

# **YRITTÄJÄPOLVEN- VAIHDOS – YRITTÄJÄN OPAS**

**Stephen Clifford  
Alex J. Teodosio  
Erkki K Kangas**

---

# **Yrittäjäpolven- vaihdos**

## **– yrittäjän opas**

**Erkki K Kangas**

Englanninkielinen alkuteos:

An Owner's Guide To Business Succession Planning

Kirjoittanut Stephen Clifford

Toimittanut Alex J. Teodosio

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

---

© Sataosaajat Osuuskunta 2004

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

Suomennos ja Suomen olosuhteisiin sovitus:  
Erkki K Kangas

Taitto ja graafinen suunnittelu: Erkki K Kangas

ISBN 952-91-6950-7 (kirja)

ISBN 952-91-6951-5 (PDF)

Paino: Ai-Ri Offset Ky, Pori, 2004

Kirjan alkuosa perustuu Ohio Employee Ownership Centerin julkaisemaan "An Owner's Guide to Business Succession Planning"-kirjaan. Sen on kirjoittanut Stephen Clifford ja toimittanut Alex J. Teodosio. © Ohio Employee Ownership Center of Kent State University 1996, 1999

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

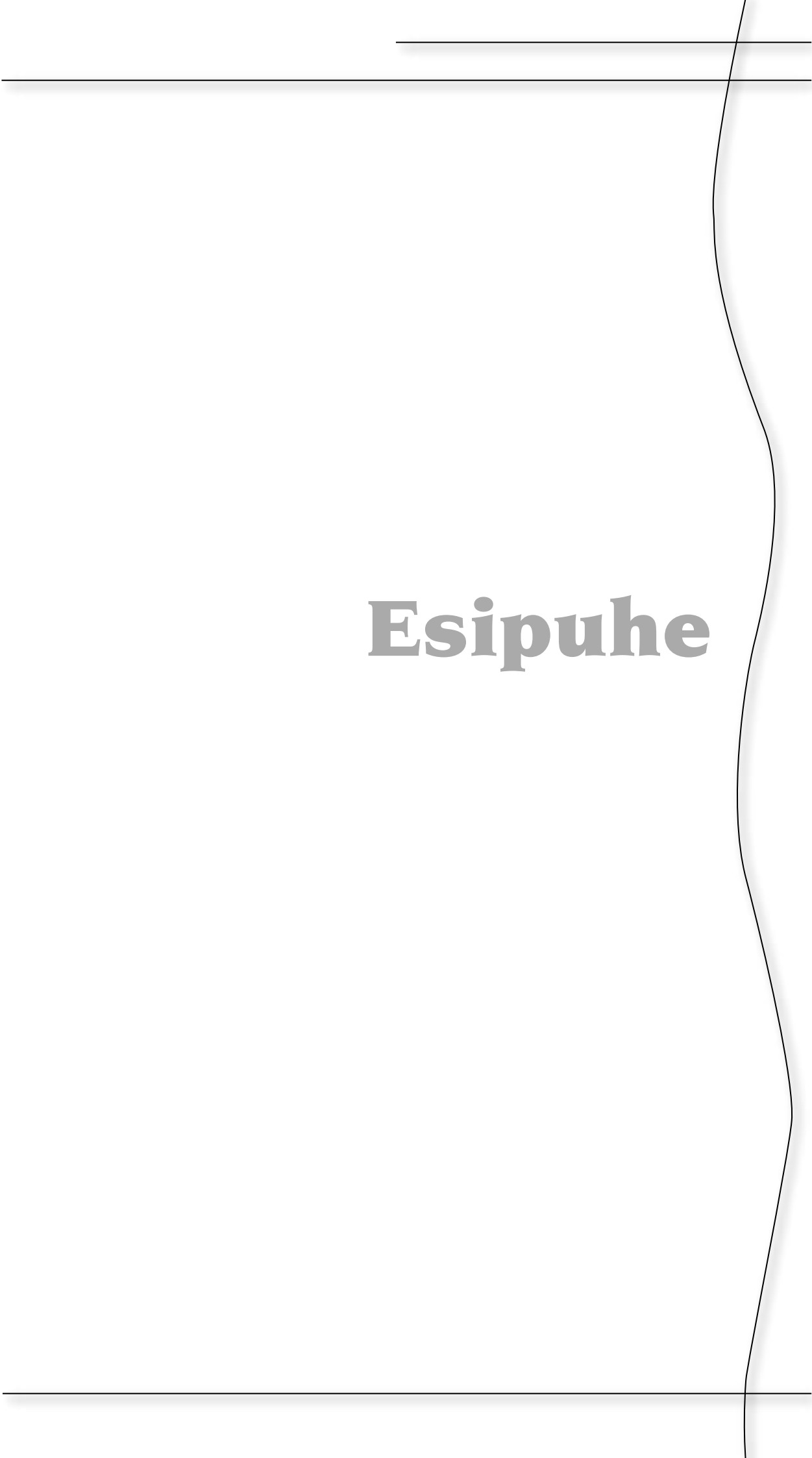
Tutustu myös OEOC:n nettisivuihin: <http://www.kent.edu/oeoc>.

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

Erkki K Kangas

Pori 2004

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| Esipuhe .....                                                          | 6  |
| 1. Miksi jatkajasuunnitelma on tärkeä .....                            | 9  |
| 2. Yrittäjäpolvenvaihdon suunnitteluprosessi: hahmotelma .....         | 16 |
| Ensimmäinen askel: Tavoitteiden asettaminen – yrittäjä itse .....      | 21 |
| Toinen askel: Tavoitteiden asettaminen – muut asianosaiset .....       | 28 |
| Kolmas askel: Ylimmän johdon sukupolvenvaihdos .....                   | 34 |
| Neljäs askel: Ihannelopputulos .....                                   | 39 |
| Viides askel: Selvitä vaihtoehdot .....                                | 43 |
| Kuudes askel: Laadi ja toteuta yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelma .....  | 46 |
| 3. Yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelman toteuttamismenetelmiä .....       | 51 |
| Jatkajan löytäminen .....                                              | 52 |
| Oikea hinta .....                                                      | 54 |
| Yritys luovutuskuntoon .....                                           | 55 |
| Liiketoiminta- eli substanssikauppa .....                              | 56 |
| Vaihtoehto 1: Pysyä perheyriksenä .....                                | 57 |
| Vaihtoehto 2: Lahja .....                                              | 60 |
| Vaihtoehto 3: Lahjanluonteinen kauppa .....                            | 63 |
| Vaihtoehto 4: Osakassopimukset .....                                   | 65 |
| Vaihtoehto 5: Henkilöstöosto eli Employee Buy Out .....                | 68 |
| Vaihtoehto 6: Management Buy Out .....                                 | 73 |
| Vaihtoehto 7: Myynti ulkopuoliselle ostajalle .....                    | 75 |
| Vaihtoehto 8: Likvidointi .....                                        | 79 |
| Liite 1: Vaihtoehto 9: Myynti henkilökunnalle ESOP menettelyllä .....  | 82 |
| Muita tietolähteitä .....                                              | 87 |
| 4. Liite 2: Työpohjat .....                                            | 88 |
| Työpohja 1: Tunnista omat tavoitteesi .....                            | 89 |
| Työpohja 2: Määritä nykyinen tulotasosi .....                          | 90 |
| Työpohja 2: Määritä tavoiteltava eläketulo .....                       | 91 |
| Työpohja 4: Tunnista muiden asianosaisten tarpeet ja tavoitteet. ....  | 92 |
| Työpohja 5: Yrityksen johtamisen sukupolvenvaihdon suunnittelu. ....   | 93 |
| Työpohja 6: Ihannelopputulos .....                                     | 94 |
| Työpohja 7: Sovita yhteen tavoitteesi ”Ihannelopputulosta” varten .... | 95 |



**Esipuhe**

Tämä yrittäjän opas yrityksen jatkajasuunnitteluun on tehty auttamaan pienten ja kes-  
kisuurten yritysten omistajia yrityksen omistuksen ja johtamisen siirtosuunnitelmien  
laadinnassa. Se sisältää kuusivaiheisen menetelmän, joka auttaa yritysten omistajia  
suunnittelemaan yrityksensä siirtämistä jatkajalle ja suppeat kuvaukset eräistä vaihto-  
ehdoista yrittäjäpolvenvaihdoksen toteuttamisessa.



## **Tässä oppaassa on neljä päälukua**

Ensimmäinen luku esittelee ja arvioi joitakin yrittäjäpolvenvaihdokseen liittyviä kysy-  
myksiä.

Toinen luku esittelee kuusiportaisen menetelmän, joka auttaa yrittäjiä luomaan ko-  
konaisvaltaisen kuvan jatkajasuunnitelman päämääristä. Monimutkaiset asiat kuten  
jatkajasuunnitelmat ovat harvoin yksinkertaisia ja suoraviivaisia. Siksi on todennäköis-  
tä, että tätä mallia ei sovelleta sellaisenaan. Suunnittelumallin käyttö voi auttaa yrittä-  
jää seuraamaan suunnittelun etenemistä ja varmistaa, ettei tärkeitä osatekijöitä jää kä-  
sittelemättä. Tämä vaihe jatkajasuunnitelman laadinnassa on päämäärien asettamista  
ja 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), suo-  
sittelemme, että yrityksestä luopuja käy suunnitelman läpi pätevien asiantuntijoiden  
kanssa. TE-keskuksista ja yrityspalveluorganisaatioista saa tietoja sopivista asiantun-  
tijoista. Nämä asiantuntijat auttavat parhaan yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelman to-  
teuttamisessa.

Tämän oppaan kolmas osa tarkastelee erilaisia strategioita ja teknisiä vaihtoehtoja,  
joita voidaan käyttää oman yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelman täytäntöönpanossa.  
Täytäntöönpanossa on syytä käyttää osaavia laki- ja veroasiantuntijoita.

Oppaan viimeinen osa sisältää työkaluja, joista voi olla apua: suunnittelupohjia ja  
laskentamalleja, joita voi käyttää suunnitelman työstämisessä, suositeltavia muita op-  
paita sekä yleiskatsauksen verokysymyksiin.

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 Advisorsin toimitusjohtajalle hänen panoksestaan tämä oppaan tarkastuksessa. Lisäksi kiitämme Greater Clevelandin Growth Associationia ja sen Council of Smaller Enterprises yrittäjäpolvenvaihdosseminaarien tukemisesta sekä Northeast Ohio Research Consortium of the Ohio Urban University Program, 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.

Lisätietoja projektista: <http://www.henkilostoomistus.fi>

Pori 2004 Erkki K Kangas, Sataosaajat Osuuskunta



---

# 1.

**Miksi jatkaja-  
suunnitelma  
on tärkeä**

---

Yrityksen pyörittäminen 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. Sitäpaitsi, kun suunnitellaan yrityksen jatkuvuutta, on mietittävä vastaukset moniin hankaliin kysymyksiin, kuten "mitä teen kun jään eläkkeelle ja millä rahalla". Nämä asiat ovat usein vielä monimutkaisempia jos ei ole näkyvissä selvää jatkajaehdokasta, joka ottaa yrityksen vastuulleen.

## **Toisaalta on viisi painavaa syytä omistuksen ja yrityksen johtamisen suunnitteluun**

### **Verotus**

---

Harva yrittäjä luovuttaa kovalla työllä ansaitsemiaan rahoja mielellään veroihin. Yritys edustaa usein omistajansa suurinta saavutusta, kenties perhettä lukuunottamatta. Jos mitään suunnitelmaa ei ole tehtynä yrittäjän kuollessa tai sairastuessa, veroihin voi mennä huomattava osa yrityksen varallisuudesta ja sitä vähemmän jää yrittäjän perheelle. Esimerkiksi 1 000 000 euron omaisuudesta on maksettava 158 000-473 000 euroa perintöveroa perinnönsaajasta riippuen. Omaisuuden siirrosta jatkajalle maksetaan myyntivoittoveroa, varainsiirtoveroa tai lahjaveroa tilanteen mukaan.

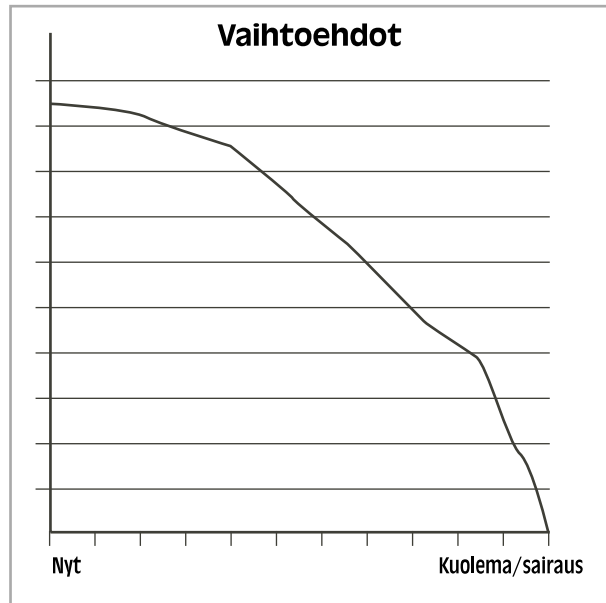
Yrittäjäpolvenvaihdossuunitelma voi alentaa tai jopa välttää verot ja varmistaa että perhe ja tärkeät työntekijät saavat mitä ansaitsevat eikä vain sitä mitä perintöverotus jättää jäljelle.

### **Riski**

---

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

Mitä pidemmälle yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelmaan laatiminen lykätään, sitä vähemmän on käytettävissä keinoja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Useimmat yrittäjät haluavat turvata jatkuvat tulot perheenjäsenten sekä turvata perheenjäsenten sekä työtovereiden työpaikat. He haluavat myös jättää henkilökohtaisen perinnön yrityksen jatkumisen muodossa tai tukemalla yleishyödyllistä



toimintaa, kuten Punaista Ristiä tai Syöpäyhdistystä, oppilaitosten stipendirahastoja. Käytettävissä olevat keinot vähenevät mitä pidemmälle aika kuluu.

