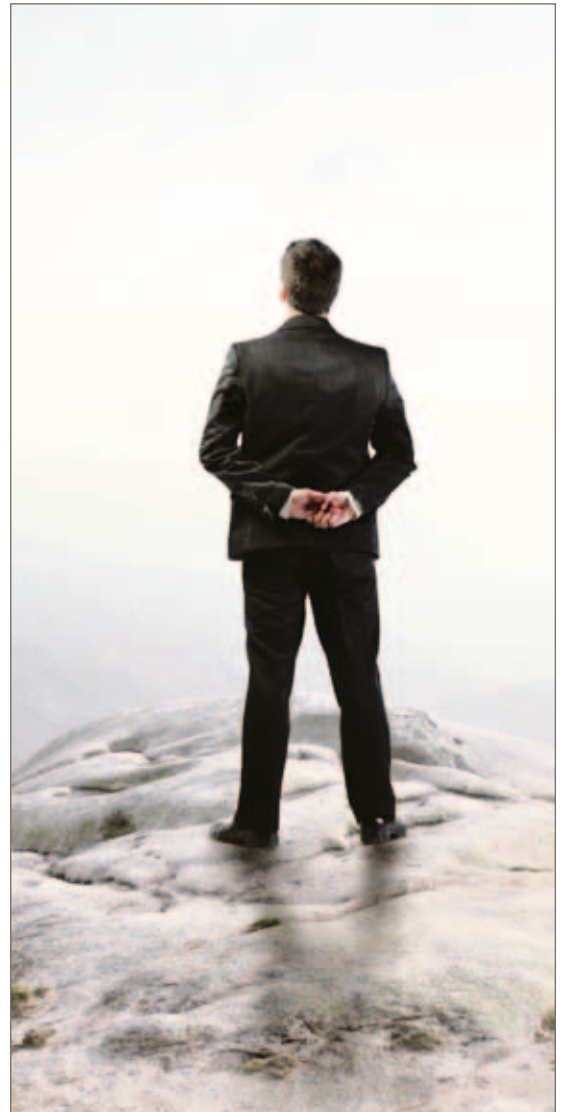
Haluaako yrittäjä yrityksensä säilyvän pysyvänä näyttönä vuosien kovasta työstä? Onko omistajalla tarkoituksena tukea yleishyödyllistä toimintaa? Haluaisiko hän perustaa rahaston tukemaan hyväntekeväisyysjärjestöjä, kouluja, opistoja tai yliopistoja? Vastaukset näihin kysymyksiin auttavat määrittelemään, millaisen perinnön yrittäjä haluaa jättää. Tämän perinnön on oltava tärkeä osa jatkajasuunnitelmaa, sillä se on merkittävä osa yrittäjän elämäntyötä, josta nauttia eläkkeellä ollessa.

ARVOT

Mitkä henkilökohtaiset arvot ovat yrittäjälle tärkeitä? Henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi useimmilla liikemiehillä on päätöksentekoa ohjaavia elämänarvoja. Esimerkiksi, pitääkö omistaja arvossa sitä, että yritys tarjoaa työtä ja verotuloja kunnalle? Haluaako hän, että yritys jatkaa toimintaansa työntekijöiden takia? Onko yrittäjä tukenut ympäristön toimintoja, kuten partiota, SPR:ä tai muita järjestöjä? Onko tärkeää, että tämä osallistuminen jatkuu?

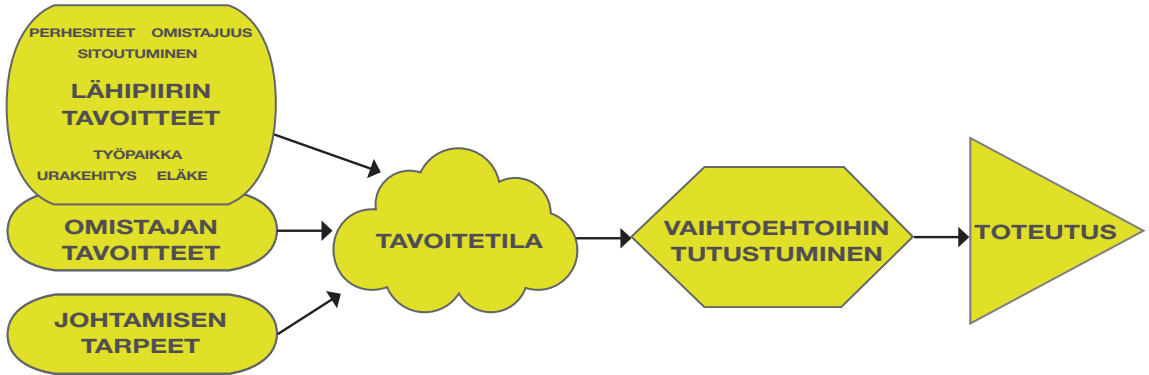
YHTEENVETO

Tarvittavat tuotot, osallistumisen odotukset, sijoitukset, tavoiteltu henkinen perintö ja henkilökohtainen arvomaailma muodostavat yrittäjän henkilökohtaiset tavoitteet yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelmalle. Vaikka kaikki odotukset eivät täytykään, on luopujan harkittava ja tunnistettava odotuksensa, jotta suunnitelma tuottaa tyydyttävän tuloksen ja ymmärretään, mitä voidaan toteuttaa ja mitä ei.



Toinen vaihe: Tavoitteiden asettaminen lähipiiri

Perheenjäsenillä, muilla osakkailla, toimivalla johdolla sekä työntekijöillä on jatkossakin panoksensa annettavana yrityksessä, siksi on tärkeää tarkastella näiden ihmisten päämääriä ja odotuksia. Heidän aktiivinen osallistumisensa prosessiin auttaa heitä hyväksymään lopputuloksen.



On erotettavissa kolme selkeää ryhmää, joiden tarpeita ja tavoitteita pitää pohtia: perheenjäsenet, muut osakkaat sekä esimiehet/työntekijät. Toisen askeleen tavoite on koota ajatuksia näihin ryhmiin kuuluvilta ihmisiltä. Heidän toiveensa kannattaa kirjoittaa muistiin, jotta ne ovat selkeästi mielessä prosessin edetessä.

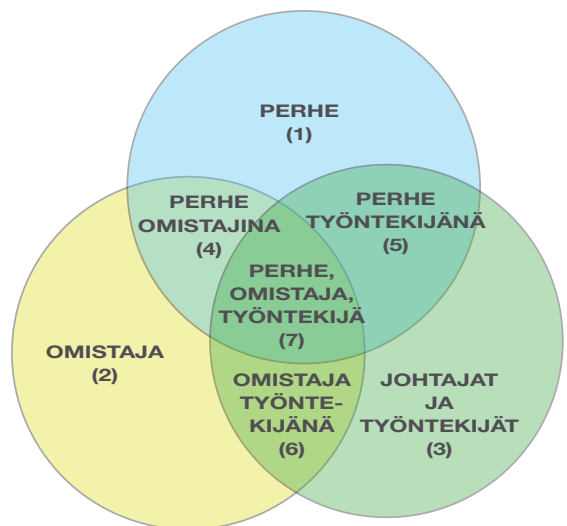
Monissa pienemmissä yrityksissä nämä sidosryhmät sekoittuvat. Ryhmien suhdetta yritykseen voidaan kuvata kolmena toisiaan osittain peittävänä ympyränä.

PERHE

Perheenjäsenet ovat eri tavoin mukana yrityksessä. Jotkut heistä ovat mukana yrityksen päivittäisessä toiminnassa, toiset voivat olla passiivisia osakkeistajia, kun taas osalla ei ole mitään tekemistä yrityksen kanssa.

Yrittäjällä on moninaiset suhteet perheenjäseniin. Omistaja ei ole pelkästään isä, äiti, puoliso tai jälkeläinen, vaan voi myös olla esimies, men-

tori ja yhtiökumppani. Suhteet muuttuvat, kun omistaja siirtyy uuteen elämänvaiheeseen. Muutosten aiheuttamia paineita voi lieventää keskustelemalla avoimesti jokaisen toiveista ja odotuksista. On olemassa useita työkaluja, joiden avulla saadaan esiin perheenjäsenien odotuksia.



Perhepalaverit voivat olla monestakin syystä hyödyllisiä. Muutamat perussäännöt auttavat kokouksia sujumaan paremmin. Esimerkiksi:

- Keskittyykää esillä olevaan ongelmaan osallistujien välisten seikkojen sijaan
- Pyrkikää kaikkia perheenjäseniä hyödyttäviiin win-win ratkaisuihin
- täytyy kuunnella ja kunnioittaa muiden ajatuksia ja tunteita

Perhepalaverit on valmisteltava hyvin. On syytä laatia esityslista ja sopia alkamis- ja päättymisajat.

Esityslistalla voi olla:

Jokaisen läsnäolijan tarpeet ja tavoitteet
Yrittäjän tarpeet, päämäärät ja toiveet
Keskustelu perheyrittämisen eduista ja haitoista
Yrityksen nykytila
Miten yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelma laaditaan ja yrittäjäpolvenvaihdossuunnittelun aikataulu

Joskus ulkopuolinen vetäjä voi onnistua välttämään haitalliset konfliktit ja pitämään kokouksen päämäärähakuisena.

Henkilökohtaiset keskustelut jokaisen perheenjäsenen kanssa voivat auttaa yrittäjää ymmärtämään niitä tunteita, joihin odotukset pohjautuvat. Yksityisten keskustelujen on pitäydettävä kyseisen perheenjäsenen tarpeissa ja odotuksissa. Keskustelut on käytävä avoimesti ja rehellisesti.

Muistiinpanoja on hyvä tehdä, jotta se mitä sanottiin ja selvitettiin, tulee osapuolille selväksi ja pysyy muistissa. Keskustelujen osanottajille on etukäteen selvitettävä mistä tullaan puhumaan. Siten he voivat valmistautua ja pohtia omia näkemyksiään. Jos keskustelut tulevat yllätyksenä

osallistujille, ovat he valmistautumattomia ja tuntevat olonsa epävarmoiksi, mikä haittaa asioihin paneutumista.


Perheenjäsenille tehtyt lomakekyselyt voivat auttaa heitä arvioimaan esille tulevia seikkoja ennen itse neuvonpitoa. Ne voivat olla avuksi, koska jokainen voi etukäteen huolellisesti valmistautua ottamaan kantaa asioihin. On usein helpompaa tunnistaa huolenaiheitaan ja odotuksiaan oman kodin rauhassa, kuin muiden perheenjäsenten keskellä joskus kiihkeässäkin neuvottelussa. Kyselyjen ja täytettävien lomakkeiden ei pidä kuitenkaan korvata henkilökohtaisia keskusteluja. Perheenjäsenten välinen vuorovaikutus johtaa tavallisesti parempaan yhteisymmärrykseen ja antaa mukanaolijoille tunteen henkilökohtaisesta panoksesta suunnitteluun.

TOIMIVA JOHTO JA MUUT TYÖNTEKIJÄT

Johto ja muut työntekijät toimivat yrityksessä suunnittelun ja toteutuksen aikana, sekä toteuttamisen jälkeen. Johdon ja työntekijöiden päämääriä, odotuksia ja huolenaiheita on pohdittava, erityisesti jos yrityksen toiminnan halutaan jatkuvan. Mukanaolo suunnitelman laatimisessa auttaa turvaamaan hyvät henkilöstösuhteet, joita tarvitaan omistajanvaihdoksen jälkeen yrityksen jatkuvaan menestykseen.

Johdon sukupolvenvaihdos huolestuttaa toimivaa johtoa luonnollisesti enemmän kuin muuta henkilökuntaa. Siitä huolimatta mitään vilpittömästi esitettyjä ideoita, huolenaiheita ja ehdotuksia ei pidä jättää huomiotta omistuksen siirtämistä suunniteltaessa. Joskus johdon sukupolvenvaihdos ja omistajanvaihdos on tehtävä samanaikaisesti.

Omistuksen siirtymävaihe on epävarmuuden aikaa. Näissä siirtymävaiheissa toimiva johto tuntee usein houkutusta "jättää laiva" ja siirtyä staabiimpien kilpailijoiden palvelukseen, erityisesti



tilanteissa, joissa he eivät voi toivoa, että heidän uskollisuutensa palkitaan ylennyksellä tai osakkeilla. Näissä vaiheissa kannattaa harkita ”kultaisia kahleita” mentoreina toimivalle johdolle. ”Kahleet” voivat olla käteisbonuksia, osakkeita, optioita tai muita sitouttamiskeinoja. Kun esimiehet ovat mukana suunnittelussa ja auttavat lopputuloksen määrittelyssä, lähteminen ei ole niin houkuttelevaa. Tämä on ratkaiseva vaihe, jossa monet perheyrietykset epäonnistuvat.

Henkilökohtaiset neuvottelut kunkin esimiehen kanssa ovat erinomainen tapa saada selville, mitä he odottavat ja toivovat yrityksen tulevaisuudelta. Samaa menettelytapaa tulee noudattaa myös työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa. Tapa osoittaa, että heidän ideansa ja ajatuksensa ovat tärkeitä yrityksen elinkaaren jatkuvuuden kannalta. Työntekijät tuntevat olevansa mukana suunnittelussa sen sijaan, että yrityksen perusta heiluisi heidän allaan.