## Hallinta

Jatkajakysymyksen huolellinen suunnittelu pitää toteutuksen yrittäjän hyppysissä. Jos yrittäjä laiminlyö suunnittelun, verottaja tai pesänjakajat ja lakimiehet kontrolloivat tilannetta kun yrittäjäpolvenvaihdos sitten tehdään.

## Arvo

Kun yrityksen omistaja ei toteuta yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelmaa ennen työkyvyttömyyttä tai kuolemaa, 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.

## Yrittäjäpolvenvaihdoksen suunnittelu on vaikeaa

Se nostaa esiin kysymyksiä väistämättömistä elämänmuutoksista, kuolevaisuudesta ja tärkeimmistä henkilösuhteista.

- Yrittäjäuran aikana on ollut helppoa käyttää yritystä menestyksen mittana. Yrityksen menestyminen on ollut merkittävä tyydytyksen ja innoituksen lähde. Eläkkeelle siirtyminen vaatii uusia menestyksen mittareita.
- Yrittäjä on tottunut olemaan merkittävin tekijä yrityksessään ja usein tärkeä henkilö yhteisössään. Yrityksen omistaminen on jo itsessään menestyksen merkki ja kun omistaja luopuu tästä, hänen on vaikea tunnistaa omaa yhteiskunnallista asemaansa.
- Yrittäjät ovat tottuneet toimimaan päättäjinä. Yrittäjän vastuu on tuonut heidän mielipiteilleen ja ajatuksilleen painoarvoa. Vaikka heidän neuvonsa ja ideansa voivat pysyä elintärkeinä yritykselle, on yritys epävarmassa tilanteessa, kun yrittäjä luopuu päätösvallostaan.
- Vuosien ajan yritys on ollut riippuvainen omistajastaan ja hän on siten voinut tuntea itsensä tärkeäksi. Vaikka omistajan tuki ja asiantuntemus voivat yhä olla tärkeitä, hyvä suunnitelma valmistaa yritystä 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 tapahtuu, kun olen poissa. Monen asiantuntijan ensimmäinen neuvo yrittäjälle on kehoitus valita oma tukihenkilö auttamaan näiden tunteenomaisten asioiden hallinnassa.

## Henkilösuhteet

---

- Yrityksen omistajan oma identiteetti on vahvasti kiinni yrityksessä. Muutokset tässä suhteessa tuottavat epävarmuutta omistajan henkilö- ja työsuhteissa. Nämä suhteet muuttuvat kun yrittäjä jää eläkkeelle. Epävarmuutta on olemas-

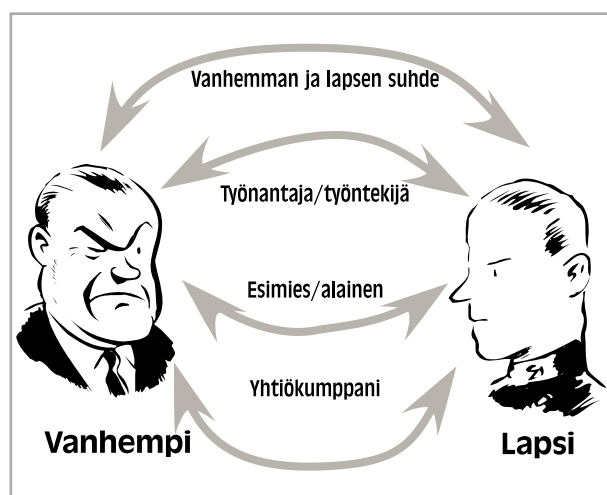
sa vaikka suhde onkin rakentunut henkilökohtaisen ystävyyden ja ammatillisen osaamisen pohjalle.

- Usein huomattavin muutos tapahtuu omistajan avioliitossa. Sen sijaan, että yrittäjä viettää lukemattomia tunteja työpaikalla, käyden vain kääntymässä kotona, tilanne kääntyy päinvastaiseksi. Eläkkeellä olo merkitsee sitä, että omaa aikaa on muuhun kuin työntekoon. Tämä aiheuttaa muutoksia yrittäjän perhesuhteissa. Nämä muutokset voivat aiheuttaa suuria paineita. Näiden muutosten tunnustamatta 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 lisäämme toisen yhdistävän tekijän, tilanne muuttuu vielä vaikeammin hallittavaksi. Kun nämä henkilösuhteet kehittyvät, me hallitsemme niitä portaittain. 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 alainen tai johtaja perheen yrityksessä. Isästä on tullut esimies, kouluttaja ja yhtiökumppani. Jokainen taso tekee henkilösuhteesta moniulotteisemman ja vaikeamman hallita.



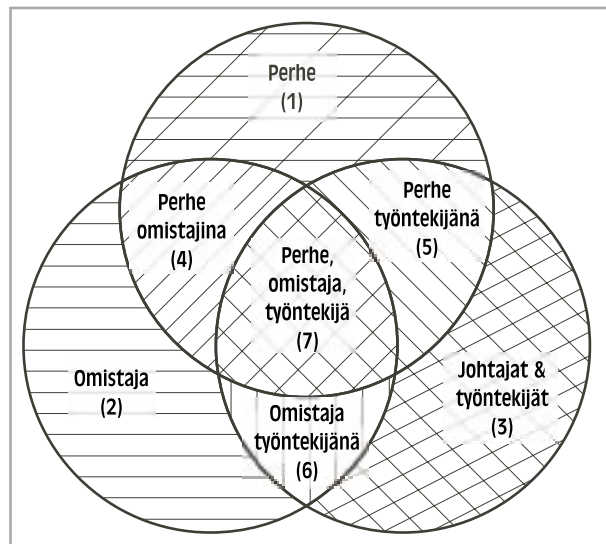
**Kun yrittäjäpolvenvaihdon suunnittelu alkaa, nämä suhteet muuttuvat**

Suunnitteluprosessi aiheuttaa paineita näihin henkilösuhteisiin, kun ihmiset miettivät mitä nämä muutokset heille merkitsevät. Työnjohtajat, työntekijät, tavarantoimittajat ja asiakkaat hermostuvat ajatellessaan tulevaisuutta. Yrittäjäpolvenvaihdon suunnittelu ravistelee näitä sidosryhmiä yhdistäviä herkkiä ja monisyisiä tekijöitä.

*Kolme ihmisryhmää, joita tämä eniten koskee:*

- 1 perheenjäsenet
- 2 omistajat
- 3 johtajat/työnjohtajat, työntekijät

Pienissä yrityksissä nämä ryhmät 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:



- 4 perheenjäsenet, jotka ovat myös osakkaita yrityksessä
- 5 perheenjäsenet, jotka ovat johtajia ja/tai työntekijöitä mutta eivät ole osakkaita
- 6 omistajat, jotka ovat myös johtajia ja/tai työntekijöitä
- 7 perheenjäsenet, jotka ovat osakkaita, johtajia ja/tai työntekijöitä

Jokaisen ryhmän jokainen jäsen on varuillaan yrityksen ja jatkajasuunnitelman suhteen. Kaikilla heillä on todennäköisesti toiveita ja odotuksia. Jos suunnitelmana on vastata näihin odotuksiin, on nämä ryhmät ensin tunnistettava. Tämä prosessi voi aiheut-

ta eturistiriitoja mukana olevien henkilöiden välillä. Muodollinen suunnitteluprosessi vaimentaa joitain eturistiriitoja, koska mukana olijat voivat varmistua siitä, että heitäkin kuullaan. Henkilöiden, joilla on merkittävä osa suunnitelman lopputuloksessa, on oltava mukana suunnitelman laadinnassa vaikka se voi tuottaa ongelmia. Jos heidät jätetään suunnitteluprosessin ulkopuolelle, voivat he asettua vastustamaan mukanaolijoita ja jopa hylätä suunnitelman.

*Yrittäjäpolvenvaihdoksen suunnittelu auttaa sopeutumaan välttämättömiin elämänmuutoksiin.*

Kun yrittäjät itse laativat jatkajasuunnitelman, myös sen lopputulos pysyy heidän hallinnassaan. Jos yritys menestyy muutosvaiheessakin, on yrittäjä jälleen osoittanut henkilökohtaisen ja ammatillisen osaamisensa. Yrityksen toiminnan jatkuminen on osoitus yrittäjän henkilökohtaisesta päättäväisyydestä ja menestyksestä. Kun yritys jatkaa tarpeellisen tuotteen tai palvelun tuottamista ja työllistää perheenjäsenet ja muun henkilökunnan, on siinä hitunen kuolemattomuutta.

Valitettavan moni yrittäjä ei suunnittele yrityksensä jatkumista.

## **Hyvä jatkajasuunnitelma vastaa**

- omistajan tarpeisiin ja tavoitteisiin
- muiden tärkeiden yrityksen sidosryhmien tarpeisiin ja tavoitteisiin.

## **Hyvä suunnitteluprosessi**

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

---

# 2.

## **Yrittäjäpolven- vaihdoksen suunnittelu- prosessi: hahmotelma**

---



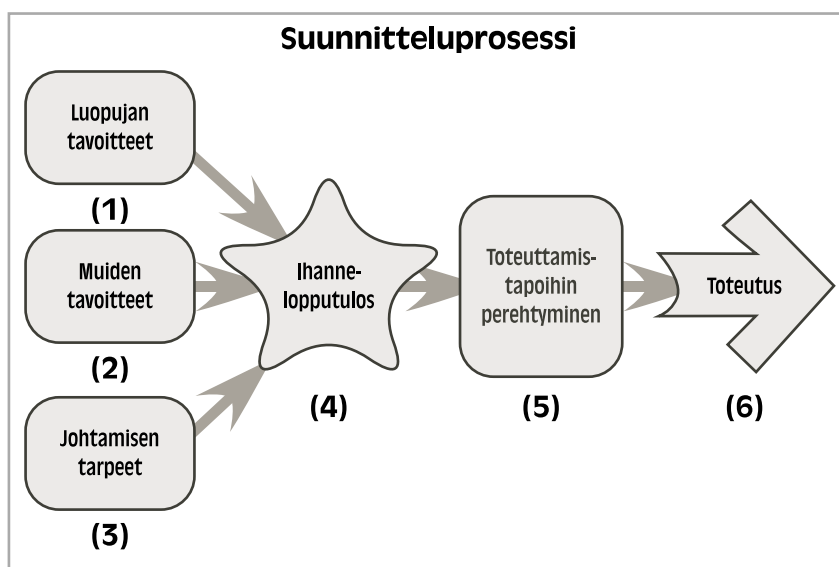
Jatkajasuunnitteluprosessin tavoitteena on luoda yrittäjän odotukset ja toiveet täytävä yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelma. Usein tärkeimmät tavoitteet ovat yrityksen ja perheen yhdessä pitäminen. Sen takia on ehdottoman tärkeää ottaa nämä sidosryhmät mukaan prosessiin. Jos he eivät ole mukana suunnittelussa, he eivät myöskään voi tukea lopputulosta. Yksi kaikenkattava tavoite on välttää suuttumista ja turhautumia. Jotta ongelmia voitaisiin välttää, on tarpeen miettiä tarkoituksenmukainen toimintatapa ja aikataulu suunnitelman laatimiselle.

Yrityksen jatkajasuunnitteluprosessissa on yksinkertaisimmillaan kolme vaihetta:

- 1 tavoitteiden asettaminen
- 2 sen päättäminen miten tavoitteisiin parhaiten päästään
- 3 suunnitelman toteuttaminen

Monien perheyriyten monimutkaiset sidossuhteet tekevät tavoitteiden asettamisesta vaikeaa. Siksi kannattaa tarkkaan harkita suunnittelun päämääriä heti alussa. Alla oleva jatkajasuunnittelun etenemiskaavio on tehty helpottamaan oikean toimintatavan valintaa. Eniten aikaa käytetään ensimmäiseen vaiheeseen, sillä tässä vaiheessa syntyvät monet lopputulosta heikentävät virheet.

Katsotaanpa näitä vaiheita vähän tarkemmin.



## 1) Tunnistetaan yrittäjän päämäärät

---

18

- Tulot: Miten paljon tuloja yrittäjä odottaa tulevaisuudessa saavansa
- Mukanaolo Miten paljon yrittäjä haluaa olla mukana yrityksen toiminnassa yrittäjäpolvenvaihdon jälkeen
- Sijoitukset Millaisia sijoituksia halutaan tehdä. Haluaako hän pitää pääomasijoituksensa yrityksessä eläkkeellejäämisen jälkeen
- Perintö, muistomerkki, henkinen perintö, elämäntyön tulos, Eskon puumerkki  
Millaisen henkisen muistikuvan yrittäjä haluaa jättää itsestään? (onko yritys se tärkein perintö, vaiko tapa toteuttaa muita päämääriä).
- Arvot Millaiset ovat yrityksen omistajan arvot? Mikä on hänelle tärkeää henkilökohtaisten etujen lisäksi? Miten tärkeitä ovat esimerkiksi yrityksen toiminnan jatkuminen, perheenjäsenten ja kollegojen työllistämisen, oman yhteisön tai hyväntekeväisyyden tukeminen.

## 2) Tunnistetaan muiden sidosryhmien tarpeet ja tavoitteet.

---

Millaiset ovat perheenjäsenten, muiden osakkaiden ja tärkeimpien työntekijöiden tarpeet, tavoitteet ja odotukset. Heidän odotustensa huomioonottaminen auttaa varmistamaan, että suunnitelma täyttää asetetut päämäärät.

## 3) Johtajanvaihdon suunnittelu

---

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

## 4) Kehitetään ihannelopputulos

---

19

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

## 5) Perehdytään kaikkiin toteuttamistapoihin

---

Perehdy kaikkiin keinoihin, joilla tavoitteisiin voi päästä. Tässä vaiheessa sovitaan yhteen suunnitelman abstraktit päämäärät siihen mikä on lain puitteissa sekä taloudellisesti mahdollista. 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 ja tämä voi johtaa kalliisiin muutoksiin kesken suunnitelman toteuttamisen.

## 6) Valitaan toimintatapa ja toteutetaan yrittäjäpolvenvaihdoossuunnitelma

---

Täytäntöönpanon ensimmäinen vaihe on tarvittavien asiakirjojen laadinta. Yritysneuvojat, jotka laativat suunnitelman voivat auttaa myös toteuttamismallin luomisessa. Toteuttamisen aikajana on tapa havainnollistaa tavoitteet. Aikajana 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 huhuja ja estää konflikteja.

## Yhteenveto

---

Yrityksen yrittäjäpolvenvaihdon suunnittelu on väistämättä mutkallinen prosessi. Huolellisesti pohdittu toimintatapa ja aikataulutus auttaa kaikkia osallisia ymmärtä-

mään mitä on tapahtumassa sekä antaa mittarit etenemisen seurantaan. Nyt esiteltyt kuusi vaihetta käydään yksityiskohtaisemmin läpi tämä luvun loppuosassa.

20

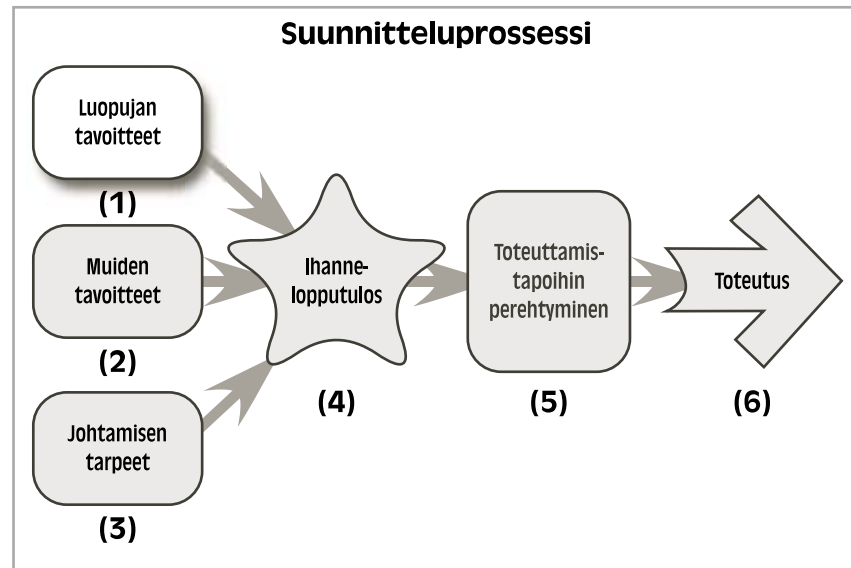
Niinkuin kaikki mallit, tämäkin on sovitettava kunkin omistajan henkilökohtaiseen tilanteeseen. Tärkeintä on, että toimitaan loogisesti ja päämäärätietoisesti.

---

**Ensimmäinen  
askel:  
Tavoitteiden  
asettaminen  
– yrittäjä itse**

---

Yrittäjäpolvenvaihdoksen suunnittelun ensimmäinen askel on yrityksen omistajan tavoitteiden tunnistaminen. Yrittäjän tavoitteet ovat moninaiset ja niihin voi sisältyä varaumia muihin



osapuoliin. Mutta tässä tarkastelemme ainoastaan yrityksen omistajan henkilökohtaisista tavoitteista. Vaihe kaksi tarkastelee muiden osapuolien etuja.

Jatkajasuunnitelman tavoitteiden asettaminen voi olla vaikeaa. Yksi syy siihen on se, 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 hyväksyttyyn 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 kiinnitetään yhtiön toimintaan.

### **Ikääntyvä ihminen**

Vanhetessaan yrittäjä haluaa nauttia työnsä tuloksista.

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

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tulot</b>            | Millaiset ovat yrittäjän tarvittavat tulot ja odotukset jatkossa?                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Osallisuus</b>       | Kuinka paljon hän haluaa osallistua yhtiön toimintaan jatkossa?<br>Haluako omistaja olla edelleen mukana päivittäisessä toiminnassa, vetäytyä pois muutaman vuoden kuluttua vai poistua heti huomenna?                                                                    |
| <b>Omistus/sijoitus</b> | Millaisia tulevaisuuden sijoitussuunnitelmia hänellä on? Haluako hän rahansa heti, pysyä edelleen omistajana vai vähentää omistustaan vaihteittain muutaman vuoden aikana.                                                                                                |
| <b>Muisto/perintö</b>   | Millaisen muiston omistaja haluaa itsestään jäävän? Onko ajatuksissa yleishyödyllisen toiminnan tukeminen                                                                                                                                                                 |
| <b>Arvot</b>            | 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 kirjata työpohjaan 1. Toteutumattomat haaveet syntyvät usein tunnistamattomista tarpeista. Nyt on aika ottaa avoimeen tarkasteluun myös tiedostamattomat tavoitteet. Käymme nyt yksityiskohtaisesti läpi nämä tarpeet.

## Tulot

---

Kaikki hyvät jatkajasuunnitelmat 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 riviä erikseen. On varmasti avuksi tehdä laskelmat Työpohjiin 2 ja 3.

24

## 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 luontaisedut 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, lisätä golfin peluuta, aloittaa uusia harrastuksia, parantaa vakuutusturvaa, remontoida eläkeasuntoa vai ostaa uusi vapaa-ajan ajoneuvo?
- Mitkä kulut on laitettu firman piikkiin?
- Mitkä kuluerät pienevät eläkkeellä oltaessa? 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? Onko muita sijoituksia, kuten kiinteistöjä, rahastosijoituksia tai sijoituksia muihin yrityksiin?



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. Jatkajasuunnitelman ensisijainen päämäärä on toteuttaa nämä odotukset. 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, jotta voisivat siirtyä mukavasti eläkkeelle. Koska yritys edustaa vuosien kovaa työtä ja sitoumusta, jotkut yrittäjät haluavat elämäntyöstään niin suuren korvauksen kuin mahdollista. Myös tätä halua on pohdittava. Tulevien tulojen laskelma ohjaa myynnistä saatavien tulojen edelleensijoittamisen riskejä ja tuottoja.

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

Taloudelliset seikat ovat usein yrittäjän tulevaisuuden ensisijaisia tekijöitä. Mutta ne eivät ole ainoita harkittavia seikkoja. Omistajien on harkittava myös halukkuuttaan mukanaoloon yrityksessä, sijoittamista, 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 tulee olla tietoisia siitä, miten paljon omistaja aikoo olla mukana vaikka onkin luovuttanut muodolliset tehtävänsä. Tämä kysymys on kiinteästi yhteydessä johtamisen siirtymiseen (katso kolmatta askelta, Johtamisen siirtäminen).

- 1) Haluaako yrittäjä olla mukana yrityksen päivittäisessä toiminnassa? Haluaako

hän olla käytettävissä myyntiedustajana, erityisprojekteissa tai ulkopuolisena konsulttina?

26

- 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 osallistumistaan asteittain?

Nyt ei ole aika taistella johtamisen siirrosta. Juuri nyt 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 ylipäänsä pitää minkäänlaista osuutta yhtiössä? Haluaako hän jakaa yhtiön tuomia riskejä ja tuottoja? Tahtooko yrittäjä pysyä pääomistajana vielä jonkin aikaa? Määrittämättömän 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 riskien ja tuottojen kanssa.

## Henkilökohtainen muisto, muistomerkki

---

Haluaako yrittäjä yrityksensä säilyvän pysyvänä näyttönä hänen vuosien kovasta työstään? 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.

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

---

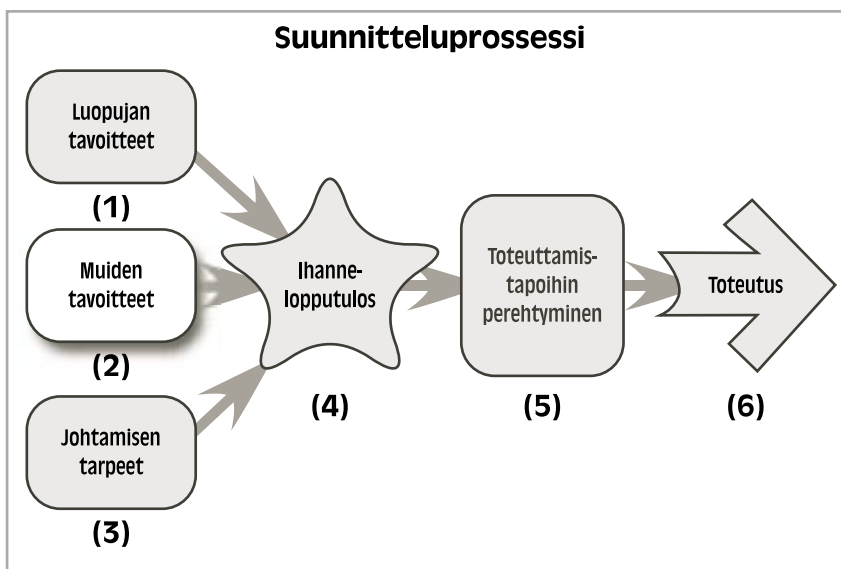
Tarvittavat tuotot, osallistumisen odotukset, sijoitukset, tavoiteltu henkinen perintö ja henkilökohtainen arvomaailma muodostavat yrittäjän henkilökohtaiset tavoitteet yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelmalle. Vaikka kaikki odotukset eivät täytykään, on luopujan harkittava ja tunnistettava nämä odotuksensa, jotta suunnitelmaa tuottaa tyydyttävän tuloksen.

---

**Toinen askel:  
Tavoitteiden  
asettaminen  
– muut  
asianosaiset**

---

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.



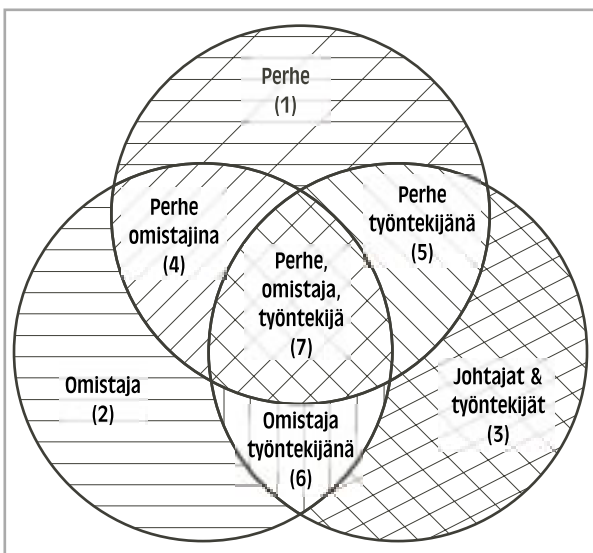
On kolme erillistä ryhmää, joiden tarpeita ja tavoitteita pitää pohtia, perheenjäsenet, muut osakkaat sekä esimiehet/työntekijät.

Toisen askeleen tavoite on koota ajatuksia näihin ryhmiin kuuluvilta ihmisiltä. Voi olla hyödyllistä kirjoittaa muiden asianosaisten tarpeet ja tavoitteet Työpohjaan 4.

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

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

## Perhe



Perheenjäsenet ovat eri tavoin mukana yrityksessä. Jotkut heistä ovat mukana yrityksen päivittäisessä toiminnassa, toiset voivat olla passiivisia osaomistajia ja joillakin ei ole mitään tekemistä yrityksen kanssa.

Yrittäjällä on moninaiset suhteet näihin perheenjäseniin. Omistaja ei ole

pelkästään isä, äiti, puoliso tai jälkeläinen, vaan voi myös olla esimies, opastaja ja yhtiökumppani. Nämä suhteet muuttuvat kun omistaja siirtyy uuteen elämänvaiheeseen. Näiden muutosten aiheuttamia paineita voi lieventää keskustelemalla avoimesti jokaisen toiveista ja odotuksista. On olemassa useita työkaluja, joiden avulla saadaan esiin perheenjäsenten odotuksia.

Perhepalaverit voivat olla monestakin syystä hyödyllisiä. Muutamat perussäännöt saavat kokoukset sujumaan paremmin. Esimerkiksi:

- Keskittykää esilläolevaan ongelmaan eikä osallistujien välisiin seikkoihin;
- Pyrkikää kaikkia hyödyttäviin win-win ratkaisuihin
- Jokaisen täytyy kuunnella ja kunnioittaa toisten 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 sekä
- Miten yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelma laaditaan ja sen suunniteltu aikataulu

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

### *Yksityiset keskustelut*

Henkilökohtaiset keskustelut jokaisen perheenjäsenen kanssa voivat auttaa yrittäjää ymmärtämään niitä tunteita, joihin odotukset pohjautuvat. Yksityisten keskustelujen on pitädyttävä kyseisen perheenjäsenen tarpeissa ja odotuksissa. Puheenaiheita pitää käsitellä avoimesti ja rehellisesti.

On tehtävä muistiinpanoja, jotta kaikki mitä sanottiin ja selvitettiin pysyy muistissa. Keskustelujen osanottajille on tehtävä etukäteen selväksi mistä tullaan puhumaan, jotta he voivat valmistautua ja pohtia omia näkemyksiään. Jos tällaiset keskustelut tulevat yllätyksenä osallistujille, he ovat valmistautumattomia ja tuntevat olonsa epävarmoiksi, mikä haittaa asioihin paneutumista.

Perheenjäsenille tehty 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 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 ja toteuttamisen jälkeenkin. Tämän ryhmän päämääriä, odotuksia ja huolenaiheita on pohdittava, erityisesti jos yrityksen toiminnan halutaan jatkuvan. Mukanaolo suunnitelman laatimisessa auttaa turvaamaan hyvät henkilöstösuhteet, joita tarvitaan yrityksen jatkuvaan menestykseen.