Monesti on avuksi, jos osanottajat pohtivat omistuksen ja johdon vaihtumisen yksityiskoh-tia etukäteen. Keskustelun kulku on siis tarpeen selvittää osanottajille etukäteen, samoin kuin perheneuvotteluissakin. Selkeän työjärjestyksen noudattaminen on tärkeää. Omistajan on syytä käyttää aikaa omien tulevaisuuden toiveidensa avaamiseen ja henkilöstön rooliin niissä. Esimiehille ja henkilöstön edustajille täytyy varata mahdollisuus esittää toiveita ja pelkoja.

Avainhenkilöiden eläkesuunnitelmista on myös puhuttava, sillä heidän neuvonsa ja kokemuksensa voi olla ratkaisevaa yrityksen omistajan-vaihdoksen toteutumiselle ja sen tulevalle menestykselle.

Kyselylomake voi olla erinomainen tapa avata keskustelu, mutta on huomattava, että lomake ei saa korvata keskustelua. Toisaalta kirjalliset vastaukset ovat monesti huolellisemmin harkittuja

ja voivat toimia hyvinä muistiinpanoina siitä, mikä on toimivalle johdolle tärkeää.

Kaikissa tapauksissa on tehtävä huolellisia muistiinpanoja ja ne on jaettava kaikille osanottajille. Muistiot toimivat yhteisenä dokumenttina siitä mitä asioita käsiteltiin ja mistä puhuttiin. Näitä muistioita on hyvä lukea aina uudelleen ja uudelleen prosessin edetessä, jotta varmistetaan, että yrittäjä ei ole unohtanut avainryhmien tarpeita ja odotuksia.

Ryhmäpalaverit pitävät kaikki osapuolet ajan tasalla siitä, miten suunnittelu etenee. Ne auttavat myös ymmärtämään, mitä on tapahtumassa. Kun muutoksia on edessä, myös huhut alkavat liikkua. Useimmiten ne johtuvat pahimman pelosta ja kasvavat, jos oikeaa tietoa ei ole saatavissa. Ryhmäpalaverit, joissa ovat mukana johto, esimiehet ja henkilökunta, pitävät huhumyllyn kurissa ja auttavat ihmisiä keskittymään yrityksen tulokselliseen toimintaan sen sijaan että mietitään ”mitä jos...?” Joskus nämä tilaisuudet ovat tarpeen pelkästään henkilökunnan tietoisuuden lisäämiseksi. Sen selittämiseksi, että tulevat toimenpiteet tehdään yrittäjän eläkkeelle siirtymisen aiheuttaman kriisin välttämiseksi.

MUUT OMISTAJAT

Muiden omistajien panokset, neuvot ja huolet on selvitettävä omistuksen siirrossa. Tämän voi hoitaa monella tavalla ja vähemmistöosakkaiden oikeudet on muistettava. Riita vähemmistöosakkaiden kanssa voi tuhota muuten hyvän yhteistyön ja hyvän yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelman.

Pääomistajan pyrkiessä saamaan omistusosuudesta mahdollisimman korkean hinnan, on muistettava huomioida myös vähemmistöomistajien edut. Pahimmassa tapauksessa hyvä toteutusmalli voi muuten kaatua oikeudenkäyntiin. On siis tärkeää, että kaikki osakkaat tuntevat olevansa samalla lähtöviivalla.

Perheenjäsenillä, esimiehillä, henkilöstöllä ja omistajilla voi olla keskenään ristiriidassa olevia tavoitteita. Ristiriidat voivat olla hankalia, jos ryhmät ovat osittain päällekkäisiä. Esimerkiksi perheenjäsenen, joka on samalla työntekijä ja omistaja, voi olla vaikea käsitellä omia tunteita ja odotuksia. Avoin tiedonvaihto ja sitoutuminen suunnitelman laadintaan ovat avainasemassa ylläpidettäessä ihmissuhteita suunnittelun aikana. Jos kaikki osalliset tietävät, mihin ollaan menossa ja tuntevat aikataulun, heidän on helpompi osallistua suunnitteluun, eivätkä he tunne tällöin itseään ulkopuolisiksi.

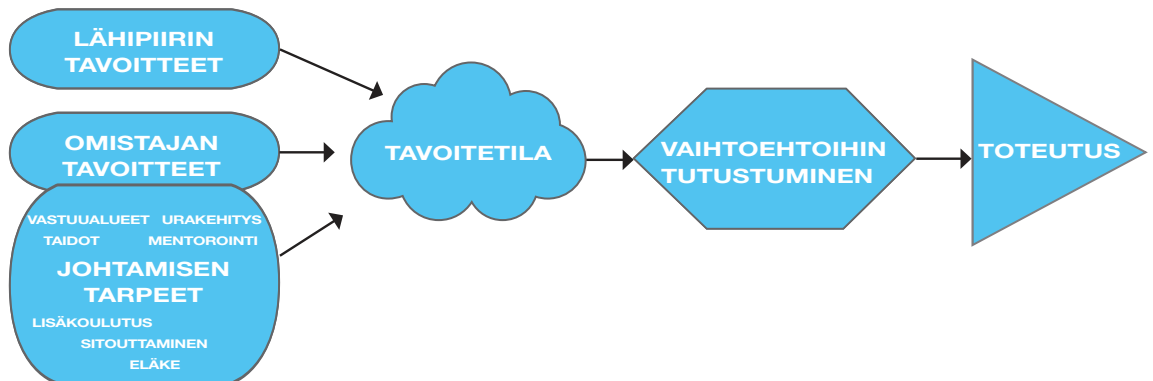
YHTEENVETO

Toisen askeleen tavoite on koota tietoja jokaiselta, jota yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelma koskettaa. Näiden ryhmien tavoitteita on arvioitava suhteessa yrittäjän omiin päämääriin ja tarpeisiin. Jo mukanaolo suunnittelussa vähentää muutoksen luoman epävarmuustilan aiheuttamaa negatiivisuutta.



Kolmas vaihe: Ylimmän johdon sukupolvenvaihdos

Johdon sukupolvenvaihdos saattaa olla tarpeellista, jos yrittäjä haluaa yrityksen jatkavan toimintaansa hänen itse irtaannuttuaan. Jos yrittäjä aikoo myydä yrityksensä ulkopuoliselle, tulee johdon vaihtamisesta uuden omistajan tehtävä.



Vastuualuelista

Jos omistaja tahtoo yrityksen jatkavan itsenäisenä ja yksityisomistuksessa tai aikoo jatkossakin osallistua yrityksen toimintaan, muodostuu johdon sukupolvenvaihdoksesta välttämättömyys. Onnistunut vetovastuun siirtäminen antaa vastuun kolmeen kysymykseen: “Mitä minä teen?”, “Kuka pystyy tekemään sen, kun minä olen poissa?” ja “Miten voin valmistaa hänet/heidät tilanteeseen?”. Yrityksen omistajan on syytä laatia suunnitelma siitä, miten noihin kysymyksiin vastataan ja luonnostella se muistioksi.

Tässä muutamia ehdotuksia prosessin käynnistämiseksi.

1. Arvioi omistajan vastuualueet, osaaminen sekä liikesuhteet

Ensimmäinen askel on määritellä mitä omistaja varsinaisesti tekee. Tämä voi tuntua mahdottomalta, sillä yrittäjä on usein vastuussa kaikesta. Tehtävää vaikeuttaa se, että harvalla yrittäjällä on muodollista työnkuvaa.

Alunperin omistaja on voinut olla sekä talouspäällikkö, myyntiedustaja, tehtaan johtaja, asiakaspalvelija, että kuljetusvastaava. Kun yritys kasvaa, näihin tehtäviin ja vastuullisiksi palkataan muita ihmisiä. Yrittäjän tehtäväksi muodostuu muiden työntekijöiden tehtävien ja vastualueiden täydentäminen ja koordinoiminen.

Työpäiväkirja

Yksi tapa selvittää, mitä yrittäjä oikeasti tekee, on pitää tarkkaa kirjaa päivittäisistä töistä. Työkirjaan on kirjattava puhelinkeskustelut ja tapaamiset, mistä oli kysymys ja mitä päätettiin. Vaikka ei olekaan tarpeen kirjata päivittäisiä palavereja, on varmistettava että kuukausittaiset ja neljännesvuosittaiset suunnittelupalaverit, asiakaskontaktit, yhteydet tavarantoimittajiin, pankkeihin sekä vuosittaiset henkilökunnan työarviokeskustelut tulevat kirjatuiksi.

Yrittäjän tehtävien listaaminen ei ehkä riitä. Hän voi myös tehdä nopeita päätöksiä muodollisempien neuvonpitojen ulkopuolella. Siksi on tarpeen laatia kattava vastuualuekuvaus yhdessä ylimmän johdon kanssa.

Tärkeää on myös tunnistaa yrittäjän tärkeät liikekumppanuudet/liikesuhteet. Tähän kuuluvat asiakassuhteet, yhteydet tavarantoimittajiin, rahoittajiin ja muihin sijoittajiin.

2. Arvioi johtoryhmän taidot ja mahdolliset jatkajat

Kirjaa ylös nykyisen toimivan johdon taidot ja osaaminen, sekä heidän tehtäviensä jatkajaehdokkaiden taidot ja osaaminen. Näiden listojen tulee totuudenmukaisesti selvittää, mitä kukin tekee. Listan on hyvä alkaa tehtäväkuvauksilla. Kuten jo aiemmin viitattiin, pienissä yrityksissä tehtävät ohjautuvat usein sen mukaan, kuka pystyy kunkin tehtävän suorittamaan, eikä niinkään tehtäväkuvausten mukaan. Johdon tulee laatia vastaavat tehtäväraportit. Johdolla voi olla erilainen näkemys siitä, mitä kukin tekee ja mistä vastaa.

3. Kysy jatkajilta ja esimiehiltä mitä he haluaisivat jatkossa tehdä

Johdon sukupolvenvaihdossuunnitelman tulee keskittyä yrityksen jatkajasuunnitelmaa enemmän esimiesten ja heidän työnsä jatkajien toiveisiin ja suunnitelmiin. Ei ole mielekästä siirtää uusia vastuita pitkään palvellelle esimiehelle, joka suunnittelee pikaista eläkkeelle siirtymistä. Edelleen, jos johtoryhmän tärkeä jäsen ei halua hänelle kaavailtuja uusia tehtäviä ja vastuita, ei hän myöskään opi uusia taitoja, joita tarvitaan kyseisistä tehtävistä suoriutumiseen.

4. Ota selvää, miten johtoryhmä voi kouluttaa jatkajan

Jos omistajan valitsema jatkaja ei ole täysin valmis tehtävään, johtoryhmän on oltava valmis

toimimaan hänen mentorinaan. Johtajia täytyy kenties sitouttaa pysymään yrityksen palveluksessa muutosvaiheen ylitse, samoin johtajia tarvitsee mahdollisesti sitouttaa siirtämään tietoaan ja taitojaan jatkajalle. On monia keinoja motivoida johtajia.

Esimerkkejä “kultaisista kahleista” ovat:

Osakeoptiot

Optiot antavat avainhenkilöille oikeuden ostaa yrityksen osakkeita ennalta sovitulla hinnalla tiettyjen vuosien ajan. Tämä rohkaisee johtajaa huolehtimaan osakkeiden arvon noususta. Esimerkiksi avainhenkilö A:lle voi antaa option, jonka mukaan hän saa ostaa 1000 osaketta viitenä vuotena 20 euron hinnalla. Siten A hyötyy, jos osakkeiden arvo nousee. Se kannustaa häntä työskentelemään yhtiön arvon nostamiseksi. Jos osakkeen arvo on viiden vuoden kuluttua 45 euroa, A voi ostaa 1000 osaketta 20.000 €:lla ja samantien myydä ne 45.000 €:lla ja tulouttaa välittömän 25.000 €:n voiton. Sitouttamissopimus voi vaatia A:ta pitämään osakkeet tietyn ajan tai vaatia muuttamaan osakkeet rahaksi vain, jos hän jää eläkkeelle tai eroaa yhtiön palveluksesta.

Osakkeiden arvoon sidotut

Mentoreille voidaan sopia maksettavaksi osakkeen arvoon sidottuja bonuksia esim. samalla mallilla kuin yllä mainitut optiot. Keino toimiva silloin, kun yrityksen omistusta ei haluta jakaa, mutta mentoreiden sitouttaminen on tarpeen.

Vapaaehtoiset eläkejärjestelyt

Vapaaehtoisia eläkevakuutuksia voidaan sovittaa yrityksen ja johtajan tarpeisiin. Eläkejärjestelyt voivat rohkaista ylittä johtoa pysymään yhtiön palveluksessa myös yhdistämällä henkilökohtaisia ja yrityksen maksuosuuksia.

5. Yhdistä johtajien tavoitteet ja heidän uudet vastuunsa

Johdon sukupolvenvaihdossuunnitelman laatimisen viimeinen vaihe on tasapainottaa johtajien ja heidän työnsä jatkajien tarpeet ja odotukset. Erytystä huomiota on syytä kiinnittää tarvittavaan koulutukseen, kun ihmisiä valmistellaan ottamaan vastaan uusia vastuuta. Tämän lisäksi on tärkeä pohtia, miten “siirretään” luopujan henkilösuhteet jatkajille. Eläköityvä yrittäjä voi auttaa jatkajia luomaan ja vahvistamaan toimivia suhteita tärkeisiin asiakkaisiin, tavarantoimittajiin, lainoittajiin.