Henkilöstöä huolestuttaa ylimmän johdon vaihtuminen eikä mitään vilpittömästi esitettyjä ideoita, huolenaiheita ja ehdotuksia ei pidä jättää huomiotta omistuksen siirtämisessä. Joskus johdon yrittäjäpolvenvaihdos ja omistuksen vaihdos on tehtävä samanaikaisesti.

Omistuksen siirtymävaihe on epävarmuuden aikaa. Näissä siirtymävaiheissa, toimiva johto tuntee usein houkutusta "jättää laiva" ja siirtyä stabiilimpien kilpailijoiden palvelukseen, erityisesti tilanteissa, joissa he eivät voi toivoa, että heidän uskollisuutensa palkitaan. Kun esimiehet ovat mukana suunnittelussa ja auttavat lopputuloksen mää-

rittelyssä, lähteminen ei ole niin houkuttelevaa. Tämä on ratkaiseva vaihe, jossa monet perheyrikykset epäonnistuvat.

32

Henkilökohtaiset neuvottelut jokaisen esimiehen kanssa ovat erinomainen tapa saada selville mitä he odottavat ja toivovat yrityksen tulevaisuudelta. Näin täytyy menetellä myös työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa. Tämä osoittaa, että heidän ideansa ja ajatuksensa ovat tärkeitä yrityksen jatkamiselle. He tuntevat olevansa mukana suunnittelussa sensijaan että yrityksen perusta heiluisi heidän allaan.

On monesti avuksi, jos osanottajat pohtivat omistuksen ja johdon vaihtumisen yksityiskohtia etukäteen. On noudatettava selkeää työjärjestystä. Omistajan on syytä käyttää aikaa omien tulevaisuuden toiveidensa selittämiseen ja henkilöstön rooliin niissä. Esimiehille ja henkilöstön edustajille täytyy varata mahdollisuus selvittää omia toiveitaan ja pelkojaan.

Avainhenkilöiden eläkesuunnitelmista on myös puhuttava, sillä heidän neuvonsa ja kokemuksensa voi olla ratkaisevaa yrityksen tulevalle menestykselle.

### *Kyselylomakkeet*

Kysely voi olla erinomainen tapa avata keskustelu, mutta on huomattava, että kysely ei saa korvata keskustelua. Toisaalta kirjalliset vastaukset ovat monesti huolellisemmin harkittuja ja voivat toimia hyvinä muistiinpanoina siitä mikä on 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 luettava uudelleen prosessin edetessä sen varmistamiseksi, että yrittäjä ei ole unohtanut avainryhmien tarpeita ja odotuksia.

### *Ryhmäpalaverit*



Ryhmäpalaverit pitävät kaikki ajan tasalla siitä, miten suunnittelu etenee. Ne auttavat myös ymmärtämään mitä on tapahtumassa. Kun muutoksia on edessä myös huhut alkavat. Useimmiten ne johtuvat pahimman pelosta ja kasvavat jos oikeaa tietoa ei ole saatavissa. Ryhmäpalaverit, joissa ovat mukana johto, esimiehet ja henkilökunta pitää huhumyllyn kurissa ja auttaa ihmisiä keskittymään yrityksen tulokselliseen toimintaan sen sijaan että miettisi "mitä jos...?" Joskus nämä tilaisuudet ovat tarpeen pelkästään siksi, että henkilökunta tietää, että jotain tehdään mahdollisen edessäolevan 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 yrittäjäpolvenvaihossuunnitelman.

## Yhteenveto

---

Perheenjäsenillä, esimiehillä, henkilöstöllä ja omistajilla voi olla keskenään ristiriidassa olevia tavoitteita. Ristiriidat voivat olla vielä hankalampia, jos nämä ryhmät ovat osittain päällekkäisiä. Esimerkiksi perheenjäsenen, joka on myös työntekijä ja omistaja, voi olla vaikea käsitellä omia tunteitaan ja odotuksiaan. Avoin tiedonvaihto ja sitoutuminen suunnitelman laadintaan ovat avainasemassa ylläpidettäessä näitä ihmissuhteita suunnittelun aikana. Jos kaikki osalliset tietävät mihin ollaan menossa ja tuntevat aikataulun, he pystyvät osallistumaan tuntematta itseään ulkopuoliseksi.

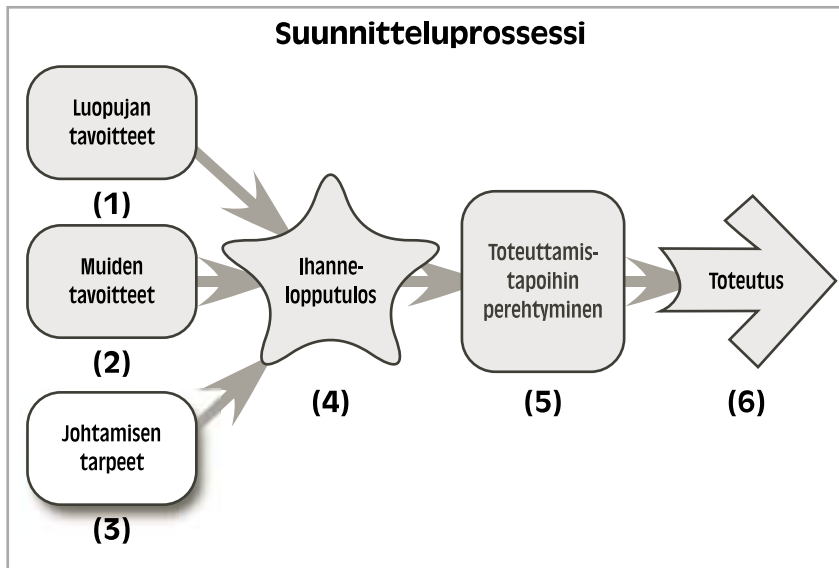
Toisen askeleen tavoite on koota tietoja jokaiselta jota yrittäjäpolvenvaihossuunnitelma koskettaa. Näiden ryhmien tavoitteita on arvioitava suhteessa yrittäjän omiin päämääriin ja tarpeisiin. Jo mukanaolo suunnittelussa vähentää muutoksen aiheuttamaa negatiivisuutta.

---

---

# **Kolmas askel: Ylimmän johdon sukupolven- vaihdos**

---



Johdon sukupolven-  
vaihdos saattaa  
olla tarpeellista, jos  
yrittäjä haluaa yri-  
tyksen jatkavan toi-  
mintaansa hänen  
itse irtaannuttuaan.  
Jos yrittäjä aikoo  
myydä yrityksensä  
ulkopuoliselle, tu-

lee johdon vaihtamisesta uuden omistajan tehtävä.

Kuitenkin, jos omistaja tahtoo yrityksen jatkavan itsenäisenä ja yksityisomistukses-  
sa tai aikoo jatkossakin osallistua yrityksen toimintaan, muodostuu johdon sukupol-  
venvaihduksesta välttämättömyys. Onnistunut vetovastuun siirtäminen antaa vasta-  
uksen 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  
Työpohjan lehdelle 5. 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 kai-  
kesta. Ja tehtävää vaikeuttaa se, että harvalla yrittäjällä on muodollis-  
ta työnkuvaa.

Alunperin omistaja on voinut olla sekä talouspäällikkö, myyntiedus-  
taja, tehtaan johtaja, asiakaspalvelija, että kuljetusvastaava. Kun yri-  
tys kasvaa, näihin tehtäviin ja vastuullisiksi palkataan muita ihmisiä.  
Yrittäjän tehtäväksi muodostuu muiden työntekijöiden tehtävien ja  
vastuualueiden täydentäminen ja koordinoiminen.

**Työkirja** 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.

**Vastuualuelista** 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.

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

## 2. Arvioi johtoryhmän taidot ja mahdolliset seuraajat

Kirjaa ylös johtoryhmän taidot ja osaaminen sekä heidän mahdolliset korvaajansa. Näiden listojen pitää totuudenmukaisesti selvittää mitä kukin tekee ja sen pitää alkaa tehtäväkuvauksilla. Mutta kuten jo aiemmin viitattiin, pienissä yrityksissä tehtävät ohjautuvat sen mukaan kuka pystyy kunkin tehtävän suorittamaan eikä niinkään tehtäväkuvauksen mukaan. Esimiesten on myös laadittava vastaavat raportit. Ja heillä voi olla erilainen näkemys siitä kuka mitäkin tekee ja mistäkin vastaa.

## 3. Kysy seuraajilta ja esimiehiltä mitä he haluaisivat jatkossa tehdä

Johdon sukupolvenvaihdossuunnitelman on keskityttävä enemmän kuin yrityksen jatkajasuunnitelman, esimiesten ja heidän työnsä jatkajien toiveisiin ja suunnitelmiin. Ei ole mielekästä siirtää uusia

vastuita pitkään palvelleelle esimiehelle, joka suunnittelee pikaista eläkkeellesiirtymistä. Edelleen, jos johtoryhmän tärkeä jäsen ei halua uusia tehtäviä ja vastuita ei hän myöskään opi uusia taitoja, joita tarvitaan näistä tehtävistä suoriutumiseen.

#### 4. Ota selvää, miten johtoryhmä voi kouluttaa seuraajan

Jos omistajan valitsema jatkaja ei ole täysin valmis tehtävään, johtoryhmän on oltava valmis harjaannuttamaan hänet. Johtajia täytyy kenties sitouttaa pysymään yrityksen palveluksessa muutosvaiheen ylitse ja siirtämään tietojaan ja taitojaan jatkajalle. On monia keinoja motivoida näitä johtajia. Joitain näistä "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 nykyiseen 20 euron hinnalla. Siten Jorma hyötyy jos osakkeiden arvo nousee. Siten häntä kannustetaan parantamaan yhtiön arvoa. 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 muuttaa ne rahaksi vain jos hän jää eläkkeelle tai eroaa yhtiön palveluksesta.

**Vapaaehtoiset eläkejärjestelyt** Vapaaehtoisia eläkevakuutuksia voidaan sovittaa yrityksen ja johtajan tarpeisiin. Eläkejärjestelyt voivat rohkaista ylintä johtoa pysymään yhtiön palveluksessa yhdistämällä henkilökohtaisia ja yrityksen maksuosuuksia.

#### 5. Yhdistä johtajien tavoitteet ja heidän uudet vastuunsa

Johdon sukupolvenvaihdossuunnitelman laatimisen viimeinen vai-

he on tasapainottaa johtajien ja heidän työnsä jatkajien tarpeet ja odotukset. Erityistä huomiota on syytä kiinnittää tarvittavaan koulutukseen kun ihmisiä valmistellaan ottamaan vastaan uusia vastuuta. Tämän lisäksi on tärkeä pohtia miten "siirretään" henkilösuhteet jatkajille. Eläköityvä yrittäjä voi auttaa jatkajia vahvistamaan toimivia suhteita tärkeisiin asiakkaisiin, tavarantoimittajiin, lainoittajiin.

## **Yhteenveto**

---

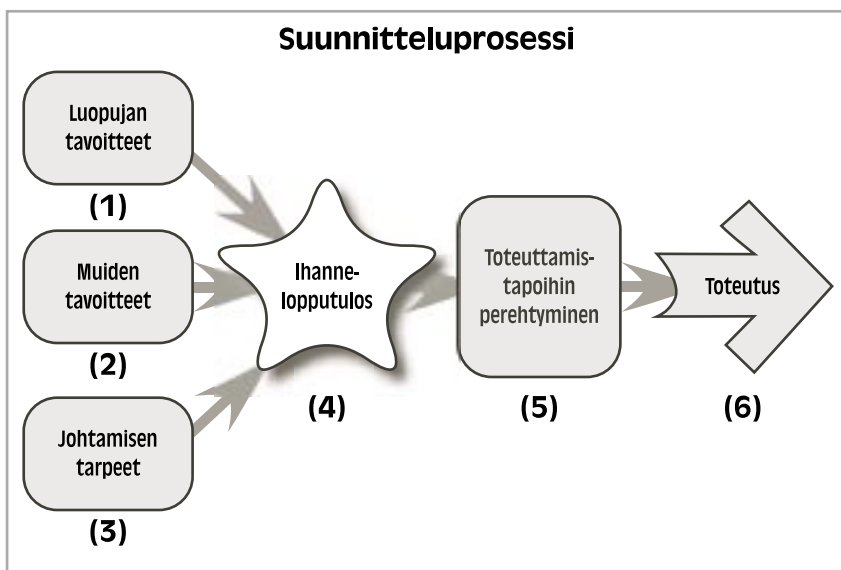
Johdon sukupolvenvaihdoksen suunnittelu on tarpeen kun nykyinen omistaja haluaa yrityksen jatkavan itsenäisenä yhtiönä. Se on prosessi, joka määrittelee kuka tekee omistajan työt kun hän ei enää ole mukana. Yrityksen ylimmän johdon osaaminen, kiinnostuksen kohteet ja tulevaisuudensuunnitelmat ovat avainasemassa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

---

---

# **Neljäs askel: Ihanne lopputullos**

---



Kun kaikki tarpeellinen tieto on koossa, on aika ryhtyä työstämään "ihannelopputulosta". Ihannelopputuloksessa 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 tähtäävän suunnitelman luomiseen. Tämä on usein suunnittelun vaikein vaihe, sillä nyt on aika koota eri osapuolien monenlaisista tavoitteista yhtenäinen suunnitelma.

Ihannelopputuloksen suunnitelma on yhteenveto siitä, mitä yrittäjä haluaa suhteutettuna kaikkien 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 mikään pilvilinna.

## 1. Kertaa ja vedä yhteen luopujan tarpeet ja tavoitteet

Nämä tuskin pääsevät unohtumaan mutta niiden kertaaminen ja uudelleenarvioiminen on hyödyllinen tehtävä. Huolellisen tarkastelun jälkeen ne kannattaa summata muutamaksi kappaleeksi tai yhdelle sivulle.



## 2. Kertaa ja vedä yhteen muiden osallisten tarpeet ja tavoitteet

---

41

Muiden avainhenkilöiden tarpeita ja tavoitteita pitää myös arvioida uudelleen ja laatia yhteenveto. Ja jälleen ihanteellinen pituus on kappale tai sivu jokaista avainhenkilöä tai avainryhmää kohden. Nämä sivut osoittautuvat korvaamattomiksi suunnittelun myöhemmissä vaiheissa.

## 3. Mieti mitä johdon uusiminen merkitsee

---

Usein edellä yhteenvedetyt päämäärät ja arvot eivät riittävästi ota huomioon millä hyvin sujuva yrittäjäpolvenvaihdos varmistetaan. Jos yrityksen itsenäinen jatkuminen on erityisen tärkeää niin myös johdon sukupolvenvaihdos on erityisen merkitsevä.

## 4. Valitse yhtenevät päämäärät jatkajasuunnitelmalle

---

Tämä on päämääräasettelun vaikein vaihe. Luopujan ovat harkittava jokaisen osallisen tarpeita suhteessa yrityksen tarpeisiin, jotta voi asettaa yhtenevät tavoitteet jatkajasuunnitelmalle. Tasapainotetut päämäärät muodostavat parhaan mahdollisen lopputuloksen. Valinnat ovat vaikeita mutta vain tietoisesti valittu arvojärjestys auttaa käsittelemään väistämättömiä erimielisyyksiä. Tietoiset valinnat on helpompi perustella prosessin osallisille. Siten jokainen näkee, että hänen tarpeensa ovat olleet mukana harkinnassa ja lopputulos on helpompi hyväksyä.

Parhaassa mahdollisessa lopputuloksessa on otettava huomioon:

- Eläkkeelle siirtyneen omistajan tavoitellut vuositulot, jotka luopujan on saatava omistuksensa myynnistä voidakseen vetäytyä eläkkeelle haluamallaan tavalla.
- Kuka tulee omistamaan kuinka paljon yrityksestä. Näihin voivat kuulua perheenjäsenet, muut osakkaat, toimiva johto sekä työntekijät.
- Kuka toimii missäkin tehtävässä ja mistä kukin vastaa.

- Miten vahvasti omistaja aikoo olla jatkossa mukana yrityksen toiminnassa ja kuinka pitkään; sekä
- Miten muihin päämääriin päästään. Esimerkiksi lahjoitukset lasten, lastenlasten tai yleishyödyllisten toimintojen tukemiseen.

lhanne lopputuloksen kuvaus – työpohjan sivut 4, 6 ja 7 – ei ole lopullisen suunnitelman luonnos. On mahdollista, että lopullinen yrittäjäpolvensuunnitelma poikkeaa tästä. Parhaan lopputuloksen kuvaus on lähtökohta keskusteluille neuvonantajien kanssa. Eri vaihtoehtojen laki- ja veroseuraamukset on tarkkaan harkittava ennenkuin varsinainen yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelma laaditaan.

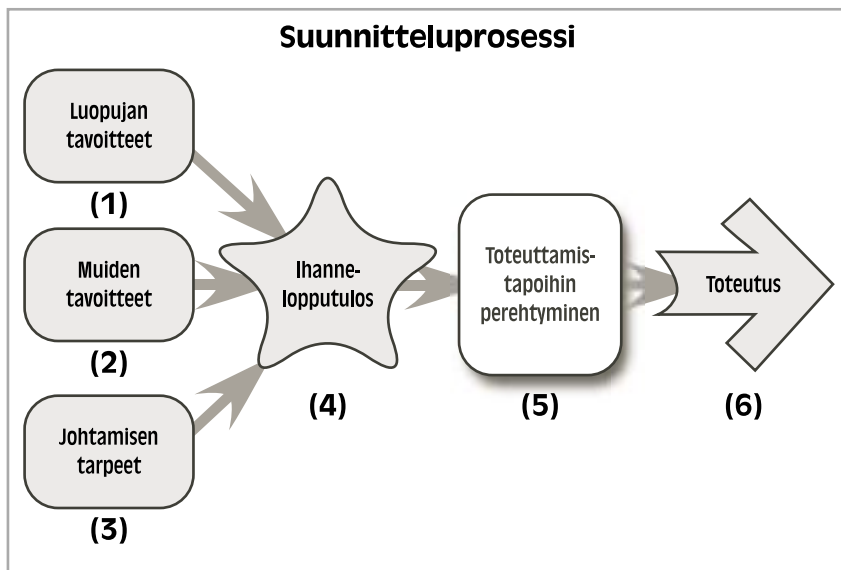
## **Yhteenveto**

---

Parhaan mahdollisen tuloksen kuvaus yhdistää tärkeimpien osallisten toiveet ja odotukset yhtenäisiksi 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 teknisten ratkaisujen etsimiselle.



# **Viides askel: Selvitä vaihtoehdot**



Jatkajasuunnittelun viidennessä vaiheessa tutkitaan lainsäädännön suomat mahdollisuudet. Niistä pitää valita ne, joilla päästään edellä kuvailtuihin päämääriin. Liian usein jat-

44

kajasuunnittelu 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 ja lainsäädännölliset menettelytavat. On tärkeää arvioida realistisesti yhtiön taloudellinen tila, arvo ja tulevaisuus. On välttämätöntä käyttää tähän ulkopuolista asiantuntijaa. Hyvin usein asiantuntijan antama arvio tuottaa pettymyksen. Yrittäjät yliarvostavat useimmiten yrityksensä arvon. Tämä on hyvin ymmärrettävää. Yritys on arvokkaampi omistajalle kuin mitä se saattaa ulkopuoliselle olla. Luopujan näkemykseen sisältyy paljon tunnearvoa, jolle ei ole ostajalle merkitystä. Joka tapauksessa verottajalla on oma verotusarvonsa.

Puolueeton arviointi auttaa yrityksen todellisen arvon määrittämisessä. Asiantuntija auttaa eri vaihtoehtojen hyvien ja huonojen puolien vertailussa. Hän tietää mikä on eri tilanteissa luvallista ja kannattavaa ja mikä ei. Kun luopuja voi esittää asiantuntijalle omat tavoitteensa selkeästi määriteltynä, 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 perheyriityksenä**

---

- usein yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelman ensisijainen tavoite.
- osakkeiden lahjoittaminen perheenjäsenille,
- osakkeiden jättäminen perinnöksi seuraavalle sukupolvelle
- hyödyntää perheyriityksen sukupolvenvaihdon verohuojennussäännöksiä.

## **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
- osakkaiden väliset lunastussopimukset
- yrityksen toiminnan lopettaminen

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

## **Yhteenveto**

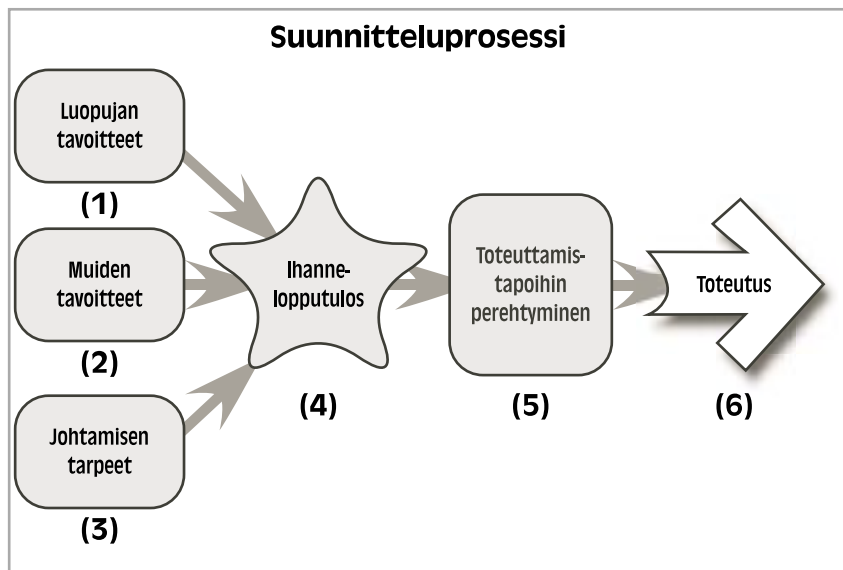
---

Kaikkiin teknisiin vaihtoehtoihin on syytä perehtyä suhteutettuina omistajan tavoitteisiin. On erittäin tärkeää tutkia useita toimintamalleja ennenkuin lopullinen suunnitelma lyödään lukkoon. Usein samaan lopputulokseen voidaan päästä eri tavoin ja niiden veroseuraamukset ovat erilaisia.

---

**Kuudes askel:  
Laadi ja toteuta  
yrittäjäpolven-  
vaihdos-  
suunnitelma**

---



Suunnitelman täytäntöönpano on suunnitteluprosessin viimeinen vaihe. Taloudelliset ja lainsäädännölliset toimintatavat ovat erilaiset jokaisessa jatkajasuunnitelmassa. Siksi asian-



tuntijoiden apua tulee käyttää myös suunnitelman täytäntöönpanossa.

Kuudes askel on erilainen kuin edelliset askeleet. Alussa tarkoituksena oli auttaa luopujaa luomaan sekä hänelle että yritykselle hyvin sopiva suunnitelma. Jokaisella vaiheella oli selkeä päämäärä ja lopputulos. Kuudes askel on toimeenpanoa ja siihen vaikuttavat mm. muuttuvat verolait, yrityksen tilan muutokset ja henkilökunnan vaihtuminen.

Viisi vuotta sitten laadittu suunnitelma ei ehkä enää tyydytä yrityksen tai luopujan nykyisiä tarpeita. On tärkeää uudelleenarvioida yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelmaa säännöllisesti ja tehdä tarvittavat muutokset.

### **1. Laadi yhteenveto siitä, mikä on suunnitelman lopputulos ja miltä yritys näyttää kun muutosvaihe on ohi (työpohjan sivu 7)**

- 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.

## **2. Pidä tärkeät asianosaiset tietoisina suunnitelman yksityiskohdista**

48

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

## **3. Noudata asianajajien ja palveluntarjoajien ohjeita**

- Varmista, että kaikki asiapaperit on laadittu ja allekirjoitettu sekä toimitettu viranomaisille. On ehdottoman tärkeää, että suunnitelma on taloudellisesti ja laillisesti sitova.

## **4. Kertaa suunnitelmaa säännöllisesti**

On hyvä tarkastaa säännöllisesti asiantuntijoiden kanssa aiheuttavatko esim. seuraavat muutokset tarvetta muuttaa suunnitelmaa

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



## **Kenen tahansa suunnitelman pääosapuolen muutokset parisuh-teissa**

49

Suunnitelman tärkeimpien osapuolten parisuhteissa tapahtuneet muutokset voivat aiheuttaa muutostarpeita suunnitelmaan.

### **Asianosaisen kuolema, vammautuminen, eläkkeellelähtö tai muu eroaminen**

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

Tämä on erityisen tärkeää kun osakkeiden lunastussopimus on voimassa. Esimerkiksi yhden osapuolen irtaantuessa hänen osakkeensa voidaan joutua lunastamaan. Tämän seurauksena täytyy tarkistaa ostojen rahoitustapaa, jotta myös seuraavaan lunastukseen on tarvittavia varoja.

### **Verotuksessa tapahtuvat muutokset**

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

### **Huomattavat muutokset yrityksen tuloksessa**

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

- tarkistaa yrityksen arvonmääritystapaa
- varmistaa, että osakkeiden lunastukseen on riittävästi varoja

- varmistaa, että verosuunnitelma on edelleen toimiva.

Suunnitelma on pantu kokonaan täytäntöön vasta kun yhtiö on kokonaan vaihtanut omistajaa. Siksi on tärkeää pitää suunnitelmaa ajan tasalla.

## **Yhteenveto**

---

Yrittäjäpolvenvaihdoksen suunnittelun viimeinen askel on toteuttaminen. Omistuksen siirtosuunnitelmaa pitää arvioida jatkuvasti, muutenkin 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, joskus myös yhtäaikaan omistajanvaihdoksen kanssa.

Lopuksi, suunnitelmaa on jatkuvasti korjattava myös sen varmistamiseksi etteivät verotusmuutokset vaikuta negatiivisesti lopputulokseen.

---

# 3.

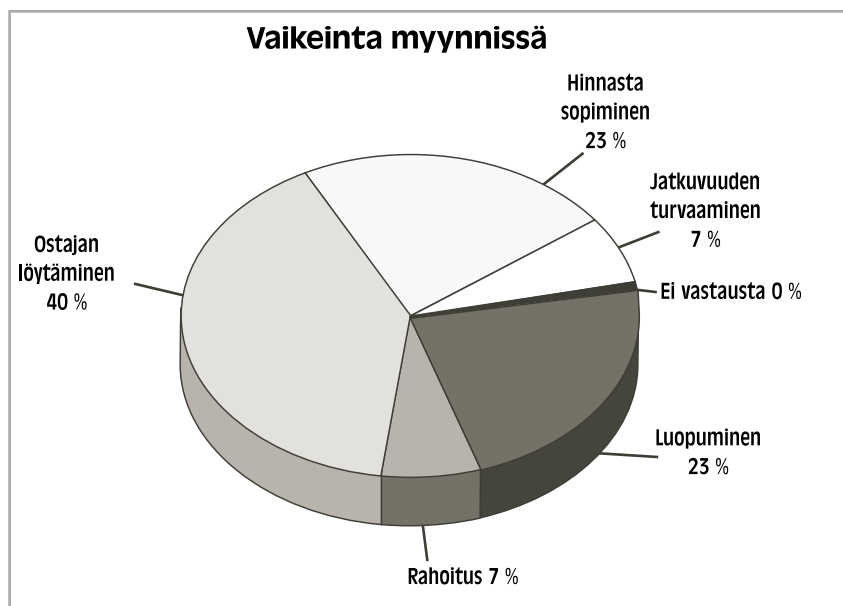
## **Yrittäjäpolven- vaihdos- suunnitelman toteuttamis- menetelmiä**

---

Yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelman laatimisen viimeinen osa on toteuttamismenetelmien valinta. Helposti suunnitelman laadinta aloitetaan toteuttamistavan valinnalla, esimerkiksi valitsemalla verotuksellisesti edullisin menetelmä. Tämä ei välttämättä johda luopujan ja jatkajan kannalta parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen, siksi menetelmät esitellään vasta kirjan lopussa. Tarkoitus ei ole esittää vaihtoehtoja tyhjentävästi, vaan antaa yleiskuva useimmin käytetyistä menetelmistä, joihin on täsmällisemmin tutustuttava asiantuntijan avulla.