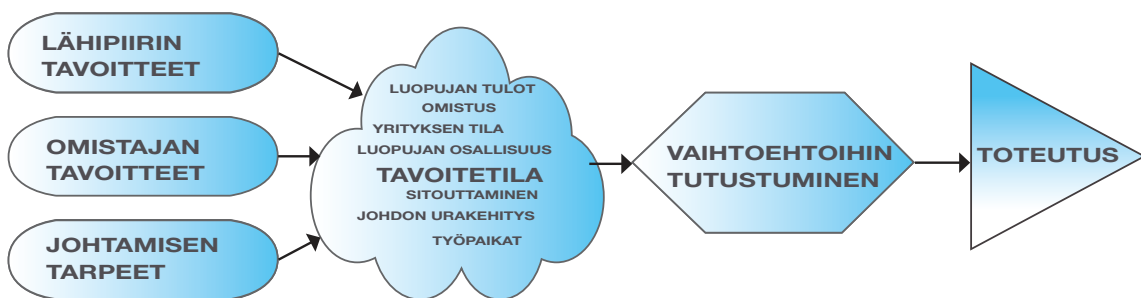
YHTEENVETO

Johdon sukupolvenvaihdoksen suunnittelu on tarpeen, kun nykyinen omistaja haluaa yrityksen jatkavan itsenäisenä yhtiönä. Tämä on prosessi, joka määrittelee, kuka tekee omistajan työt, kun hän ei enää ole mukana. Yrityksen ylimmän johdon osaaminen, kiinnostuksen kohteet ja tulevaisuudensuunnitelmat ovat avainasemassa johdon jatkajasuunnittelussa. Toisinaan johdon ja omistuksen siirron suunnittelu käyvät käsi kädessä, koska ylin johto odottaa saavansa osan “kakusta”, jos se pysyy mukana siirtymävaiheen epävarmuuden ajan yli ja ottaa uutta vastuuta yhtiössä.



Neljäs vaihe: Tavoitetila

Kun kaikki tarpeellinen tieto on koossa, on aika ryhtyä työstämään “ihannelopputulosta”. Tavoitetilan rakentamisessa yrityksen omistaja aloittaa kaikkien osallisten tarpeiden ja odotusten tasapainottamisen ja tunnistaa tärkeimmät omat tavoitteensa yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelmalle. Edellisillä kolmella askeleella tehty huolellinen valmistelu ja kootut tiedot ohjaavat parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen suunnitelman luomisessa. Ihannelopputuloksen työstäminen on usein suunnittelun vaikein vaihe, sillä nyt on aika koota eri osapuolien monenlaisista tavoitteista yhtenäinen suunnitelma.



Tavoitetilan suunnitelma on yhteenveto siitä, mitä yrittäjä haluaa suhteutettuna muiden osallisten huolenaiheisiin, toiveisiin ja odotuksiin. Mitä selkeämmin ja huolellisemmin asiat ja huolenaiheet pannaan arvojärjestykseen, sitä helpompi on laatia toteuttamiskelpoinen suunnitelma. Suunnitelma ei saa olla pilvilinna, jossa jokainen saa mitä haluaa. Sellainen on hyvin harvoin mahdollista.

1. Kertaa ja vedä yhteen luopujan tarpeet ja tavoitteet

Luopujan tarpeet ja tavoitteet tuskin pääsevät unohdumaan, mutta niiden kertaaminen ja uudelleenarvioiminen on hyödyllinen tehtävä. Näkemys on saattanut muuttua muiden osapuolten tavoitteita läpikäydessä. Huolellisen tarkastelun jälkeen luopujan tarpeet ja tavoitteet kannattaa summata muutamaksi kappaleeksi tai yhdelle sivulle.

2. Kertaa ja vedä yhteen muiden osallisten tarpeet ja tavoitteet

Muiden avainhenkilöiden tarpeita ja tavoitteita on myös tarpeen arvioida uudelleen ja laatia niistä yhteenveto. Jälleen ihanteellinen pituus on kappale tai sivu jokaista avainhenkilöä tai avainryhmää kohden. Muistiinpanot voivat osoittautua korvaamattomiksi suunnittelun myöhemmissä vaiheissa.

3. Mieti mitä johdon uusiminen merkitsee

Usein edellä yhteen vedetyt päämäärät ja arvot eivät riittävästi kuvaa sitä miten hyvin sujuva yrittäjäpolvenvaihdos varmistetaan. Jos yrityksen itsenäinen jatkuminen on tärkein päämäärä, johdon sukupolvenvaihdos on erityisen merkitsevä.

4. Valitse yhtenevät päämäärät jatkajasuunnitelmalle

Tämä on päämääränasettelun vaikein vaihe. Luopujan on tarkkaan harkittava jokaisen osallisen tarpeita suhteessa yrityksen tarpeisiin. Vain siten voi asettaa yhtenevät tavoitteet yrittäjätaloudenvaihdossuunnitelmalle.

Osapuolten tavoitteet ja suunnitelmat on tasapainotettava sen mukaan, mitä voidaan tai kannattaa toteuttaa. Valinnat ovat vaikeita, mutta

vain tietoisesti valittu arvojärjestys auttaa käsittelemään väistämättömiä erimielisyyksiä. Tiedotiset valinnat on helpompi perustella prosessin osallisille, niillekin, jotka eivät saa haluamaansa. Jokainen näkee, että hänen tarpeensa ovat olleet mukana harkinnassa ja lopputulos on helpompi hyväksyä.

Tasapainotetut päämäärät muodostavat parhaan mahdollisen lopputuloksen.

Parhaassa mahdollisessa lopputuloksessa on otettava huomioon:

Eläkkeelle siirtyneen omistajan tavoitellut vuositulot, jotka luopujan on saatava omistuksensa myynnistä voidakseen vetäytyä eläkkeelle haluamallaan tavalla.

Kuka jatkossa omistaa ja kuinka paljon yrityksestä. Näihin voivat kuulua perheenjäsenet, aiemmat pienosakkaat, toimiva johto, sekä työntekijät.

Selvitys siitä, kuka toimii jatkossa missäkin tehtävässä ja mistä kukin vastaa.

Miten vahvasti omistaja aikoo olla jatkossa mukana yrityksen toiminnassa ja kuinka pitkään

Miten muihin päämääriin päästään. Esimerkiksi lahjoitukset lasten, lastenlasten tulevaisuuden turvaamiseen tai yleishyödyllisten toimintojen tukemiseen.

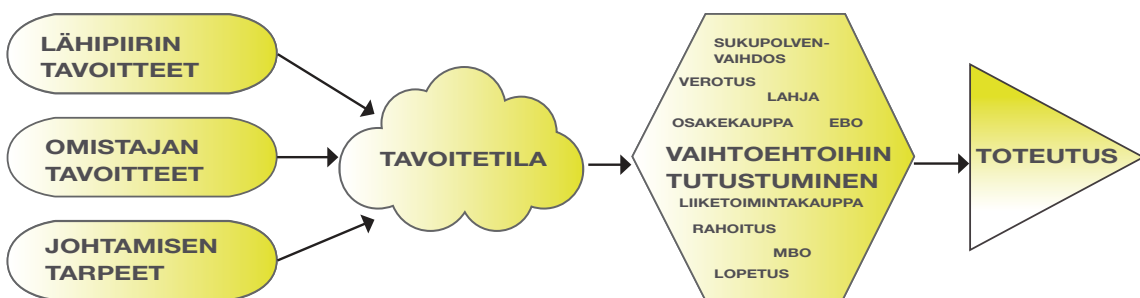
Ihannelopputuloksen kuvaus ei ole lopullisen suunnitelman luonnos. On mahdollista, että lopullinen yrittäjätaloudenvaihdossuunnitelma poikkeaa tästä, huomattavastakin. Parhaan lopputuloksen kuvaus on lähtökohta keskusteluille neuvonantajien kanssa. Eri vaihtoehtojen laki- ja veroseuraamukset on tarkkaan harkittava, ennen kuin varsinainen yrittäjätaloudenvaihdossuunnitelma laaditaan.

YHTEENVETO

Parhaan mahdollisen tuloksen kuvaus yhdistää tärkeimpien osallisten toiveet ja odotukset yhteinäisiksi tavoitteiksi. Tavoitteet antavat kuvan siitä, millaiseksi yrityksestä luopuja näkee yhtiönsä tilanteen, kun hän itse on väistynyt. Parhaan mahdollisen tuloksen kuvaus ja ihmisten tavoitteiden yhteenvedot ovat lähtökohta sopivimpien toteuttamismallien etsimiselle.

Viides vaihe: Selvitä vaihtoehdot

Yrittäjäpolvenvaihdossuunnittelun viidennessä vaiheessa tutkitaan lainsäädännön ja verotuksen suomat mahdollisuudet, joista tulee valita ne, joilla parhaiten päästään edellä kuvailtuihin päämääriin. Liian usein jatkajasuunnittelu aloitetaan yhtiömuoto- ja verotusvaihtoehtojen pohjalta. Jos näin tehdään, ei suunnitelma – vaikkakin muodollisesti pätevä – välttämättä toteuta osallisten yrittäjäpolvenvaihdokselle asettamia henkilökohtaisia tavoitteita.



Tässä vaiheessa yrityksestä luopujalle selviävät käytettävissä olevat taloudelliset, verotukselliset ja lainsäädännölliset menettelytavat. On tärkeää arvioida realistisesti yhtiön taloudellinen tila, arvo ja tulevaisuus. Arviointiin on lähes välttämätöntä käyttää ulkopuolista asiantuntijaa. On varauduttava siihen, että asiantuntijan antama arvio tuottaa pettymyksen. Yrittäjät yliarvostavat useimmiten yrityksensä arvon. Tämä on toki ymmärrettävää. Yritys on arvokkaampi omistajalle, kuin ulkopuoliselle. Luopujan näkemykseen sisältyy paljon tunnearvoa, jolle ei ole ostajalle merkitystä. Joka tapauksessa verottajalla on oma verotusarvonsa.

Ammattitaitoisen omistajanvaihdosasiantuntijan puolueeton arviointi auttaa yrityksen todellisen arvon määrittämisessä. Asiantuntija auttaa eri vaihtoehtojen hyvien ja huonojen puolien vertailussa. Hän tietää mikä on eri tilanteissa luovallista ja kannattavaa ja mikä ei. Kun luopuja

voi esittää asiantuntijalle omat tavoitteensa selkeästi määriteltyinä, säästyy aikaa ja rahaa.

Kirjan seuraavassa osassa esitetään eri vaihtoehtoja. Yrittäjäpolvenvaihdosta koskevat säädökset ja käytännöt muuttuvat jatkuvasti, joten on syytä käydä eri toimintatavat lävitse pätevän asiantuntijan kanssa.

Seuraavassa esitetyt toimintatavat eivät ole ainoita vaihtoehtoja. Ne ovat yleisesti käytettyjä toimintatapoja. Usein eri menetelmiä pitää yhdistää, jotta luopujan yksilölliset päämäärät voidaan toteuttaa. On tärkeää tutustua kaikkiin mahdollisuuksiin, jotta varmasti valitaan edullisin menetelmä.

PYSYMINEN PERHEYRITYKSENÄ

on usein luopujan ensisijainen tavoite yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelmalle. On monia tapoja siirtää yritys seuraavalle sukupolvelle: Osakkeet voi lahjoittaa perheenjäsenille (usein pienem-

missä erissä vuosien aikana) tai ne voi jättää perinnöksi seuraavalle sukupolvelle. Siirrossa voi hyödyntää perheyrittäjän sukupolvenvaihdoksen verohuojennussäännöksiä.

LUNASTUSSOPIMUKSET

ovat hyvin yleisiä tapoja omistuksen siirrossa. Yhtiökumppanit ovat sopineet etukäteen millä tavoin ja ehdoin jäljelle jäävä yhtiökumppani lunastaa eläkkeelle siirtyvän omistusosuuden. Sopimus takaa sen, että luopujalla on tiedossa, kuka omistusosuuden ostaa ja millä hintaa. Tämä on hyvä keino, varsinkin jos yhtiökumppaneita on vähän.

YHTEENVETO

Kaikkiin teknisiin vaihtoehtoihin on syytä perehtyä omistajan tavoitteet muistaen ja vaihtoehdot niihin suhteuttaen. On erittäin tärkeää tutkia useita toimintamalleja, ennen kuin lopullinen suunnitelma lyödään lukkoon. Usein samaan lopputulokseen voidaan päästä eri tavoin ja erilaisin veroseuraamuksin. Siksi kannattaa laatia laskelmia eri menetelmien riskeistä, rahoituksesta ja veroseuraamuksista.

MUITA MENETELMIÄ

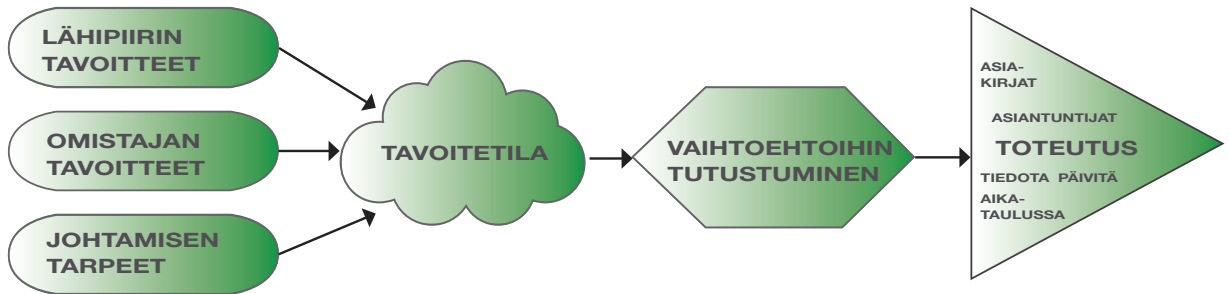
- yrityksen tai sen osan myynti henkilökunnalle (employee buy out, EBO)
- yrityksen tai sen osan myynti toimivalle johdolle (management buy out, MBO)
- yrityksen tai sen osan myynti ulkopuoliselle
- yrityksen toiminnan lopettaminen

Kun näihin menetelmiin on tutustuttu, yrittäjä voi yhdessä asiantuntijoiden kanssa laatia ja toteuttaa valitun yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelman.



Kuudes vaihe: Laadi ja toteuta yrittäjäpol- venvaihdossuunnitelma

Suunnitelman täytäntöönpano on suunnitteluprosessin viimeinen vaihe. Taloudelliset ja lainsäädännölliset toteutustavat ovat erilaiset jokaisessa yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelmassa. Siksi asiantuntijoiden apua tulee käyttää myös suunnitelman täytäntöönpanossa.



Kuudes vaihe on erilainen kuin edelliset. Alussa tarkoituksena oli auttaa luopujaa hyvin hänelle ja yritykselle sopivan suunnitelman laatimisessa. Jokaisella vaiheella oli selkeä päämäärä, aikataulu ja lopputulos. Kuudes vaihe on toimeenpano ja siihen vaikuttavat mm. muuttuvat verolait, yrityksen tilan muutokset ja henkilökunnan vaihtuminen. Käytännön toteutus voi hyvinkin aiheuttaa muutoksia vaihtoehtojen valinnassa, siksi on oltava valmis muutoksiin, eikä tule sitoutua liiaksi edellisten vaiheiden tuloksiin.

Jos suunnitelma on laadittu hyvissä ajoin, esim. kolme vuotta sitten, se ei ehkä enää tyydytä yrityksen tai luopujan nykyisiä tarpeita. Moni asia on voinut muuttua matkalla. On siis tärkeää uudelleen arvioida yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelmaa säännöllisesti ja tehdä tarvittavat muutokset.

1. Noudata omistajanvaihdosasiantuntijoiden ja muiden asiantuntijoiden neuvoja ja varmista, että tarvittavat sopimukset on tehty, yrityksen myyntikunnostus on tehty oikein, yhtiöjärjestys

on ajan tasalla ja verotukseen vaikuttavat asiakirjat ovat kunnossa. On ehdottoman tärkeää, että suunnitelman toteuttamisen vaatimat asiakirjat ovat oikein laaditut ja toimitettu oikeille viranomaisille. Omistajanvaihdos voi vaatia mm. yhtiöjärjestyksen muutoksen, verottajan ennakkoratkaisun hakemisen, lahja- tai kauppakirjan omistuksen luovutuksen jatkajalle jne. Jos paperityöt laiminlyödään, seuraukset voivat kaataa koko toteutuksen.

2. Laadi yhteenveto siitä, mikä on suunnitelman lopputulos ja miltä yritys näyttää kun muutosvaihe on ohi

- Laadi yhteenveto yhdessä käyttämiesi omistajanvaihdosasiantuntijoiden kanssa.
- Suunnitelma pakottaa yrittäjän esittämään tiivistetysti sen, mitä on saatu aikaan.
- Tiivistelmä auttaa selvittämään lopullisen suunnitelman muille osallisille.
- Tiivistelmä myös rauhoittaa asiakkaita, tavarantoimittajia sekä rahoittajia. He voivat edelleen luottaa yritykseen.

3. Pidä tärkeät asianosaiset tietoisina suunnitelman yksityiskohdista

- Koska perheenjäsenet, esimiehet, työntekijät ja muut osakkaat auttoivat suunnitelman laamisessa, heille on kerrottava lopullisesta sisälöstä.
- Lopputuloksesta keskustellaan tärkeimpien johtajien, työntekijöiden, perheenjäsenten ja muiden omistajien kanssa. Keskustelussa luopuja perustelee suunnitelmassa tehdyt valinnat, mitä voitiin toteuttaa ja mitä ei. Jos tehdyistä valinnoista kerrotaan henkilökohtaisesti ja perustellen asianosaisille, on heidän helpompi hyväksyä ne.

4. Kertaa suunnitelmaa säännöllisesti

On hyvä tarkastaa ja päivittää suunnitelma säännöllisesti asiantuntijoiden kanssa ja selvittää aiheuttavatko esim. seuraavat seikoissa tapahtuneet muutokset tarvetta muuttaa suunnitelmaa

- perhesuhteet
- verotus
- yrityksen tila ja toiminta
- henkilökunta
- johto

Kenen tahansa suunnitelman pääosapuolen muutokset parisuhteissa

Suunnitelman tärkeimpien osapuolten parisuhteissa tapahtuneet muutokset voivat aiheuttaa muutostarpeita suunnitelmaan. Jos esimerkiksi toimiva johto on sitoutettu erillisellä eläkevaikutuksella, sopimuksessa voi olla maininta edunsaajasta vakuutetun kuoleman varalta. Tällaiset muutokset on hoidettava ajan tasalla.

Asianosaisen kuolema, vammautuminen, eläkkeelle lähtö tai muu eroaminen

Avainhenkilöiden kuolema, vammautuminen, eläkkeelle lähtö tai muu palveluksesta eroaminen voi muuttaa niitä perusteita, joiden varaan yrittäjävaihtovaihtosuunnitelma laadittiin. Tärkeimpien henkilöiden listalle kuuluvat usein puoliset, lapset, sisarukset, ylin johto ja muut osakkaat.

Tämä on erityisen tärkeää kun osakkeiden lunastussopimus on käytössä. Esimerkiksi yhden osakkaan irtaantuessa hänen osakkeensa voidaan joutua lunastamaan. Tämän seurauksena täytyy tarkistaa omistusten ostojen rahoitustapaa, jotta myös seuraavaan lähtevän omistajan omistuksen lunastukseen on tarvittavia varoja.

Verotuksessa tapahtuvat muutokset

Verosäännökset ja verokäytännöt voivat muuttua ja antaa aiheen tehdä muutoksia suunnitelmaan.

Huomattavat muutokset yrityksen tuloksessa

Jos yrittäjävaihtovaihtosuunnitelma on laadittu kohtuullisesti tuottavaa pienyritystä varten, se voi olla riittämätön enemmän tuottavassa, isommassa yrityksessä tai päinvastoin. Kolme tärkeää muutosta voidaan joutua tekemään:

- yrityksen arvonnäytystavan tarkistaminen
- varmistaminen, että osakkeiden lunastukseen on riittävästi varoja tai rahoitusta
- varmistaminen, että verosuunnitelma on edelleen toimiva.

Suunnitelma on pantu kokonaan täytäntöön vasta, kun yhtiö on kokonaan vaihtanut omistajaa, siksi on tärkeää pitää suunnitelma ajan tasalla.

YHTEENVETO

Yrittäjävaihtovaihtoksen suunnittelun viimeinen askel on toteuttaminen. Omistajanvaihtosuunnitelmaa pitää arvioida jatkuvasti, muutenkin kuin silloin kun merkittävät tapahtumat muuttavat suunnitelman perusteita. Erityisesti suunnitelmaa pitää korjata, jos yrityksen tilanne merkittävästi muuttuu tai avainhenkilöiden kohdalla tapahtuu muutoksia.

Toimivan johdon jatkajasuunnitelma toteutetaan yleensä vuosien kuluessa, mutta joskus myös yhtä aikaa omistajanvaihtoksen kanssa.

Lopuksi, suunnitelmaa on jatkuvasti korjattava myös sen varmistamiseksi etteivät verotusmuutokset vaikuta negatiivisesti lopputulokseen. Ja edelleen tärkeintä on laatia suunnitelma ajoissa.

3. Yrittäjäpolvenvaihdos- suunnitelman toteuttamismenetelmiä

Yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelman laatimisen viimeinen osa on toteuttamismenetelmien valinta.

Seuraavassa esitellään lyhyesti yleisimmin käytettyjä vaihtoehtoja. Kaikilla vaihtoehtoilta on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Se mikä on vahvuus ja mikä heikkous, riippuu paljolti eläkkeelle siirtyjän omista tavoitteista: esim. omistuksen lahjoittaminen jälkeläisille on verotuksellisesti edullista, mutta ei paranna luopujan eläketurvaa.

Kiinnostaviin vaihtoehtoihin kannattaa perehtyä omistajanvaihdosasiantuntijan kanssa tarkemmin.

Suunnitelman laadinta aloitetaan helposti toteuttamistavan valinnalla, esimerkiksi valitsemalla verotuksellisesti edullisin menetelmä. Tämä ei välttämättä johda luopujan ja jatkajan kannalta parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen, siksi menetelmät esitellään vasta kirjan lopussa.

Jatkajan löytäminen

Tutkimusten (mm. Suomen Yrittäjien ja Finnveran Pk-yritysbarometri syksy 2011) mukaan yhä edelleen suurin haaste yrittäjäpolvenvaihdoksessa on jatkajan löytäminen. Jatkajan löytäminen on pitkään ollut suurin haaste yrittäjäpolvenvaihdosten toteuttamisessa ja sen merkitys muihin tekijöihin verrattuna on vain kasvanut. Mainitussa barometrissa jatkajan löytäminen on ongelma lähes 55 % vastaajista ja kaikki muut haasteet jäävät alle 20 %:n.

Tutkimusten mukaan vain 10–15 %:ssa yrityk-

sistä jatkaja löytyy nykyisen yrittäjän suvusta. Ehkä tämä vaikuttaa osaltaan siihen, että entistä useampi omistajanvaihdoksen suunnittelija kokee jatkajan löytymisen vaikeaksi. On esitetty suurempiakin lukuja suvusta jatkajaehdokkaiden löytymisestä, mutta ne perustunevat tosiasiaan, että useimmille yrittäjille mieluisin vaihtoehto olisi lasten jatkaminen yrityksessä. Luvut eivät siis perustu siihen, että asiasta olisi sovittu tai edes keskusteltu perheen sisällä. On ensiarvoisen tärkeää, että jatkajakaksymyksestä keskustellaan jo varhain perheen sisällä, jotta kaikilla osapuolilla on jatkajatilanteesta yrityksessä sama käsitys. Yrityskaupan asiantuntijoiden kokemus on, että useimmissa tapauksissa perheen ulkopuolinenkin jatkaja löytyy läheltä, tahoista jotka tuntevat yrityksen jo ennalta. Siksi kannattaa aloittaa jatkajan etsiminen yrityksen sisältä.





Henkilökunta tuntee yrityksen, usein jopa paremmin kuin yrittäjä uskoo. Tuntemus ei välttämättä ole keskittyneenä yhteen tai muutamiin henkilöihin, vaan koostuu koko henkilöstön yhteisestä tiedosta, siksi yksi vaihtoehto on myynti yrityksen työntekijöille ryhmänä. Tätä kutsutaan Employee Buy Out –kaupaksi, EBO-kaupaksi. EBO-kauppoja on Suomessa tehty mahdollisesti enemmän ns. Phoenix-tilanteissa, eli työntekijät jatkavat jo kriisissä olevan tai konkurssiin menneen yrityksen toimintaa.

Yrityksissä on aina muitakin avainhenkilöitä, kuin luopuva yrittäjä. Heitä kutsutaan yrityksen toimivaksi johdoksi. Heidän kanssaan solmittavaa kauppaa kutsutaan Management Buy Out-kaupaksi, MBO-kaupaksi. Nämä ovat verrattain yleisiä kauppapatoja yrittäjäpolvenvaihdostilanteissa.



Muita mahdollisia ostajia voi etsiä kilpailijoista, yhteistyökumppaneista, alihankkijoista, asiakkaista tai tavarantoimittajista. Vaikka yhteistyökumppani ei olisi kiinnostunut yrityskaupasta, saattaa joku heidän työntekijöistään olla.

Yrittäjäpolvenvaihdosaika on aina epävarmuuden aikaa yrityksessä. Tällöin asiakkaat, alihankkijat, tavarantoimittajat, rahoittajat ja muut yhteistyökumppanit harkitsevat, voivatko he edelleen luottaa yritykseen. Siksi luottamuksellisuus on yrityskaupan perusvaatimus. Siksi yritystä on myös vaikea myydä julkisesti.

Julkisuudessa on jo pitkään esitetty arvioita, että seuraavien 5-10 vuoden aikana yrittäjäpolvenvaihdoksen edessä on 60 000-100 000 yritystä. Näistä voidaan arvioida, että noin 10 000 yritystä vuodessa etsii suvun ulkopuolista jatkajaa. Henkilökunnan ja toimivan johdon mahdollisuudet yrittäjäpolvenvaihdoksessa kannattaa ottaa vakavasti harkintaan. Erityisesti henkilökunnan toteuttama EBO-malli on Suomessa edelleen melko harvinainen ja sen mahdollisuuksia pitää

aktiivisemmin tuoda esille sekä yritystoiminnastaan luopuvalle että yrityksen henkilöstölle. Yritykset vaihtavat omistajaa joko omatoimisesti, asiantuntijan avustuksella, yritysvalittajan palvelujen avulla sekä hyödyntäen sähköisiä markkinapaikkoja ja yritysportalseja. On suositeltavaa käyttää ensisijaisesti julkisia tai yrityksiä neuvonantajia selvittämään, mikä juuri tässä tapauksessa on paras tapa toteuttaa yrityksen myynti.

Lisätietoja saa myös ELY-keskuksista, seudullisista yrityspalveluista sekä erilaisilta jatkajakysymysten parissa toimivilta projekteilta.