## Jatkajan löytäminen

Erilaisten tutkimusten (mm. Yhteisomistajuudella yrittäjyyteen 1998 ja Seinäjoen Ammatikorkeakoulun tutkimus: Asiantuntijoiden näkemykset yritysten omistajanvaihdosten tehostamisesta 2002) mukaan suurin epävarmuustekijä yrittäjäpolvenvaihdoksessa on jatkajan löytäminen. Näiden samojen tutkimusten mukaan vain 10–15 %:ssa yrityksistä jatkaja löytyy nykyisen yrittäjän suvusta.



On esitetty suurempiakin lukuja, mutta ne perustunevat siihen tosiasiaan, että useimmille yrittäjille mieluisin vaihtoehto olisi, että lapset jatkavat. Ei siihen, että asiasta olisi sovittu tai edes keskusteltu.

Siksi on ensiarvoisen tärkeää, että jatkajakysymyksestä keskustellaan jo varhain perheen sisällä.

Yrityskaupan asiantuntijoiden kokemus on se, että useimmissa tapauksissa perheen ulkopuolinenkin jatkaja löytyy läheltä, tahoista jotka tuntevat yrityksen. 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 eli EBO-kaupaksi. EBO kaupoja on Suomessa tehty ehkä 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 ja heidän kanssaan solmittavaa kauppaa kutsutaan Management Buy Out-kaupaksi eli MBO-kaupaksi. Nämä ovat verrattain yleisiä myös yrittäjäpolvenvaihdostilanteissa.

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

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

Julkisuudessa on 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. Tämän määrän hoitamiseen pystyvää yritysten markkinapaikkaa ei Suomeen vielä ole kehittynyt. Useita on kehitteillä, lähinnä internet-pohjaisia ratkaisuja. Pisimmällä näistä ovat Etelä-Pohjanmaan Yrittäjien yrityskauppa.net (<http://www.yrittajat.fi/etelapohjanmaa2/yrityskauppa/>) ja Suomen Yrittäjien Yrityspörssi (<http://www.yrittajat.fi/sy/home.nsf/www/yritysporssi>). Myös muita samantyyppisiä on tätä kirjoitettaessa kehitteillä tai käytössä. (Lahden Seudun Yrityskeskus Oy:n liiketoimintapörssi ([www.lsyryityskeskus.fi](http://www.lsyryityskeskus.fi)) ja Kehittämiskeskus Oy Hämeen yrityspörssi ([www.kehittamiskeskus.com/yritysporssi](http://www.kehittamiskeskus.com/yritysporssi))).

On myös konsulttitoimistoja, jotka harjoittavat yrityskauppaa.

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

## Oikea hinta

---

Useiden tutkimusten (mm. Yhteisomistajuudella yrittäjyyteen 1998 ja Seinäjoen Ammatikorkeakoulun tutkimus: Asiantuntijoiden näkemykset yritysten omistajanvaihdosten tehostamisesta 2002) mukaan yrityksen arvonmääritys on yksi hankalimmista asioista yrittäjäpolvenvaihdoksessa. Tämä onkin luonnollista, sillä luopuvalla yrittäjällä on tunnepitoinen suhtautuminen yrityksen arvoon, kun taas ostaja tavoittelee hintaa, jonka yritys mahdollisimman lyhyessä ajassa maksaa takaisin. Ja esim. Rahoittajan näkemys voi poiketa kummastakin.

Hinnanmäärityksen tekee vaikeaksi myös se, että ainoaa oikeaa tapaa arvonmääritykseen ei ole. Yrityksellä on ainakin verotusarvo, substanssiarvo, erilaisia tuottoarvoja ja kassavirta-arvo.

Verotusarvon määrittää verottaja ja se näkyy yrityksen verotuslaskelmasta. Toisaalta verottaja määrittelee kaupan kohteen arvon kaupantekohetkellä mutta toki edellisen verovuoden arvot antavat suuntaa.

Substanssiarvo perustuu käypiin arvoihin olettaen että liiketoiminta jatkuu. Realisointiarvo on eri asia. Substanssiarvo on yksinkertaisesti varojen ja velkojen erotus. Substanssiarvon määrittämiseen tarvitaan riittävästi tietoa yrityksestä ja sen taloudellisesta historiasta. Substanssiarvoakaan ei saa yksiselitteisesti suoraan kirjanpidosta, sillä esim. Vaihto- tai käyttöomaisuuden arvo voi olla muuta kuin niiden käypä arvo.

Tuottoarvo perustuu ajatukseen, että yrityksen toiminnan taloudellinen tulos toteutuu laskentahetken arvioiden mukaisena tietyn vuosimäärän ajan. Tuottoarvo lasketaan yleisesti aiempien vuosien keskimääraisten tulosten mukaan, ja nämä tulokset diskontataan nykyarvoon. Tuottoarvo voidaan laskea myös tulevien kassavirtojen tai osakkeenomistajille siirtyvän kassavirran nykyarvona.

Tuottoarvoa laskettaessa käytetään yleisesti kolmen viimeisen tilikauden tietoja lähtökohtana ja lasketaan 5 x nettotuloksen keskiarvo tai 3, 5 tai 7 x vuoden käyttökate. Tästä seuraa, että laskennallisia tuottoarvoja on monia ja ne voivat poiketa huomattavastikin toisistaan.

Loppujen lopuksi oikea hinta on se, jolla myyjä myy ja ostaja ostaa.

## 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. Tämä 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 luopuja 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.

Merkittävää on myös se 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 eli liiketoimintakaupassa yrityksen myyntikuntoon laittamisella ei ole niin suurta merkitystä.

Jos myydään liiketoiminta, on myyjänä yritys ja kauppahinta on sitten saatava jatkossa ulos yrityksestä. Ja tietysti on myös päätettävä mitä yritykselle tehdään pitkällä tähtäimellä.

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



---

---

# **Vaihtoehto 1: Pysyä perheyriityksenä**

---

Monet perheyriyten omistajat haluavat yrityksen säilyvän perheyriyksenä. Valitettavasti harvat perheyriykset selviävät edes toiselle sukupolvelle. Hyvä yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelma auttaa luopujaa siirtämään yrityksensä perheenjäsenilleen 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 jatkajalla annetaan näkemys yrityksen taloudesta, markkinoinnista ja myynnistä sekä tuotannosta.

Seuraava sukupolvea valmennettaessa on nykyisen johdon koulutettava ja opastettava heitä tuleviin tehtäviin. Tällöin on nykyinen johto sitoutettava tehtäviinsä ns kultaisilla kahleilla. Kahleina käytetään usein osakkeita, optioita ja yksilöllisiä eläkevuutuksia.

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

Toinen tilanne on se, että 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. Siksi on valittava millä tavalla perillisiä kohdellaan yrityksen omistusta siirrettäessä. Kysehän on tietysti mielessä ennakoperinnönjaosta.

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

- Luopuja on omistanut yrityksen/osakkeet yli 10 vuotta
- Luovutetaan vähintään 10 % omistusosuus
- Saajana on lähisukulainen, kuten lapsi, lapsenlapsi, sisar, veli
- Luovutuksen saaja pitää omistuksensa yli viisi vuotta

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.

Yksi merkittävä tekijä, joka puoltaa lahjan käyttöä on se, että lahjalle voidaan asettaa ehtoja, kuten pidättää lahjoittajalle tuotto-oikeutta, rajata lahjoitettu omaisuus avio-oikeuden ulkopuolelle.

Lahjoittaminen voidaan tehdä monella tavalla. Osakkeita tai omistusta voidaan lahjoittaa vuosien saatossa pieninä erinä. Nykyisin verottoman lahjan arvo ei saa olla tai ylittää 3400 €. On myös muistettava, että verottoman lahjan voi antaa kolmen vuoden välein. Perheytyksessä 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.

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

Säännöksissä huojennuksen edellytykset ovat hyvin täsmälliset. Niitä ovat

- Lahja on vähintään 10 % yrityksestä yhdeltä lahjoittajalta
- Lahjaveron määrä olisi suurempi kuin 850 €

- Lahjansaaaja jatkaa yrityksen toimintaa vähintään viisi vuotta.

62

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.

---

---

# **Vaihtoehto 3: Lahjan- luonteinen 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.

64

Lahjanluonteisesta kaupasta on kyse silloin kun myydään yrityksen omistusta alle ns. käyvän arvon. Tämä käypä arvo määritellään....

Käyvän arvon ja kauppahinnan erotus katsotaan ostajan saamaksi veronalaiseksi lahjaksi, jos kauppahinta on 75 %:ia tai alle käyvästä arvosta.

Sukupolvenvaihdostilanteisiin on olemassa erityinen huojennussäännös, jonka mukaan kauppahinnan ollessa yli 50 % käyvästä arvosta ei lahjaveroa panna maksuun. Tällöin edellisessä esitettyjen lahjaveron huojennusedellytysten on myös täyttyttävä.



---

# **Vaihtoehto 4: Osakas- sopimukset**

---

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

Myös yhtiöjärjestyksessä voi olla jo määräyksiä esim. osakkeiden lunastuksesta.

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 vaikeuksiaikin. 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 se, miten omistuksen siirto rahoitetaan. Tässä esitellään lyhyesti yleisimmät rahoitustavat:

- Käteiskauppa on yksinkertainen ja varsinkin luopujan kannalta hyvä rahoitus-

muoto. 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. Riskitekijänä tässäkin on se, että 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 myös sitoo jatkajien vakuuksia, joita ei voida käyttää muihin tarkoituksiin. Vielä on huomioitava se, että luopujan mahdollisesti 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". Ja saman tutkimuksen mukaan jatkaja löytyy yrittäjän suvusta vain noin 16 prosentissa tapauksista. Useimmiten jatkajaa on siis etsittävä perhepiirin ulkopuolelta, luottamuksellisesti, joka taas ei edistä jatkajan löytämistä.

Yrityskaupan asiantuntijoiden mukaan ostaja useimmiten löytyy tahoista, jotka tuntevat yrityksen jo ennalta. Parhaiten yrityksen tuntee sen henkilökunta, jotkut heistä tähän ovat saattaneet olla mukana yhtä kauan kuin omistajakin.

Employee Buy Out-kaupassa ostajana on henkilökunta ryhmänä, jolloin riskien ja vastuiden kantajia on useita. Ja nimenomaan ryhmänä heillä on hallussaan tarvittava tieto ja taito, jonka varaan yrityksen tulevaisuus voidaan rakentaa. Siten, vaikka työntekijöissä ei olisi yksittäistä henkilöä, joka yksin haluaisi jatkajaksi, kannattaa selvittää mahdollisuudet Employee Buy Out-kauppaan.

## Henkilöstökaupan merkittäviä etuja

---

- Yritys ei tule julkiseen myyntiin vaan neuvottelut käydään ikäänkuin perhepiirissä. Pelisäännöistä neuvottelujen kestäessä on tietysti sovittava, tarvittaessa kirjallisesti.
- Henkilökunta ostaa yrityksen nimenomaan jatkaakseen sen toimintaa, heidän ostavat työpaikkansa.
- Henkilökunnan on helpoin jatkaa yrityksen toimintaa, koska he tuntevat sen hyvin.
- Henkilökunta ostaa toimivan kokonaisuuden, ei nopeasti realisoitavaa omaisuutta.
- Tutkimustiedon mukaan henkilöstöomisteiset yritykset menestyvät hyvin. (kat-

so 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)



## Miten henkilöstökauppa toteutetaan

---

Parhaaseen tulokseen päästään muodostamalla ns EBO-tiimi, jossa kaikki henkilöstöryhmät ovat edustettuina. Tämä ostotiimi toimii henkilöstön edustajana valmisteluissa ja neuvotteluissa. Aivan pienissä yrityksissä prosessi voidaan viedä läpi siten, että kaikki ovat siinä osallisina koko ajan. On toki huomattava, että välttämättä jokainen työntekijä ei ole halukas ryhtymään omistajaksi.

EBO-tiimi tarvitsee usein avukseen näihin kauppoihin erikoistuneen konsultin. EBO-konsultteja on Suomessa kuitenkin melko vähän. Tietoja konsulteista voi kysellä TE-keskuksesta, yrityspalvelukeskuksista ja yrittäjäjärjestöistä. Myös internetistä löytyy tietoja, esim hakusanalla henkilöstöomistus tai Employee Buy Out.

Syitä ulkopuolisen EBO-konsultin käyttöön ovat mm:

- Henkilökunta tarvitsee ulkopuolisen tukihenkilön, sillä toisin kuin yrittäjillä, heillä ei ole vakiintuneita kanavia tarvittavan asiantuntijan hankkimiseen.
- Henkilökunnalla ei välttämättä ole riittäviä valmiuksia tutustua esim. yrityksen tilinpäätöksiin, tulevaisuuden näkymiin, markkinatilanteeseen ym seikkoihin, joiden perusteella mm määritellään yrityksen kauppahinta.
- Yrittäjän ja työntekijöiden keskinäinen neuvottelu ei välttämättä ole paras mahdollinen menetelmä. Suorat neuvottelut häiritsevät yrityksen päivittäistä toimintaa ja koko neuvotteluprosessin ajan. Ja lisäksi, yrittäjän ja työntekijöiden voi olla vaikea kohdata tasavertaisina neuvottelukumppaneina.
- Ulkopuolinen asiantuntija näkee yrityksen vähän kauempaa ja siten saa helpommin paremman kuvan esim. markkinatilanteesta.