ARVONMÄÄRITYS: OIKEA HINTA

Yksi tärkeimpiä tietoja omistajanvaihdossuunnittelijalle on se, minkä arvoinen yritys on markkinoilla. Arvonmääritys kannattaa teettää omistajanvaihdosasiantuntijalla. Moni yrittäjä pitää arvonmäärityksestä maksamista turhana kuluna ja luottaa joko omaansa tai tilitoimistonsa arviointiin. Hyvin usein vain on niin, että yrittäjän oma arvonmääritys on korkeampi, kuin mitä yrityksestä ollaan markkinoilla valmiita maksamaan.

Tähän on useita syitä:

1) Suuri osa mikro- tai pienyrityksen arvosta on yrittäjän oman ajan, työpanoksen ja osaamisen tulosta. Jos yrittäjäpolvenvaihdossuunnittelua ei ole huolella tehty ja toteutettu, suuri osa arvosta poistuu eläkkeelle siirtyvän yrittäjän mukana.

2) Yrittäjillä ei välttämättä ole aikaa paneutua objektiivisesti oman yrityksensä arvonmäärityksen osatekijöihin, koska yrityksen päivittäistointiminta sitoo heidän energiansa ja aikansa.

3) Yrittäjä voi tietää muiden, tuttujen yrittäjien saamia hintoja tai yritysvälittäjien heille antamia arvioita. Varsinkaan mikro- ja pienyritysten arvoja ei kuitenkaan voi suoraan verrata toisiinsa, koska yritysten erot erityisesti arvoon vaikuttavissa tekijöissä ovat suuria.

4) Yrityksellä on lähes aina korkeampi arvo yrittäjälle itselleen, kuin ulkopuoliselle ostajalle. Näiden seikkojen lisäksi täytyy muistaa, että yrityksen vähemmistöosakkuus on yleensä halvempi kuin määräysvallan antava enemmistöosakkuus.

Yrityksen arvonmääritys pitäisi oikeastaan tehdä muutaman vuoden välein. Se on hyvää varautumista mm. tulevaan omistajanvaihdokseen.

Kilpailijat, asiakkaat tai tavarantoimittajat voivat olla valmiita maksamaan oikeinkin hyvän hinnan, jos he laskevat saavansa oston avulla selvästi paremman markkinaosuuden tai voivansa oston kautta laajentaa/täydentää tuotevalikoimaansa. Myytävällä yrityksellä voi olla ostajille enemmän strategista arvoa, kuin markkina-arvoa, sillä esim. kilpailija saattaa saman tien lopettaa ostamansa yrityksen.

Sijoitusostajat ovat valmiita maksamaan yrityksestä vain sen verran kuin uskovat sen tuottavan sijoitukselleen tuottoa. Sijoittajat yleensä jatka-

vat yrityksen toimintaa, muodossa tai toisessa. Aina löytyy myös niitä ostajia, jotka haluavat ostaa yrityksen mahdollisimman halvalla vain, koska tietävät, että yrittäjän on pakko myydä. Toimiva johto ja työntekijät maksavat yrityksestä yleensä ns. markkinahinnan, eli sen hinnan, minkä ostaja ja myyjä vapaaehtoisella kaupalla ilman pakkoa tutustuttuaan riittävällä tarkkuudella kaupan kohteen tilaan ovat valmiita hyväksymään.

Mikäli yrittäjä aikoo siirtää yrityksensä perheenjäsenilleen, hän harvemmin tavoittelee maksimihintaa jo siksi, ettei perillisten haluta ottavan ylisuuria velkoja kannettavakseen siirtyessään perheen yrityksen omistajiksi. Kauppahinnaksi sovitaan kuitenkin sellainen hinta, ettei verotaja pidä kauppaa lahjana tai lahjanluonteisena kauppana silloin, kun siitä ei ole kyse.

Yleisesti käytettyjen arvonmääritysteorioiden mukaan yrityksen arvo voidaan määrittellä neljällä eri tavalla:

- Tuottoihin perustuvat menetelmät
- Kassavirtoihin perustuvat menetelmät
- Substanssiarvoihin perustuvat menetelmät
- Vertailuhintoihin perustuvat menetelmät

Perusmallien sisällä on erikseen arvot liiketoiminnalle ja osakekannalle. Erään opaskirjan mukaan erilaisia laskentamenetelmiä on yli 600, joka kuvannee yrityksen arvonmäärityksen vaikeutta. Seuraavaksi on esitetty hyvin suppeat lyhennelmät näistä neljästä perusmallista. Lisätietoja niistä saa taloustieteen oppikirjoista.

Arvonmäärityksen laskenta kannattaa tänä päivänä tehdä jollakin tilinpäätösanalyysiohjelmistolla.

2.1 TUOTTOARVO

Yrityksen tuottoihin perustuvat menetelmät ovat eniten käytettyjä. Ehkä syynä on se, että ne ovat yksinkertaisimpia, koska paljon käytetään

eri kertoimilla suoritettavia laskelmia: kolme-viisi kertaa käyttökate, viisi-seitsemän kertaa liikevoitto, viisi-seitsemän kertaa oikaistu nettotulos. Tuottoarvoja lasketaan sekä osakekannan arvolle että liiketoiminnan arvolle käyttämällä oikaisu-eriä.

Vanhin näistä kertoimin tehtävistä arvonmäärittäyslaskelmista perustuu käyttökatteeseen. Käyttökate kuvaa yrityksen liiketoiminnan tuottoa tilivuoden aikana. Käyttökatteeseen perustuvassa arvonmäärittäyksessä käytetään kertoimina yleisimmin 3-5:ttä eli yrityksen velaton hinta on kolme kertaa käyttökate. Nykyisin tätä ei pidetä riittävän tarkkana menetelmänä.

Tänä päivänä eniten käytetty menetelmä on P/E-luvun avulla tehtävä arvonmäärittäminen. Luvulla lasketaan, montako vuotta yrityksellä menee kauppahinnan takaisinmaksuun nykyisellä nettotulostasolla. Täten viisi kertaa nettotulos on kauppahinta, joka yrityksestä voidaan maksaa ja saada keskimäärin 20 %:n vuotuinen tuotto kauppahinnalle, jolloin yritys maksaa kauppahinnan takaisin viidessä vuodessa. Velat ovat mukana laskelmassa vain korkojen kautta nettotuloksessa. Yrityksellä mahdollisesti oleva sijoitusomaisuus ei myöskään näy tässä tuottoarvomallissa, vaan mikäli sijoitusomaisuus myydään mukana, se nostaa yrityksen arvoa. Toisaalta, yrittäjäpolvenvaihdostilanteissa jatkaja on hyvin harvoin valmis ostamaan yrityksen sijoitusomaisuutta. Häntä kiinnostavat vain itse liiketoiminnassa käytettävät osat myytävästä yrityksestä.

P/E-lukuun pohjautuvan mallin suurin ongelma mikro- ja pienyrityksen arvonmäärittäyksessä on se, ettei se ota huomioon yrityksen velkoja, eikä vakavaraisuutta.

Kun halutaan huomioida paremmin myös yrityksen nettovelat, käytetään kaavaa kerroin (esim. viisi) kertaa oikaistu liiketulos (EBIT)

vähennettynä nettoveloilla. Koska kertoimena käytettiin viittä, tämäkin hinta saadaan 20 %:n tuotolla viidessä vuodessa takaisin. Mahdollinen ylimääräinen sijoitusomaisuus otetaan huomioon jo nettovelkoja laskettaessa (nettovelat = korolliset velat - sijoitusomaisuus - likvidit varat).

2.2. NYKYARVOMENETELMÄ

Nykyarvoina lasketaan joko tulevia tuloksia tai vapaita kassavirtoja. Ne diskontataan kauppahetkeen.

Tulevien tulosten laskennassa tarkkuuden rajat asettaa se, miten tarkasti tulevat tulokset pystytään ennakoimaan. Tulevina tuloksina käytetään joko viimeisten vuosien nettotulosten keskiarvoa tai suoraan viimeisimmän vuoden nettotulosta. Yrittäjäpolvenvaihdostilanteissa tämä usein tarkoittaa omistajanvaihdoksen vaikutusten eliminointia.

Toinen tulokseen perustuva tapa on laskea ensin EVA (Economic Value Added), joka tarkoittaa yrityksen tuottamaa taloudellista lisäarvoa, joka jää jäljelle kun vuoden tuloksesta on vähennetty korot eli vieraan pääoman korvaus sekä omistajien kohtuullinen tavoitetuotto eli omasta pääomasta maksettava korvaus. EVA:n kautta tehty laskelma kuvaa hintaa, jonka yritys pitkän ajan kuluessa maksaa ostajalle takaisin ja samalla antaa kohtuullisen korvauksen sekä vieraalle että omalle pääomalle.

Kassavirtojen nykyarvoihin arvonmäärittäystä perustettaessa keskeinen käsite on liiketoiminnan vapaa kassavirta, joka on se osa myyntituloista, mikä jää jäljelle kun kaikki varsinaisen liiketoiminnan kulut on vähennetty. Tulevien vuosien vapaan kassavirran nykyarvo ilmaisee liiketoiminnan arvon. Jos siihen lisätään ylimääräinen omaisuus, sekä vähennetään korolliset velat, se ilmaisee osakekannan arvon.

Nykyarvon laskentaan vaikuttaa ratkaisevasti käytetty korko, joka lasketaan yleensä oman pääoman ja vieraan pääoman painotettuna keskiarvona, josta vähennetään jatkuvan kasvun prosentti.

Nykyarvomenetelmä soveltuu parhaiten pörssi-yhtiöiden arvonmääritykseen, mutta niitä käytetään enenevässä määrin myös pk-yritysten arvonmäärityksessä. Syynä voi olla se, että tämä menetelmä antaa ainakin pienyrityksissä suurimman arvon.

2.3 SUBSTANSSIARVO

Yrityksen substanssiarvo lasketaan yksinkertaisesti vähentämällä varoista velat, myös mahdolliset verovelat. Substanssiarvo voidaan laskea kolmella tavalla: suoraan kirjanpidosta saatavin tasearvoin, oikaistuina tasearvoin tai selvitystilatarvoin.

Kirjanpitoarvoihin perustuva substanssiarvo on yrityksen arvoista ainoa kiistaton arvo. Kaikkiin muihin arvonmääritysmenetelmiin sisältyy eri ihmisten tekemiä arvioita. Tuotto- ja nykyarvoissa ennustetaan tulevia tuloksia, oikaistut tasearvot ovat jonkun arvioita siitä, millainen hinta eri tase-eristä (kuten myyntisaamiset, koneet ja laitteet sekä kiinteistöt) voidaan saada.

Substanssiarvo lasketaan yrittäjäpolvenvaihdoksissa käytännössä aina, sillä sitä tarvitaan kauppasopimuksessa ja muissakin yrittäjäpolvenvaihdosmuodoissa vähintään verottajalle.

Kirjanpitoarvoin laskettu substanssiarvo on hyvin harvoin kauppahinta jo siksi, että ostaja ostaa yrityksen tuottokykyä ja hyvin harvoin yritykseen kertynyttä substanssia. Käytännössä vain selvitystilatapauksissa ostaja ostaa pelkkää substanssia, kuten koneet ja kaluston tai varaston.

2.4 VERTAILUHINTA

Vertailuhinta antaisi luultavasti mikro- ja pienyrityksissä tarkimmin oikean tuloksen. Käytettyjen autojen tai kiinteistöjen/asuntojen kaupassa vertailuhinnat ovat merkittävin tekijä uuden myyntikohteen arvonmäärityksessä. Kahden eri yrityksen vertaaminen suoraan toisiinsa ei ole mahdollista, koska yritysten keskinäiset erot ovat suuria. Suomessa ei myöskään tilastoida yrityskauppoja, joten vertailuhintojen käyttäminen voi perustua vain arvonmäärittäjän omaan kokemukspiiriin. Mikäli valtakunnalliseen yrityskauppojen seurantaan päästäisiin, siitä olisi suuri apu kaikille osapuolille.

Pörssi-yhtiöistä voidaan saada vertailuhintoja suhteellisen helposti, mikäli yritykselle on selkeästi saman toimialan yhtiöitä. Pörssikursseista näkee suoraan millä hintaa muita saman alan yrityksiä on myyty. Mikro- ja pienyrityksissä tilanne on toinen. Tietoja toteutuneista kaupoista ei ole helposti saatavissa.

Yksi tapa vertailujen tekemiseen on verrata toimialan yritysten P/E-kertoimia. Tämä voi onnistua jopa käyttämällä pörssi-yhtiön P/E-lukua mikro- tai pienyrityksen arvon määrittämiseen. Samoin muita tilinpäätöksestä laskettuja kertoimia on saatavissa. Tilinpäätöstiedot ovat osakeyhtiöissä ja osuuskunnissa julkista tietoa. Erilaisia toimialan tunnuslukuja on saatavissa mm. Asiakastiedon Rating Alfa-raporteista.

Määriteltäessä mikro- tai pienyrityksen arvoa kannattaa muistaa, että nämä teoreettiset laskentamallit on alunperin luotu isompien, pääasiassa pörssi-yhtiöiden (tai vastaavan kokoisten) arvon määrittelyyn. Pienemmissä yrityksissä laskelmat antavat pohjan arvolle, jota oikaistaan yrityksestä, sen toimialan näkymistä ja itse yrittäjästä riippuvilla oikaisuerillä. Loppujen lopuksi oikea hinta on se, jolla myyjä suostuu myymään ja ostaja ostamaan.