- Konsultti tuntee EBO-kauppaprosessin ja pystyy kokemuksensa avulla keskittämään neuvottelut pääasioihin. Samoin konsultti voi pystyä näkemään näennäisesti koko kaupan kaatavien esteiden yli ja siten pitämään neuvotteluprosessin käynnissä.
- Konsultti auttaa henkilökuntaa yrittäjäyökkynnyksen ylittämässä hälventämällä epävarmuutta roolin muutoksesta työntekijästä yrittäjäksi, selventämällä taloudelliseen riskiin liittyviä tekijöitä, selventämällä avainhenkilöihin liittyviä tekijöitä, kartoittamalla rahoitusmahdollisuuksia jne.



Konsultin avustamana ostotiimi perehtyy yritykseen riittävässä laajuudessa. Tehtävää ostotarjousta varten tutkitaan yrityksen markkinatilanne ja arvioidaan markkinoiden tulevaa kehitystä. Taloudellista suorituskykyä tutkitaan perehtymällä muutaman viime vuoden tilinpäätökseen ja laatimalla ennusteita tulevista vuosista. Myös yrityksen toimitiloja ja tuotantokoneistoa on syytä tarkastella kriittisesti, jotta voidaan luoda näkemys lähivuosien investointi- ja kehittämistarpeista.

Tehtyjen selvitysten pohjalta ostotiimi tekee omistajalle tarjouksen. Tarjouksen pohjana olevien selvitysten avulla selviävät myös EBO-kaupan rahoitustarpeet. Niitä varten laaditaan rahoitussuunnitelma. Sekä tarjous että rahoitussuunnitelma on syytä hyväksyttävä myös koko henkilökunnalla.

Kun luopuja ja henkilökunta ovat päässeet yhteisymmärrykseen kaupan ehdoista, laaditaan tarvittavat asiapaperit.

## **Employee Buy Out-kaupan epävarmuustekijöitä**

---

EBO-kaupassa henkilökunnan suurimmat epävarmuudet liittyvät yrittäjäriskiin. Pelätään omakotitalon menetyksiä, jos yritys epäonnistuu. Tätä pelätään vaikka yritys olisi tarjonnut toimeentulon jo pitkäänkin.

Epävarmuutta aiheuttaa myös kysymys siitä, paljonko kunkin on yritykseen sijoitettava. Tärkeää on muistaa, että työntekijöiden taloudellisen riskin ottokyky on hyvin

vaihtelevaa. Yksi on saattanut juuri ostaa omakotitalon ja siten sitonut varansa, toinen on jo omansa maksanut. On siis huomioitava, että ihmisten taloudellinen ja henkinen riskinotto-kyky vaihtelee.

72

Merkittävä epävarmuustekijä on myös se, voidaanko kaikki työpaikat säilyttää, sillä henkilökunnan tärkeimpänä motiivina on nimenomaan työpaikkojen turvaaminen. Tähän liittyy myös se, ovatko yrityksen avainhenkilöt valmiita työskentelemään tavallisesta poikkeavasti omistetussa yrityksessä, sillä uusi omistuspohja voi vaatia myös johtamistapojen uudistamista.

Epävarmuutta herättää myös se, millainen on uusien omistajien rooli työpaikalla. Onhan eri asia olla omistaja kuin työntekijä. Ammattijärjestöt, jotka yleensä ovat työntekijöiden tukena, eivät vielä ole valmistautuneet tukemaan jäseniään näissä muutoksissa.

Kokemus on osoittanut, että ihmisillä on kyky kasvaa tehtäviensä vaatimusten mukaan. Ja kansainväliset tutkimukset (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) ovat osoittaneet, että henkilöstöomisteiset yritykset menestyvät, niiden tuottavuus kasvaa jopa perinteisesti omistettuja nopeammin. Siksi ennakkoluulo siitä, ettei työntekijöistä ole yrittäjiksi on syytä unohtaa.



---

---

# **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 siksikin, 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 teollisuustuotteet 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 kauppakin. Suurin ero on ehkä siinä, että MBO-kauppoihin perehtyneitä konsultteja on huomattavasti enemmän.

---

**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 valmistelee yrityksen myyntikuntoon.
- Yritys pannaan myyntiin ja asiantuntija vastaa kiinnostuneille ostajille.
- Kun ostaja on löydetty, alkavat neuvottelut ja kauppa solmitaan.

## Vaihe 1

---

Kannattaa käyttää asiantuntijaa yrityksen myynnissä. 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. Näiden neljän tekijän takia on erityisen tärkeää valita oikea asiantuntija.

Yritysvälittäjä tai 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

---



Yleensä, ennenkuin pienyritys voidaan myydä, se on "siivottava". Aivan kuin asunto tai auto täytyy kunnostaa, jotta se näyttää parhaat puolensa, sama on tehtävä myös pienyrityksille. Yrityksessä tämä tarkoittaa yleensä taseen puhdistusta. Tuloslaskelma ja tase ovat samantyyppiset ja johdonmukaiset eikä taseeseen ole jäänyt vippejä tai lainoja osakkaille, osakkailta tai johtajilta. Vaikka nämä ovat yleisiä pienemmissä yrityksissä, ne täytyy selvittää tulevan ostajan kannalta. Mahdollisen ostajan on saatava oikea kuva yrityksen taloudellisesta toiminnasta.

Yritysmyyjä tai tilintarkastaja voi auttaa näiden lukujen esittämisessä, mutta joskus velkojen tai lainojen hoitaminen voi kestää vuosia.

## Vaihe 3

---

Yritysvälittäjä tai sijoitusneuvoja laittaa yrityksen julkiseen myyntiin. Useimmiten he 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 tuottomahdollisuuksia. Sijoittajat haluavat pitää pätevät johtajat yrityksessä kun taas strategiset ostajat todennäköisesti korvaavat johdon omilla henkilöillään.

Kun potentiaalisia ostajia löytyy, välittäjä vastaan 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, ennenkuin sopiva ostaja löytyy. Sillä aikaa omistajan pitää keskittyä yrityksensä menestyksen ylläpitoon.

Kun sopiva ostaja löytyy, on neuvoteltava hinnasta ja kaupan muista ehdoista. Vaikka välittäjä voi antaa hyvän arvion hinnasta, yrityksen oikea hintaa löytyy vasta kun ostaja ja myyjä ovat sopineet hinnasta. Koska välittäjien palkkio usein määräytyy provisiona myyntihinnasta, he yleensä pyrkivät saamaan mahdollisemman oikeudenmukaisen 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 sovitaan ostajan ja myyjän kesken. Tässä vaiheessa kauppakirjat allekirjoitetaan ja kauppa sinetöidään. Tämän jälkeen entisen omistajan on aika astua syrjään ja alkaa suunnitella elämänsä seuraavaa vaihetta.



# **Vaihtoehto 8: Likvidointi**

Yrityksen lopettaminen ei varsinaisesti kuulu jatkajasuunnitelmaan, eihän siinä 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
- Omaisuuden arviointi ja omaisuuden myynti
- Velkojen selvittäminen
- Henkilökunnan irtisanominen
- Viranomaismääräykset

Usein lopettaminen alkaa ikäänkuin 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 alasajo voi tapahtua jopa ilman yrittäjän tietoista päätöstä. Kun tämä tietoinen tai tiedostamaton luopuminen on jatkunut tarpeeksi kauan, on yrityksen myyntiarvo romahtanut, sillä mahdollinen jatkaja voi perustaa kokonaan uuden yrityksen halvemmalla kuin ostamalla alasajetun ja saneeraamalla sen. Lopettamispäätös kannattaa tehdä oikea-aikaisesti, ajaa yritys suunnitelmallisesti alas.

Likvidointi alkaa yrityksen omaisuuden arvioimisella. Yrityksen likvidi arvo on yksinkertaisesti yrityksen omaisuuden markkina-arvo miinus velat. Tämä on yleensä alhaisempi kuin yrityksen arvo toimivana kokonaisuutena. Käyttö- ja vaihto-omaisuuden likvidointiarvon määrittäminen on aina vaikeaa. Arvoja alentaa markkina-arvosta myös se, että lopettamistilanteessa lähes kaikesta omaisuudesta on päästävä 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. Yleensä tämä on suhteellisen helppoa, tiedot veloista löytyvät kirjanpidosta. Mutta huolellisuuteen on syytä, ettei mikään velvoite unohdu. Samoin on selvitettävä mahdolliset takausvastuut, yrityskiinnitykset sekä mahdolliset piilevät verovelat, jotta ne kaikki saadaan puretuiksi. Ja jos myydään kiinteistöjä tai muita toimitiloja, on vielä varmistettava mahdolliset ympäristö- tai vesivahinkoriskit.

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

Kun muut lopettamisasiat ovat järjestyksessä on vielä huolehdittava, että kaikista viranomaisasioista on huolehdittu. Suomen laki edellyttää, että yrityksen lopettaminen tehdään määräjärjestyksessä ja eri yritysmuotoja koskevat määräykset ovat erilaiset. Henkilöyhtiöt voidaan yleensä purkaa omistajien päätöksellä tarpeelliset toimet tekemällä 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 on noudatettava määrättyjä muodollisuuksia päätösten suhteen, varojen ja velkojen selvittämiseksi ja päättymisen ilmoittamisessa Kaupparekisteriin.

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

---

# **Liite 1**

## **Vaihtoehto 9: Myynti henkilökunnalle ESOP menettelyllä (ei käytössä Suomessa)**

---

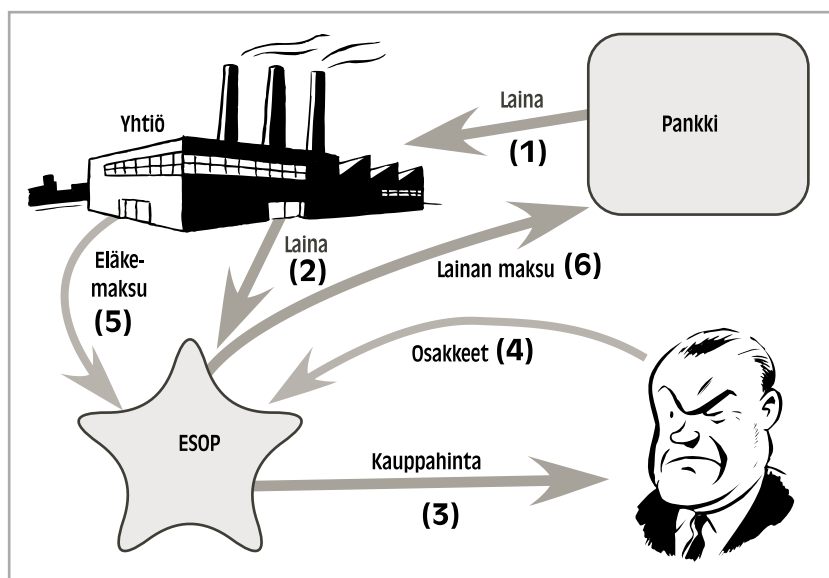
Yhdysvalloissa on jo pitkään ollut käytössä verotuksellisesti edullinen tapa siirtää koko yritys tai osa sen omistusta henkilökunnan omistukseen. Se esitellään tässä poikkeavana toimintamallina, jonka voisi kenties ajatella jossakin muodossa soveltuvan Suomeenkin. ESOP malli perustuu Yhdysvalloissa työntekijöiden työeläkejärjestelmään (tai sen puutteeseen) ja Yhdysvaltojen ja Suomen eläkejärjestelmät ovat tosin niin erilaiset, ettei USA:n mallia voi ajatella sovellettavan sellaisenaan.

Seuraavaksi esitellään lyhyesti yrityksen tai sen osan myynti henkilökunnalle käyttäen USA:ssa (sekä joissakin muissa maissa) käytössä olevaa Employee Stock Ownership Plan (ESOP) mallia. ESOP on hyvin joustava ja verotuksellisesti edullinen menetelmä jatkajasuunnittelussa. Se voidaan yhdistää muihin jatkamismalleihin, kuten perheyrityksenä jatkamiseen tai toimivalle johdolle myymiseen.

ESOP on viranomaisten vahvistama henkilökunnan eläkeratkaisu. Sen tärkeimpiä piirteitä ovat:

- 1) ESOP sijoittaa varansa etupäässä henkilökunnan työnantajayritykseen
- 2) ESOP voi ottaa lainaa osakkeiden ostoon.

Koska se on viranomaisten vahvistama eläkeratkaisu, sinne maksetut maksut ovat yritykselle verovähennyskelpoisia. Tämän lisäksi pienyhtiöiden omistajat, jotka myyvät osakkeensa henkilöstölle ESOPin kautta, saavat huomattavan veroedun.



Viereinen kuva selvittää ESOP menetelmää

- 1) Yhtiö perustaa henkilöstörahaston ja hakee pankkilainaa omien osakkeidensa ostoon.
- 2) Yritys lainaa saamansa rahat edelleen henkilöstörahastolle (näin yhtiön omaisuus toimii lainan vakuutena).
- 3) Rahasto ostaa osakkeita yrittäjältä ja/tai hänen perillisiltään.
- 4) Yrittäjän osakkeet/osakkeita siirtyy ESOP:in haltuun.
- 5) Yhtiö maksaa eläkemaksuja ESOP rahastolle. Koska ESOP on virallinen eläkejärjestelmä, eläkemaksut ovat verovähennyskelpoisia. Saamallaan eläkemaksulla ESOP maksaa pankista otetun lainan takaisin, näin yrityksen kannalta sekä lainan korot että lyhennykset ovat vähennyskelpoisia.
- 6) Kun laina on maksettu, osakkeet siirretään ESOP rahastossa osallistuvien työntekijöiden henkilökohtaisille tileille.