YRITYS LUOVUTUSKUNTOON

Kun yritys siirretään seuraavalle yrittäjäpolvelle, sen on oltava siirto- tai myyntikunnossa. Tämä tarkoittaa sitä, että on kriittisesti tarkasteltava, mitä jatkajalle oikeastaan siirretään. Jatkaja on kiinnostunut yleensä vain suoranaisesti ydinliiketoimintaan liittyvästä omaisuudesta, kuten vaihto-omaisuudesta, koneista ja kalustosta. Myös jatkajan rahoitusmahdollisuudet asettavat omat rajoituksensa.

Vuosien aikana yritykseen on kertynyt erilaista varallisuutta eikä ole välttämätöntä tai edes järkevää siirtää kaikkea jatkajalle. Siten esim. jakokelpoiset voittovarot kannattaa nostaa yrityksestä ennen sen luovuttamista jatkajalle. Järjestely on myös verotuksellisesti edullista.

Yrittäjän käytössä voi olla esim. yrityksen omistama auto ja muita vastaavia. Myös niiden osalta on ratkaistava, siirretäänkö ne yrittäjän omaisuudeksi, myydäänkö pois vai luovutetaanko ne yrityksen mukana.

Yrityksen kiinteä omaisuus voidaan erottaa omaksi yhtiökseen ennen luovutusta, jolloin voidaan saada jatkuvia vuokratuloja. Mikäli luoja haluaa irtaantua kokonaan, voidaan kiinteä omaisuus myydä myös erikseen.

Omaisuuksien myynti on verotuksellisesti edullista myös silloin, kun yrityksellä on käyttämättömiä tappioita, joiden hyödyntämismahdollisuus katkeaa esim. osakkeiden kaupassa.

LIIKETOIMINTA- ELI SUBSTANSSIKAUPPA

Merkittävää on, myydäänkö yritys vai sen liiketoiminta. Luovutettaessa koko yritys ostaja saa kaiken mitä yhtiössä luovutushetkellä on, niin varat kuin velatkin. Jos taas luovutetaan liiketoiminta, ostaja saa vain sen, mistä on erikseen sovittu. Loput jäävät myyjälle. Liiketoimintakaupassa yrityksen myyntikuntoon laittamisella ei siis ole niin suurta merkitystä kuin koko yrityksen kaupassa, jos ei oteta huomioon, että hyvää tulosta tekevistä yrityksestä saa paremman hinnan kuin yrityksestä, jonka tulos on laskussa.

Jos myydään liiketoiminta, on myyjänä yritys ja kauppahinta on saatava jatkossa ulos yrityksestä. On myös päätettävä, mitä liiketoiminnan myyjälle yritykselle tehdään pitkällä tähtäimellä.

Koska substanssikaupan kohde on vapaasti määriteltävissä, voidaan halutessa myydä vain osa yrityksen liiketoiminnasta tai kaikki osat erikseen.



Vaihtoehto 1: Pysyä perheyrittäjä

Monet perheyrittäjien omistajat haluavat yrityksen säilyvän perheyrittäjä. Valitettavasti harvat perheyrittäjät selviävät edes toiselle sukupolvelle. Hyvä yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelma auttaa luopujaa siirtämään yrityksen perheenjäsenille varmistaen toiminnan jatkumisen ja minimoiden siirron verovaikutukset. Yrityksen siirtoon voidaan käyttää eri strategioita. Käytettävän menetelmän on sisällettävä selkeä strategia omistuksen ja johtamisen siirtoon.

Kun mietitään yrityksen siirtämistä omille perillisille, on tarkasti mietittävä miten he nyt ja tulevaisuudessa osallistuvat yrityksen toimintaan. Kuka on yrityksen palveluksessa ja kuka osallistuu esim. vain hallitustyöskentelyyn, kuka ei osallistu ollenkaan.

Jos jatkajiksi ajatellut perilliset työskentelevät perheen yrityksessä, on tarkasteltava, valmentavatko heidän nykyiset tehtävänsä heitä parhaalla mahdollisella tavalla ottamaan vastaan yrittäjyyden mukanaan tuomat haasteet ja vastuut. Sisäinen tehtäväkierto antaa laajemman näkemyksen yrityksen toiminnasta ja valmentaa siten yrittäjäksi ryhtyvää. Tehtäväkierrolla jatkajalle annetaan näkemys yrityksen taloudesta, markkinoinnista ja myynnistä, sekä tuotannosta.

Seuraavaa sukupolvea valmennettaessa on nykyisen johdon koulutettava ja opastettava heitä tuleviin tehtäviin. Tällöin kannattaa nykyinen johto sitouttaa tehtäviinsä ns. kultaisilla kahleil-

la. Kahleina käytetään usein osakkeita, optioita ja yksilöllisiä eläkevakuutuksia.

Jos tehtävät yrityksessä eivät riittävästi valmenna yrittäjyyteen, on koulutusta ja kokemusta haettava oman yrityksen ulkopuolelta. Esimerkiksi yrittäjän ammattitutkinto tai erikoisammattitutkinto valmentaa jatkajia. Monesti pidetään hyvänä ratkaisuna, että jatkajat vankentavat ensin osaamistaan työskentelemällä oman yrityksen ulkopuolella ja siirtyvät sitten jatkajina vastaamaan toiminnasta. Äärimmäinen muoto tästä on se, kun jatkaja on tehnyt työuransa perheyrittäjien ulkopuolella ja siirtyy sitten yrittäjäksi.

Toinen tilanne on se, kun yrittäjällä on useita perillisiä, joista osa työskentelee yrityksessä ja osa yrityksen ulkopuolella. Tällöin on selvitettävä, kuka on valmis ottamaan vastuun ja riskin yrittäjänä. On päätettävä, miten kukin jatkossa osallistuu yrittämiseen ja omistusta on jaettava sen mukaan. Ei varmasti ole oikein, että yksi kantaa riskin ja kaikki jakavat riskin tuotot. Tasa-arvoisuuden vuoksi on valittava, millä tavalla perillisiä kohdellaan yrityksen omistusta siirrettäessä. Kysehän on tietystä mielessä ennakkope-rinnönjaosta.

Luopujan kannalta sukupolvenvaihdos voi olla verotuksellisesti hyvinkin edullinen, sillä luovutusvoitto on verovapaa täsmällisten edellytysten täytyessä¹. Niitä ovat:

Verovelvollinen luovuttaa sellaisen yhteisön osakkeita tai osuuksia, jotka oikeuttavat vähintään kymmenen prosentin omistusosuuteen mainitussa yhtiössä.

¹ Verohallituksen ohje: Yrityksen sukupolvenvaihdosverotuksessa 25.8.2011

Saajana on luovuttajan lapsi, lapsen rintaperillinen, luovuttajan sisar, velli, sisarpuoli tai velipuoli. Verovapaus koskee myös edellä mainitun saajan puolisoa, jos luovutuksensaajina ovat sekä mainittu lähisukulainen että hänen puolisonsa yhdessä.

Omaisuus on ollut yhteensä yli kymmenen vuotta luovuttajan tai hänen ja sellaisen henkilön omistuksessa, jolta hän on saanut sen vastikkeettomasti.

Huojennus menetetään, jos luovutuksensaaja luovuttaa samaa omaisuutta edelleen ennen kuin viisi vuotta on kulunut hänen saannostaan

Yleisimmin käytettyjä tapoja siirtää yritys seuraavalle sukupolvelle ovat lahja, lahjanluonteinen kauppa sekä normaali joko yhtiön tai sen liiketoiminnan kauppa. Hyvin usein sukupolvenvaihdos tehdään kaikkien yhdistelmänä.



Seuraavassa esitellään näitä menetelmiä.

Vaihtoehto 2: Lahja

Jos luopujan taloudellinen turvallisuus on taattu muilla järjestelyillä, voidaan yrityksen omistus siirtää jatkajalle lahjana. Tämän menetelmän hyviä puolia ovat lahjoittajan välttyminen veroseuraamuksilta ja se, että lahjan saajan ei tarvitse sitoa yrityksen päivittäisen toimintaan ja kehittämiseen tarvittavia varoja yrityksen omistuksen hankkimiseen.

Merkittävä lahjan käyttöä puoltava tekijä on, että lahjalle voidaan asettaa ehtoja, kuten pidättää lahjoittajalle tuotto-oikeutta ja rajata lahjoitettu omaisuus avio-oikeuden ulkopuolelle.

Lahjoittaminen voidaan tehdä monella tapaa. Osakkeita tai omistusta voidaan lahjoittaa vuosien saatossa pieninä erinä. Nykyisin verottoman lahjan arvo ei saa ylittää 4000 €. On myös muistettava, että verottoman lahjan voi antaa kolmen vuoden välein. Perheyrietyksessä on usein useampia omistajia ja jokainen heistä voi antaa lahjan, joten kerralla voidaan saada siirrettyä isompi osuus.

Kun lahjoitetaan kerralla enemmän, verottoman lahjan ylittävältä osalta peritään lahjavero, joka lasketaan lahjaveroasteikon ja sukulaisuussuhteen mukaan määräytyvän veroluokan perusteella.

Lahjoitettu omaisuus arvostetaan ns. lahjoitushetken käypään arvoon, joten se on varmistettava myös verottajan kanssa. On myös mahdollista, että lahjan arvoksi voidaan katsoa lahjoitusta edeltäneen vuoden varallisuusverotuksessa käytetty arvo.

Lahjan saaja voi pyytää verottajalta maksuaikaa lahjaveron maksamiseen tai lahjaveron huojennusta. Jatkettu maksuaika on viisi vuotta, lyhennykset ovat tasaeriä ja maksuaika on koroton. Pyyntö on tehtävä ennen verotuksen toimittamista ja sen saa vain pyynnöstä.

Säännöksissä huojennuksen edellytykset ovat hyvin täsmälliset.

Niitä ovat:

Lahja on vähintään 10 % yrityksestä yhdeltä lahjoittajalta.

Lahjaveron määrä olisi suurempi kuin 850 €.

Lahjansaaja jatkaa yrityksen toimintaa vähintään viisi vuotta.

Pelkkä omistus ei siis riitä, vaan saajan on osallistuttava aktiivisesti yrityksen toimintaan. Osallistumiseksi hyväksytään esim. hallituksessa toimiminen. Huojennus on käytännössä käyvän arvon ja edellisen vuoden varallisuusverolaskennan verotusarvon erotus.

Huojennusta ei saa ellei sitä erikseen hyvissä ajoin haeta.



Vaihtoehto 3: Lahjanluonteinen kauppa

Varsinkin sukupolvenvaihdostilanteissa siirto seuraavalle sukupolvelle halutaan tehdä mahdollisimman edullisesti, mutta kuitenkin vastikkeellisesti. Tällöin yrityksen hinta määritellään esim. luopujan eläkkeen täydentämistarpeen tai jatkajan maksukyvyn mukaan, eikä perinteisten arvomäärittelyjen mukaan.

Lahjanluonteisesta kaupasta on kyse silloin kun myydään yrityksen omistusta alle ns. käyvän arvon.

Käyvän arvon ja kauppahinnan erotus katsotaan ostajan saamaksi veronalaiseksi lahjaksi, jos kauppahinta on 3/4 osaa tai vähemmän käyvästä arvosta. Verottaja määrittelee käyvän arvon ensisijaisesti vertailuhintojen perusteella. Jos vertailuhintoja ei voida käyttää, esim. jos vertailuluovutuksia ei ole riittävän tarkkuuden saamiseksi käytettävissä, lasketaan käypä arvo substanssi- ja tuottoarvojen avulla.

Vaihtoehto 4: Lunastussopimukset

Jos yrityksellä on monta omistajaa, on tavallista, että osakkaat laativat osakas/lunastussopimuksen, jossa määritellään mm. millä tavalla toimitaan, kun joku osakkaista siirtyy eläkkeelle tai muuten luopuu osuudestaan. Jos sopimusta ei ole, se voidaan laatia osana yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelmaa.

Myös yhtiöjärjestyksessä voi olla jo määräyksiä esim. osakkeiden lunastuksesta.

Vertailuluovutusten on oltava ajallisesti lähellä arvioitavaa kauppaa ja niiden on oltava markkinaehtoisia. Myös yhtiön määräysvallan saamiseksi maksettu lisäarvo osakkeiden hinnasta on purettava.

Jos vertailuhintaa ei käytetä, laskentakaava on sinänsä yksinkertainen: substanssiarvo + tuottoarvo jaettuna kahdella.

Sukupolvenvaihdostilanteisiin on olemassa erityinen huojennussäännös, jonka mukaan kauppahinnan ollessa yli 50 % käyvästä arvosta ei lahjaveroa panna maksuun. Veroviranomainen ei laske huojennusta automaattisesti, vaan verovelvollisen tulee sitä erikseen vaatia. Tällöin edellisessä esitettyjen lahjaveron huojennusedellytysten on myös täyttyttävä.

Yrittäjäpolvenvaihdoksen varalle osakassopimuksessa sovitaan mm seuraavista seikoista

- Miten luopujan omistuksen arvo määritellään, käytetäänkö kiinteää hintaa vai laskentakaavaa
- Onko muilla osakkailla lunastusoikeus luopujan omistukseen vai lunastusvelvollisuus
- Ostaako yhtiö luopujan omistuksen
- Miten omistuksen siirto rahoitetaan

Yrityksen arvon määrittelyyn on useita menetelmiä. Niistä tärkeimpiä ovat substanssiarvo ja tuottoarvo. Vaikka substanssiarvo perustuu todellisiin lukuihin voi sen laskeminen tuottaa vaikeuksiakin. Koneiden ja kaluston tai kiinteistöjen arvot voivat olla kirjanpidossa selvästi erilaiset, mitä niistä saataisiin, jos ne myytäisiin avoimilla markkinoilla.

Tuottoarvo voidaan laskea eri vuosimäärien ja korkokannan mukaan. Tuottoarvo voidaan laskea myös yrityksestä osakkeenomistajalle siirtyvän nettokassavirran perusteella. Siten myöskään tuottoarvo ei ole absoluuttinen, joten osakassopimuksessa on syytä sopia hinnanmäärittystapa tarkasti.

Tärkeä kysymys on, miten omistuksen siirto rahoitetaan. Tässä esitellään lyhyesti yleisimmät rahoitustavat:

Käteiskauppa on yksinkertainen ja varsinkin luopujan kannalta hyvä rahoitusmuoto. Kaikilla jatkajilla ei kenties ole riittävästi käteisvaroja, joten yritystä käytetään rahan lähteenä maksamalla sen jakokelpoisista varoista ylimääräistä osinkoa. Samalla saadaan yrityksen arvoa alennettua. Riskinä on se, että yritykselle ja jatkajille saattaa jäädä riittämättömästi varoja toiminnan rahoittamiseen.

Jaksotettu maksu on jatkajalle hyvä vaihtoehto. Luopujan tilanne ei ole yhtä hyvä, sillä hän luovuttaa omistuksen ja päätäntävällän muille, mutta kantaa edelleen osan luovuttamansa yrityksen riskeistä. Siksi on ratkaistava myös luopujalle annettavat vakuudet.

Jakamattomia voitonjakokelpoisia varoja voidaan käyttää irtaantuvan omistajan osakkeiden ostoon yritykselle. Osakeyhtiö voi ostaa omia osakkeitaan ja joko mitätöidä ne (tällöin on kyse osakepääoman alentamisesta, OYL 6. luku) tai esim. myydä ne edelleen kolmen vuoden kuluessa. Uuden osakeyhtiölain mukaan yhtiö voi myös pitää ne. Riskitekijänä tässäkin on se, että omistajanvaihdos tyhjentää yrityksen kassan ja yrityksen toiminnan ja kehittämisen rahoitukseen ei jää riittävästi varoja.

Lainarahoitus on ehkä yleisimmin käytetty rahoitusmuoto. On ilman muuta selvää, että velan kustannukset ovat korkeammat kuin ostettavan omistuksen alkuperäinen arvo. Siten yrityksestä saatavan tuoton on katettava ostajan lainanhoitokulut, muutenhan kauppa ei kannata. Laina sitoo myös jatkajien vakuuksia, joita ei voida käyttää muihin tarkoituksiin. Vielä on huomioitava se, että luopujan mahdollisesti yrityksen puolesta antamat vakuudet on korvattava jatkajien antamilla vakuuksilla.

Yhtiö voi ottaa omistajilleen henki- ja tapaturmavakuutuksen ja käyttää vakuutustapahtuman toteutuessa saatavat korvaukset omistusjärjestelyjen rahoitukseen.

Rahoituksessa käytetään yleisesti useita keinoja ja aina on laskettava, pystyykö yritys maksamaan sen aiheuttamat kustannukset jatkajille.

Vaihtoehto 5: Henkilöstöosto eli Employee Buy Out

Ostajan löytäminen on luopujan suurin ongelma. Sataosaajat Osuuskunnan toteuttama "Yhteisomistajuudella yrittäjyyteen"-projekti teki 1998 kyselyn Satakunnan Yrittäjien jäsenistölle. Kysymykseen: "Jos yritys myytäisiin nyt, mikä olisi vaikeinta" 40,2 % vastaajista valitsi vaihtoehdon "ostajan löytäminen". Tilanne ei ole tuosta ajankohdasta muuttunut, sillä Suomen Yrittäjien ja Finnveran Pk-yritysbarometrin (syksy 2011) vastaajista 55 % näki ostajan löytymisen suurimpana haasteena yrittäjäpolvenvaihdoksessa. Se tarkoittaa, että useimmiten jatkajaa on etsittävä perhepiirin ulkopuolelta, luottamuksellisesti, joka taas ei edistä jatkajan löytämistä.

Employee Buy Out-kaupassa on yksinkertaisimmillaan kysymys siitä, että työntekijät ostavat työpaikkansa. Ostajana voi olla koko henkilökunta ryhmänä tai vain muutama työntekijä. Tosiasiassa on melko harvinaista, että EBO-ratkaisussa koko henkilökunta on mukana.

Työntekijöiden yrittäjyyksynnystä alentaa se, että riskien ja vastuiden kantajia on useita. Myös tieto siitä, että ryhmänä työntekijöillä on hallussaan tarvittava tieto ja taito, jonka varaan yrityksen tulevaisuus voidaan rakentaa, alentaa yrittäjyyksynnystä. Vaikka työntekijöissä ei olisi yksittäistä henkilöä, joka yksin haluaisi jatkajaksi, kannattaa selvittää mahdollisuudet Employee Buy Out-kauppaan. Vaikka koko henkilökunta ei olisi halukas yrityksen ostoon, osa heistä voi kiinnostua.

HENKILÖSTÖKAUPAN MERKITTÄVIÄ ETUJA

- Yritys ei tule julkiseen myyntiin, vaan neuvottelut käydään ikään kuin perhepiirissä. Neuvottelujen kestäessä pelisäännöistä on tietysti sovittava, tarvittaessa kirjallisesti.
- Henkilökunta ostaa yrityksen nimenomaan jatkaakseen sen toimintaa, hehän ostavat työpaikkansa.
- Henkilökunnan on helppoa jatkaa yrityksen toimintaa, koska he tuntevat yrityksen hyvin.
- Henkilökunta ostaa toimivan kokonaisuuden, ei nopeasti realisoitavaa omaisuutta.
- Tutkimustiedon mukaan henkilöstöomisteiset yritykset menestyvät hyvin. (katso esim: European Parliament Directorate-General for Research: Working Paper - Employee participation in profit and ownership: A review of the issues and evidence, SOCI 109EN, 2003)

Epäonnistuneille EBO-kaupoille on tyypillistä, että vaihtoehtoon tartutaan vasta, kun kaikki muut keinot on jo kokeiltu. Siitä syystä tässä oppaassa EBO-malli käsitellään heti perheyrityksenä säilyttämisen jälkeen.

MITEN HENKILÖSTÖKAUPPA TOTEUTETAAN

Käytännössä parhaaksi menetelmäksi on osoittautunut se, että alussa työntekijöistä muodostetaan EBO-tiimi, jonka tehtävänä on toimia koko henkilökunnan edustajana kaupan valmis-

teluvaiheessa ja neuvotteluissa. Pienimmissä yrityksissä tiimissä ovat mukana kaikki halukkaat, isommissa henkilöstön valitsemat edustajat. On normaalia, että prosessin edetessä osa työntekijöistä vetäytyy hankkeesta ja toiset ottavat entistä näkyvämmän roolin.

Tiimille kannattaa hankkia EBO-tilanteisiin totunut asiantuntija, jonka tehtävänä on henkilökunnan apuna selvittää oston kohteena olevan yrityksen nykytilaa, tulevaisuuden näkymiä ja avustaa neuvotteluissa. EBO-tiimin on tärkeää selvittää myös toiminnan jatkamisen juridiset vaihtoehdot. Erityisesti osuuskuntamuotoinen yrittäjyys on usein vieras yritysmuoto, mutta se on EBO-tilanteissa hyvin toimiva malli.

Yrittäjän kannattaa harkita ainakin osallistumista työntekijöiden tukena toimivan asiantuntijan palkkion maksamiseen. Hyvä asiantuntija varmistaa sujuvan omistajanvaihdoksen vapauttamalla sekä myyjän että ostajan keskittymään yrityksen toiminnan ylläpitoon muutostilanteessa. On huomattava, että työntekijöillä ei ole käytettävissään omia asiantuntijoita edes ammattiliittojensa kautta.

LIIKETOIMINTAKAUPPA

Employee Buy Out-kauppa toteutuu useimmiten liiketoimintakauppana. Kuten omistajanvaihdoksissa yleensäkin, liiketoimintakauppa on ostajalle suositeltavampi ja käytännössä myös selvästi yleisempi vaihtoehto.

Liiketoimintakauppaa varten työntekijät perustavat joko osakeyhtiön tai osuuskunnan, joka sitten ostaa luopuvan yrittäjän yrityksen liiketoiminnan tai sen osan. Liiketoimintakaupassa ostettavasta yrityksestä hankitaan vain ne osat, jotka ovat välttämättömiä liiketoiminnan kannattavalle jatkamiselle. Esim. yrityksen toimitilat voidaan jättää kaupan ulkopuolelle ja jatkaa toimintaa vuokratiloissa.

Osuuskunta valitaan yhtiömuodoksi silloin, kun halutaan turvata päätösvallan pysyminen osuuskunnan perustajien hallussa. Päätösvalta osuuskunnissa toimii jäsen ja ääni periaatteella. Päätösvallan säilymisen perustajien hallussa takaa se, että osuuskunnan jäsen ei voi myydä omaa osuutta toiselle jäsenelle tai ulkopuoliselle. Osuuskuntaa on siksi erittäin vaikea vallata. Yritysmuodon pysyvyys voi olla yksi tärkeimpiä kriteereitä osuuskuntaan päätymisessä, kun työntekijät voivat luottaa tasa-arvoisen yhteistyön jatkuvuuteen yrityksessä. Demokraattisella päätöksenteolla on myös silloin merkitystä, kun yrityksen työntekijöistä kukaan ei yksin halua ottaa vastuuta toiminnan jatkamisesta.

Malli ei estä jäseniä osallistumasta eri suuruisin sijoituksin omistajanvaihdoksen rahoitukseen, jos niin halutaan. Osuuskuntalaki mahdollistaa laajan valikoiman erilaisia rahoitusinstrumentteja ja jopa erisuuruisen äänimäärän, mikäli halutaan mukaan sijoittajia.

Osuuskunta joustaa erinomaisesti omistajamäärän muutoksissa: uusia työntekijöitä voidaan ottaa haluttaessa omistajiksi ja toisaalta omistajien eroaminen, jopa erottaminen, on helpommin toteuttavissa kuin osakeyhtiössä.

Osuuskunta demokraattisena yrityksenä sopii ehkä parhaiten pienten työyhteisöjen EBO-malliksi ja silloin, kun ostetaan palveluliiketoimintaa, jossa yrityksen tärkein resurssi ovat olleet työntekijät, eivätkä niinkään tuotannolliset tilat tai laitteet.

Osakeyhtiön ehkä suurin etu tulee siitä, että erisuuruisin sijoituksin omistajanvaihdokseen osallistuvat saavat haltuunsa sijoituksensa mukaisen päätäntävällän. Kuinka suuri tämän edun merkitys on, kun useimmat omistajanvaihdokset rahoitetaan lainoituksella, on ratkaistava tapauskohtaisesti. Tämä päätösvallan erilaisuus voi johtaa myös keskinäiseen taisteluun vallasta, joka ei edistä yrityksen toimintaa.

Osakeyhtiömuotoisessa henkilökuntayhtiössä kannattaa käyttää lunastussopimusta, jolla turvataan ostaja vähemmistöosakkaiden ja/tai aikaan eläkkeelle siirtyvien omistajien osakkeille.

Suomalaisissa mikroyrityksissä, yhdestä kahteen henkilöä yrittäjän lisäksi työllistävissä, voidaan käyttää henkilöyhtiömuotoa, jos ostajat niin haluavat ja ostettava yritys on sellainen ollut.

OSAKEKAUPPA

Työntekijät voivat ostaa suoraan kukin haluamansa määrän työpaikkansa osakkeista. On muistettava, että mitään pakkoa tasaomistukseen ei ole. Ostettujen osakkeiden määrä ostajaa kohden määräytyy siten kahden tekijän pohjalta: paljonko työntekijä voi tai haluaa sijoittaa yritykseen ja kuinka suuren riskin ja vastuun hän haluaa ottaa. Valinnassa on ymmärrettävä, että sijoitus määrittää myös sen tuoton ja määräysvallan mitä sijoitukselleen saa.

Mikäli ostettava yhtiö on toiminut henkilöyhtiönä, se kannattaa ensin muuttaa osakeyhtiöksi. Henkilöyhtiökaupat kun ovat lähes kaikki liike-toimintakauppoja.

Osakkeiden osto voidaan jaksottaa useammalle vuodelle, jolloin kaupan rahoittaminen helpottuu ja samalla uusia omistajia voidaan kouluttaa uusiin tehtäviin ja vastuihin yrityksessä. Työntekijäomistajat näkevät samalla, miten hyvin yrittäjyys heille sopii ja voivat prosessin jatkuessa toimia omistuksensa kasvattamisessa sen mukaisesti. Myös yrittäjän omaaman ns. hiljaisen tiedon siirto onnistuu paremmin, kun siirtoon voidaan varata riittävästi aikaa ja myyjällä on edelleen hyvä motiivi olla mukana yrityksen menestyksessä.

Osakkeiden vaiheittaisessa ostamisessa työntekijöiden osuuskunta on hyvä vaihtoehto. Osuuskunta voi toimia omistuksen holdingyhtiönä ja

sellaisena valitsee edustajan ostettavan yrityksen hallintoon, kunnes omistuksen siirto on suoritettu loppuun. Näin luopuvan yrittäjän rooli säilyy suhteellisen vahvana ja omistajiksi siirtyvien työntekijöiden roolinmuutos saa lisäaikaa. Kun holding-osuuskunta on saavuttanut osakeenemmistön, sen edustaja siirtyy yrityksen toimitusjohtajaksi.