ESOP rahasto voi myöhemminkin ottaa lainaa osakkeiden ostoon, joten se voi toimia pieniyhtiön osakkeiden markkinapaikkana, myös vähemmistöomistuksille.

Pääomistaja voi myydä vähemmistöosuuden omistuksestaan nyt ja saada siten likvidejä varoja ja silti pitää enemmistön äänivallasta kunnes joskus tulevaisuudessa luopuu siitäkin.

## Henkilöstörahastolle myymisellä on viisi pääetua

---

### 1) Markkina-arvo

Myyvä osakas voi myydä omistustaan todelliseen markkina-arvoon, jopa silloinkin kun myydään vähemmistöosuutta, kenties osana asteittaista omistuksen myyntiä. Vähemmistöosuuksille ei yleensä ole ulkopuolisia ostajia.

## 2) Alemmat rahoituskustannukset

Osakekaupan rahoittaminen henkilöstörahastolla on edullista, koska rahasto käyttää ostoon vähennyskelpoisia varoja.

## 3) Työntekijöiden työpaikat turvataan

Henkilöstörahasto antaa työntekijöille työsuhdeturvaa yritykselle vaikean omistajanvaihdon aikana. Koska työntekijät hyötyvät yrityksensä tulevasta menestyksestä, heidän motivaationsa siirtymävaiheen helpottamiseen ja tulevaan menestykseen vaikuttamiseen on hyvä.

## 4) Myyntivoiton verotuksen välttäminen

Myymällä henkilöstörahastolle myyjä voi siirtää myyntivoiton verotusta tulevaisuuteen, kenties jopa välttää sen kokonaan.

## 5) Määräysvalta

Henkilöstön omistamat osakkeet ovat rahaston hallussa kunnes työntekijä eroaa yrityksen palveluksesta. Tyypillisesti rahaston uskottu mies käyttää rahaston osakkeiden antamaa äänivaltaa ja uskotun miehen useimmiten valitsee yhtiön johto, jolloin määräysvalta säilyy entisissä käsissä..

Katsotaan vielä tarkemmin ESOP rahaston veroetuja. Yhtiö, työntekijät sekä osakkeiden myyjä saavat kaikki veroetuja.

### Yhtiö

Yhtiö voi maksaa osakkeidensa ostoon otetun lainan takaisin ja sekä korot että kuolelutukset ovat vähennyskelpoisia menoja. Lainan lyhennykset muodostuvat ESOP rahastoon tehdyistä eläkemaksuista.

Koska ESOP rahasto on viranomaisten hyväksymä eläkerahasto, rahaston osakkaat eivät maksa veroja osakkeistaan ennenkuin muuttavat ne käteiseksi, yleensä myös heidän veroprosenttinsa on alhaisempi eläkkeellä ollessa.

## Myyjälle

Osakkeensa myyvä osakas voi käyttää hyväkseen sijoituksensa ns. siirtyvää verovapautta. Jos myynnin jälkeen henkilöstörahasto omistaa vähintään 30 % yhtiön jäljelläolevista osakkeista ja myyjä on omistanut osakkeet enemmän kuin kolme vuotta, hän voi hyödyntää siirtyvää verovapautta nro 1042. Tämä asetus 1042 sallii myyvän osakkaan siirtää myyntivoiton verotusta sijoittamalla nämä varat kotimaassa toimiviin yrityksiin viidentoista kuukauden aikana. Täten myynti ESOP rahastolle voi tarjota verotuksellisesti edullisimman ratkaisun myyjälle.

Jos myyjä haluaa käyttää asetusta 1042, täytyy seuraavien ehtojen täyttyä:

- 1) Myytävien osakkeiden on oltava ns C yhtiön (määrätynlainen pienosakeyhtiö) osakkeita ja omistuksen täytyy olla rajattua.
- 2) Myyvän osakkaan on täytynyt omistaa osakkeensa yli kolme vuotta
- 3) Välittömästi kaupan jälkeen ESOP rahaston on omistettava vähintään 30 % jäljelläolevista osakkeista
- 4) Myyntituotot on investoitava edelleen "hyväksytyihin" sijoituskohteisiin 15 kuukauden aikana. Tämä edelleensijoitusaika alkaa kolme kuukautta ennen kaupan solmimispäivää ja päättyy kaksitoista kuukautta solmimispäivän jälkeen.
- 5) Jos edelleensijoitus myydään, on maksettava myyntivoiton verot. Myyntivoitto lasketaan osakkeiden alkuperäisen arvon mukaan. Jos taas edelleensijoitettu omaisuus siirtyy myyjän jäämistöön, ei myyntivoittoveroa makseta. Hänen perillisansä voisivat myydä tämän omaisuuden ilman myyntivoiton veroa. Tietysti normaalit perintöverot olisi maksettava.

ESOP rahasto voidaan yhdistää perheen enemmistöomistukseen, osittaiseen myyntiin toimivalle johdolle ja – vaikkakin harvemmin – osakkeiden myyntiin ulkopuoliselle sijoittajalle. Kauppa voi olla houkutteleva ulkopuoliselle ostajalle siksi, että ESOP voi myöhemmin olla hänelle hyvä, verotuksellisesti edullinen edelleenostaja.

## 4. Muita tietolähteitä

---

- Matti Koiranen, Juuret ja siivet Oy Edita Ab, 2000
- Yrityskummit ry, Vetäjä vaihtuu, 2003
- Jouko Havunen, Jan Sten, Johtajuuden ja omistajuuden muutokset perheyrityksessä, Lapin TE-keskus, 2003
- Lauri Tenhunen, Rauno Werner, Yrityskaupan käsikirja, Tietosanoma Oy, 1997
- [www.yrittajat.fi](http://www.yrittajat.fi)
- [www.henkilostoomistus.fi](http://www.henkilostoomistus.fi)
- [www.sataosaajat.fi](http://www.sataosaajat.fi)
- [www.te-keskus.fi](http://www.te-keskus.fi)
- [www.prh.fi](http://www.prh.fi)

---

# **Liite 2**

## **Työpohjat**

---



# Työpohja 1: Tunnista omat tavoitteesi

89

Tämän työpohjan tarkoitus on avustaa luopujan omien tavoitteiden tunnistamisessa yrittäjäpolvenvaihdossuunnittelussa. Jokaiseen kohtaan on syytä paneutua huolellisesti, mutta nopea listaus ranskalaisin viivoin helpottaa kokonaiskuvan muodostamista suunnitelmasta. Käytä siis hetki omien tavoitteidesi yhteenvetoon. Sen jälkeen tarkastele jokaista aihetta lähemmin ja kirjaa tähän henkilökohtaiset tavoitteesi kussakin asiakohdassa.

**Tulevat tulot** (katso Työpohjat 2 ja 3). Millaiset tulot turvaavat eläkepäiväsi?

---

---

---

**Osallisuus yrityksen toiminnassa.** Millä tavalla aiot olla mukana yrityksen toiminnassa? Ja miten kauan?

---

---

---

**Sijoitukset.** Haluatko muuttaa omistuksesi rahaksi heti, säilyttää ainakin osan sijoitettuna yritykseen, myydä omistuksesi muutaman lähivuoden vuoden aikana?

---

---

---

**Muisto/perintö.** Miten haluat luopua yrityksestäsi ja miten haluat sen toiminnan jatkuvan?

---

---

---

**Arvot.** Mitkä henkilökohtaiset arvot vaikuttavat jatkamistavan valintoihisi?

---

---

---

## Työpohja 2: Määritä nykyinen tulotasosi

90

Tähän työpohjaan lasketaan nykyinen tulotaso. Kun se on tehty, on helpompi sovittaa menot tuloihin sekä laskea toivottavan eläketulon määrä.

|                                     | € vuodessa |
|-------------------------------------|------------|
| <b>1. Nykyinen rahapalkka</b>       |            |
| Palkka                              |            |
| Pääomatulot yrityksestä ym.         |            |
| Muut tulot                          |            |
| <b>2. Muut edut</b>                 |            |
| Autoetu                             |            |
| Vakuutukset                         |            |
| Terveydenhuolto                     |            |
| Asuminen (myös vapaa-aika)          |            |
| Puhelin, tietokone ym.              |            |
| Muut edut                           |            |
| <b>3. Matkakulut</b>                |            |
| Työ- ja yksityismatkat              |            |
| <b>4. Jäsen- ja muut maksut</b>     |            |
| Ammatilliset järjestöt              |            |
| Vapaa-aika (esim Golf-kerho)        |            |
| Ammattikirjallisuus ja -lehdet      |            |
| Muut yrityksen maksamat maksut      |            |
| <b>5. Muut mahdolliset edut</b>     |            |
| 1.                                  |            |
| 2.                                  |            |
| 3.                                  |            |
| 4.                                  |            |
| 5.                                  |            |
| <b>Nykyiset vuositulot yhteensä</b> |            |

## Työpohja 2: Määritä tavoiteltava eläketulo

91

Tässä työpohjassa lasketaan tarvittavat eläketulot. Kun ne on laskettu, nähdään miten riippuvainen olet yrityksestäsi eläkeaikana eli miten paljon tuloa luovutuksesta on vähintään saatava.

|                                                      |                                                            |                   |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------|
| Merkitse kasvavat +-merkillä ja pienevät --merkillä. |                                                            | <b>€ vuodessa</b> |
| <b>1. Nykyinen kokonaistulosi</b>                    |                                                            |                   |
|                                                      | = Työpohjan 2. loppusumma                                  |                   |
| <b>2. Kulumuutokset eläkkeellä ollessa</b>           |                                                            |                   |
|                                                      | (Eläkkeellä ollessa osa menoista kasvaa ja osa pienenee. ) |                   |
|                                                      | Autokulut                                                  |                   |
|                                                      | Muutokset vapaa-ajan kuluissa                              |                   |
|                                                      | Muutokset matkakuluissa                                    |                   |
|                                                      | Eri järjestöjen jäsemmaksut                                |                   |
|                                                      | Ammattikirjat ja -lehdet                                   |                   |
|                                                      | Työvaatteet ym.                                            |                   |
|                                                      | Muut kuluerät                                              |                   |
|                                                      | 1.                                                         |                   |
|                                                      | 2.                                                         |                   |
|                                                      | 3.                                                         |                   |
| <b>3. Kulumuutokset yhteensä</b>                     |                                                            |                   |
| <b>4. Tarvittavat eläketulot yhteensä</b>            |                                                            |                   |
|                                                      | = nykyiset tulot +/- kulumuutokset                         |                   |
| <b>5. Muiden tulolähteiden tuotot</b>                |                                                            |                   |
|                                                      | Lakimääräinen eläke                                        |                   |
|                                                      | Vapaaehtoinen eläkevakuutus                                |                   |
|                                                      | Sijoitusten tuotto                                         |                   |
|                                                      | Yleinen sosiaaliturva                                      |                   |
| <b>6. Muut tulolähteet yhteensä</b>                  |                                                            |                   |
| <b>7. Tavoitetulo yrityksestä</b>                    |                                                            |                   |
|                                                      | = summa 4. - summa 6.                                      |                   |

## **Työpohja 4: Tunnista muiden asianosaisten tarpeet ja tavoitteet.**

---

92

### **Ketä ovat muut asianosaiset?**

Perheenjäsenet

Yhtiökumppanit

Toimiva johto

Työntekijät

Muut

### **Millaiset ovat heidän tarpeensa?**

Perheenjäsenet

Yhtiökumppanit

Toimiva johto

Työntekijät

Muut

### **Millaiset ovat heidän tavoitteensa?**

Perheenjäsenet

Yhtiökumppanit

Toimiva johto

Työntekijät

Muut

## Työpohja 5: Yrityksen johtamisen sukupolvenvaihdoksen suunnittelu

---

93

Mitkä ovat viisi tärkeintä työtehtävää yrityksessä?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Kuinka hyvin nämä voidaan hoitaa, kun jäät eläkkeelle?

---

---

---

---

---

Arvioi mahdollisen jatkaja/jien ja johtoryhmän osaaminen ja kyvyt

---

---

---

---

---

Millaisia omia suunnitelmia mahdollisella jatkajalla/jilla ja johtoryhmällä on?

---

---

---

---

---

Mitä kannustimia tarvitaan, että johtoryhmän jäsenet pysyvät yrityksessä ja yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelman takana?

---

---

---

---

### **Yhteenveto tarpeistasi ja tavoitteistasi**

Tulot

Sijoitukset

Osallisuus

Muisto/Perintö

Arvot

### **Yhteenveto muiden osallisten tarpeista ja tavoitteista**

Perhe

Johtoryhmä

Muut omistajat

### **Mitä on tehtävä, että johdon sukupolvenvaihdos sujuu mutkattomasti?**

1.

2.

3.

### **Miten kauan vaihtoprosessi kestää?**

## Työpohja 7: Sovita yhteen tavoitteesi "Ihannelopputulosta" varten

---

95

**Tavoittelemasi vuositulo eläkkeellä ja/tai yrityksen myynnistä saatava myyntivoitto**

Omistuksen siirto:

Kenelle siirretään:

Minkä ajan kuluessa:

### **Johtamisen sukupolvenvaihdos**

Kenelle siirretään:

Minkä ajan kuluessa:

**Millä tavoin haluat olla mukana yrityksen toiminnassa?**

---

---

---

### **Henkilökohtaiset tavoitteet**

Tulot puolisollesi:

Tulot muille perheenjäsenille:

Tuki hyväntekeväisyyteen tai muuhun yleishyödylliseen toimintaan:

## **Henkilöstöomistus yrityksen jatkamismallina**

**projektipäällikkö Erkki K Kangas**

**erkki.kangas@sataosaajat.fi**

**Puh: (02) 633 5051, 044 569 3690**

**<http://www.henkilostoomistus.fi>**



Sataosaajat Osuuskunta  
Teljänkatu 8 A2, 28130 PORI