Merkittävä tekijä osuuskuntamuodossa on, että se vaatii omistajiltaan enemmän yhteistoimintavalmiuksia kuin osakeyhtiömalli. Osuuskunnassa erimielisyydet on pakko oppia sopimaan neuvotteluteitse, osakeyhtiössä erimielisyydet helposti johtavat enemmistöomistuksen tavoitteluun ja yhtiön etu saattaa jäädä taka-alalle.





Vaihtoehto 6: Management Buy Out

Toimivan johdon tekemä kauppa on myös hyvä tapa jatkaa yrityksen toimintaa, kun luontevia muita jatkajia ei ole. Toimivalle johdolle myyminen pitää omistuksen tutuissa käsissä ja jatkaa yrityksen toimintaa tavalla, joka todennäköisesti miellyttää luopujaa.

Management Buy Out täyttää yrittäjän toiveen yrityksen toiminnan jatkumisesta siksin, että yrittäjä palkkasi johdon alunperinkin auttamaan yrityksen menestymisessä. Siksi he ovat päteviä myös toiminnan jatkajina ja todennäköisesti jatkavat yritystä aiempien suuntaviivojen mukaan. Toisaalta, varsin monessa MBO-tapauksessa uudet omistajat ovat panostaneet voimakkaasti yrityksen toiminnan kehittämiseen ja myyneet yrityksen muutaman vuoden kuluttua edelleen esim. kilpailijalle.

MBO-kaupat ovat hyvin yleisiä sellaisissa tilanteissa, joissa yrityksellä on useita toimialoja tai tuoteryhmiä (esim. kuluttajatuotteet ja teolli-

suustuotteet tai suunnittelu, valmistus ja asennus) ja nämä myydään erikseen. Näissä tilanteissa ei useinkaan ole kysymys yrittäjäpolvenvaihdoksesta, vaikka voisi olla.

MBO-kaupoissa on yleistä, että yrityksen johdossa toimivista kaikki eivät ole mukana. Ei ole poikkeuksellista, että palkkajohtajista ostajana on vain yksi. Yleistä on myös se, että yrityksen toimivan johdon lisäksi yritysostossa on mukana yrityksen ulkopuolisia tahoja, kuten kilpailijan tai asiakkaan työntekijöitä/johtohenkilöitä. Näissä kaupoissa ovat mielellään mukana myös pääomasijoitusyhtiöt.

MBO-kaupan toteuttamistapa on yleensä hyvin samantapainen kuin Employee Buy Out-kaupakin. Suurin ero on ehkä siinä, että MBO-kauppoihin perehtyneitä konsultteja on huomattavasti enemmän. Kannattaa muistaa, että MBO- ja EBO-malleja voi myös yhdistää.

Vaihtoehto 7: Myynti ulkopuoliselle ostajalle

Myyntiä ulkopuoliselle ostajalle ei ole perinteisesti pidetty osana jatkajasuunnittelua, koska myytävä yritys ei useinkaan jatka toimintaansa itsenäisenä yksikkönä. Usein pienemmät yritykset myydään strategiselle ostajalle, joka sulauttaa toiminnan omaan liiketoimintaansa. Joillekin yrittäjille se voi olla paras tapa saavuttaa heidän haluamansa eläketulot.

Myynti ulkopuoliselle ostajalle on yleensä nelivaiheinen prosessi.

- Myyjä ottaa asiantuntijan avukseen.
- Luopuja valmistelelee yrityksen myyntikuntoon.
- Yritys pannaan myyntiin ja asiantuntija vastaa kiinnostuneille ostajille.
- Kun ostaja on löydetty, alkavat neuvottelut ja kauppa solmitaan.

VAIHE 1

Yrityksen myynnissä kannattaa käyttää asiantuntijaa. Omistajien ei yleensä pitäisi olla suoraan mukana yrityksensä myynnissä. Yritys on liian lähellä omistajan tunteita ja neuvotteluilla on huomattava merkitys omistajan ja hänen perheensä tulevaisuudelle. Vaikka omistaja osaa hoitaa yritystä, hän ei kenties osaa myydä sitä.

Myyntiprosessi vie aikaa ja voi merkittävästi vaikeuttaa yrityksen päivittäiseen toimintaan keskittymistä. Myynnin kannalta on erittäin tärkeää, että myytävä yritys pysyy tuottavana, jos halutaan saada kunnollinen myyntihinta.

Tunnesiteiden, myynnin vaikeuden ja sen sitoman ajan, päivittäistoiminnan ja tuottavuuden turvaamisen takia on erityisen tärkeää valita oikea asiantuntija.

Yritysvälittäjä, sijoitusneuvoja tai muu ulkopuolinen asiantuntija voi auttaa varmistamaan, että neuvottelun lopputuloksena on kohtuullinen hinta ja hyvät ehdot.

Yritysvälittäjä tekee myyntiesitteen. Tämä esite sisältää tiedot yrityksestä, sen tuotteista, markkinoista, aiempien vuosien taloudellisesta tuloksesta ja ehkä myös ennusteita tulevista vuosista.

VAIHE 2

Ennen kuin pienyritys voidaan myydä, se on yleensä "siivottava". Aivan kuin asunto tai auto täytyy myyntikunnostaa, jotta se näyttää parhaat puolensa, on sama tehtävä myös pienyrityksille. Tämä tarkoittaa yleensä taseen puhdistusta. Taseesta on poistettava ylimääräinen, ei suoraan liiketoimintaan vaikuttava omaisuus, esim. golfosake tai loma-asunto. Tuloslaskelman ja taseen on oltava samantyyppiset ja johdonmukaiset, eikä taseeseen voi jäädä esim. vippejä tai lainoja osakkaille, osakkailta tai johtajilta. Vaikka näiden tapaiset tase-erät ovat yleisiä pienemmissä

yrityksissä, ostaja ei sellaisia halua. Mahdollisen ostajan on saatava oikea kuva yrityksen taloudellisesta toiminnasta.

Yritysmyyjä tai tilintarkastaja voi auttaa lukujen esittämisessä, mutta joskus yrityksen myyntikuntoon laittaminen, esim. velkojen tai lainojen osalta, voi kestää vuosia.

VAIHE 3

Yritysvälittäjä tai sijoitusneuvoja laittaa yrityksen julkiseen myyntiin. Useimmiten yritysvälittäjät tai sijoitusneuvojat etsivät joko strategisia tai sijoittajaostajia. Strategiset ostajat ovat usein saman tai rinnakkaisen alan yrityksiä, jotka haluavat sulauttaa ostamansa yrityksen omaan toimintaansa. Sijoitusostajat sen sijaan näkevät yrityksen vain sijoituksena ja tutkivat sen tuotomahdollisuuksia. Sijoittajat haluavat pitää pätevät johtajat yrityksessä, kun taas strategiset ostajat todennäköisesti korvaavat johdon omilla henkilöillään.

Kun potentiaalisia ostajia löytyy, välittäjä vastaa heidän yhteydenottoihinsa, vastaa heidän kysymyksiinsä ja jakaa myyntimateriaalit. Nämä alkuvaiheen neuvottelut voivat häiritä yrittäjän keskittymistä yrityksensä johtamiseen, siksi on tärkeää jättää ne välittäjän tai konsultin tehtäväksi. Tässä vaiheessa on muistettava, että kyselyitä on enemmän kuin todellisia ostajia ja voi viedä aikaa, ennen kuin sopiva ostaja löytyy. Sillä aikaa omistajan tulee keskittyä yrityksensä menestyksen ylläpitoon.

VAIHE 4

Kun sopiva ostaja löytyy, on neuvoteltava hinnasta ja kaupan muista ehdoista. Vaikka välittäjä voi antaa hyvän arvion hinnasta, yrityksen oikea hinta löytyy vasta, kun ostaja ja myyjä ovat sopineet hinnasta. Koska välittäjien palkkio usein määräytyy provisiona myyntihinnasta, he yleensä pyrkivät saamaan mahdollisemman oikeuden-

mukaisen hinnan myyjälle. Ja tässäkin, yrityksen omistaja voi olla liian lähellä yritystään voidakseen osallistua näihin neuvotteluihin suoraan. Esimerkiksi kieltäytymällä myymästä kilpailijalle tai strategiselle sijoittajalle, omistaja saattaa sivuuttaa ostajan, jolta saisi parhaan hinnan. Neuvottelut jatkuvat kunnes ne raukeavat tuloksettomina tai hinnasta ja muista ehdoista sovitetaan ostajan ja myyjän kesken. Tässä vaiheessa kauppakirjat allekirjoitetaan ja kauppa sineitöidään. Sen jälkeen entisen omistajan on aika astua syrjään ja aloittaa elämänsä seuraavan vaiheen suunnittelu.



Vaihtoehto 8: Likvidointi

Yrityksen lopettaminen ei varsinaisesti kuulu jatkajasuunnitteluun, koska siinä ei mikään jatku, vaan yritys puretaan. Joissakin tapauksissa lopettaminen ja rahaksi muuttaminen on tosiasiallisesti paras vaihtoehto omistajalle, ja siksi se käsitellään tässä.

Yritystoiminnan lopettamisessa on otettava huomioon monta seikkaa, kuten:

- Lopettamispäätös
- Omaisuuksien arviointi ja omaisuuden myynti
- Velkojen selvittäminen
- Henkilökunnan irtisanominen
- Viranomaismääräykset

Usein lopettaminen alkaa ikään kuin salaa, kun ikääntyvä yrittäjä pikkuhiljaa ajaa yritystään alas. Työkaluja ja osaamista ei enää pidetä ajan tasalla, markkinoilla tapahtuvia muutoksia ei enää seurata yhtä aktiivisesti kuin aiemmin. Tämä alaspäin voi tapahtua jopa ilman yrittäjän tietoista päätöstä. Kun tietoinen tai tiedostamaton luopuminen on jatkunut tarpeeksi kauan, on yrityksen myyntiarvo romahtanut, sillä mahdollinen jatkaja voi perustaa kokonaan uuden yrityksen halvemmalla, kuin ostamalla alas ajettu ja sane-

raamalla sen. Lopettamispäätös kannattaa tehdä oikea-aikaisesti, ajaa yritys suunnitelmallisesti alas.

Likvidointi alkaa yrityksen omaisuuden arvioimisella. Yrityksen likvidi arvo on yksinkertaisesti yrityksen omaisuuden markkina-arvo vähennettynä veloilla. Tämä arvo on yleensä alhaisempi kuin yrityksen arvo toimivana kokonaisuutena. Käyttö- ja vaihto-omaisuuden likvidointiarvon määrittäminen on aina vaikeaa. Arvoja alentaa

markkina-arvosta myös se, että lopettamistilanteesta lähes kaikesta omaisuudesta on päästävää yhtä aikaa. Esimerkiksi leipomoa lopetettaessa voidaan uuneille löytää ostaja nopeasti. Tämä käytännössä lopettaa tuotannon, joten muiden tavaroiden varastointi pidempään voi tulla kalliimmaksi, kuin niiden alle markkinahinnan tapahtuvasta myynnistä johtuva tappio.

Mikäli yrityksen omaisuuden arvo on alhaisempi kuin velkojen määrä, voidaan yrityksen toiminta lopettaa konkurssiin.

Seuraavaksi selvitetään kaikki velat, joka on yleensä suhteellisen helppoa. Tiedot veloista löytyvät kirjanpidosta. Huolellisuuteen on kuitenkin syytä, jottei mikään velvoite unohdu. Samoin on selvitettävä mahdolliset takausvastuut, yrityskiinnitykset, sekä mahdolliset piilevät verovelat, jotta ne kaikki saadaan puretuiksi. Jos myydään kiinteistöjä tai muita toimitiloja, on vielä varmistettava mahdolliset ympäristö- tai vesivahinkoriskit.

Henkilökunnalla saattaa olla hyvinkin erilaiset irtisanomisajat riippuen työsuhteen pituudesta. Ne on otettava huomioon, kun toiminnan lopettamista suunnitellaan. Voi olla hyvä ratkaisu irtisanoa työsuhteet päättyviksi yhtä aikaa, jos toiminta jatkuu viimeiseen asti. Muutenkin on hyvä informoida henkilökuntaa ajoissa, jotta he osaavat varautua. Heidän voi olla jopa helpompi löytää uusi työpaikka vielä työssä ollessaan, kuin sitten työttömänä.

Kun muut lopettamisasiat ovat järjestyksessä, on vielä huolehdittava, että kaikista viranomaisasioista on huolehdittu. Suomen laki edellyttää, että yrityksen lopettaminen tehdään määräjärjestyksessä. Eri yritysmuotoja koskevat määräykset ovat erilaiset. Henkilöyhtiöt voidaan yleensä purkaa omistajien päätöksellä tarpeelliset toimet suorittamalla ja ilmoittamalla asiasta Kaupparekisteriin. Osakeyhtiön purkaminen on hie-

man hankalampi prosessi. Jos yhtiöllä on varoja enemmän kuin velkoja, purkaminen tehdään selvitystilan kautta. Mikäli varat ovat velkoja pienemmät, purkamistapa on konkurssi. Molemmissa tapauksissa on noudatettava määrättyjä muodollisuuksia päätösten suhteen: varojen ja velkojen selvittämiseksi ja päättymisen ilmoittamisessa Kaupparekisteriin.

Lisätietoja yrityksen purkamisesta löytyy mm. <http://www.prh.fi-sivuilta>.



MANNER-SUOMEN ESR-OHJELMA 2007-2013

Aloittavien yrittäjien ja pk-yritysten liiketoimintaosaamisen
kehittämissuunnitelma (APAKE)

Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

Vipuvoimaa
EU:lta
2007-2013



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto



Omistajanvaihdosten
valtakunnallinen
koordinointi