

Sukupolvenvaihdos (vinkkejä sparraajille)

Tyypillisesti yrityksissä sukupolvenvaihdoksiin liittyvissä asioissa halutaan keskustelu aloittaa joillain yksittäisellä asialla. Usein tämä liittyy teknisiin asioihin eli joko verotuksellisiin tai juridisiin asioihin. Vaihtoehtoisia tapoja tehdä omistajanvaihdos on hyvin lukuisa joukko:

- yhtiöosuuksien tai osakkeiden lahjoitus jatkajalle
- lahjanluonteinen kauppa, jossa kauppaa ei tehdä käyvällä arvolla vaan alemmalla
- kauppa, joka tehdään käyvällä arvolla
- jakautuminen, jossa liiketoiminta ja muu omistus jaetaan kahteen yhtiöön ja sitten liiketoimintayhtiön kanssa menetellään joko lahjoituksen, lahjanluonteisen kaupan tai kaupan muodossa
- liiketoimintakauppa, jossa jatkajan perustama yhtiö ostaa vain luopujan yrityksen liiketoiminnan
- kaikkien edellä mainittujen kombinaatioiden yhdistelmä (ja varmaan vielä muitakin järjestelyjä työkalupakkiin mahtuu)
- omien osakkeiden hankinta

Keinovalikoimaan vaikuttaa mm.

- luopujayrityksen omistus pohja ja se, kenelle omistus siirtyy (esim yritys kahden perheen hallussa, mutta jatkossa vain toisen perheen lapsi on jatkaja ja pääomistaja, tai työntekijöillä on osa omistusta, tai vaihdoksessa työntekijöitä halutaan omistajiksi) Eli keskittyykö omistus vai hajautuuko se ja millaisille osapuolille.
- sisarusten huomioiminen ...ovatko he aktiivisia vai passiivisia omistajia tai ylipäättään omistajina jatkossa
- liiketoiminnan tulevaisuuden muoto, eli millaisena yrityksen tulevaisuuden toimintakyky on parhaiten turvattu (esim. kasvuhalu ja mahdollisesti omistus pohjan laajennus tulevaisuudessa 2-sarjan osakejärjestelyillä

Olennaista on huomata, että alkuvaiheen selvityksissä kaikkien mahdollisuuksien läpikäynti – tarjonnan esittely- ja laskelmat niiden taloudellisista vaikutuksista ovat mahdoton tehtävä. Tämä ei oikeastaan ole

myöskään perheyrittäjien omistajien todellinen intressi. Pääpaino on kuitenkin koko vaihdoksen hahmottamisessa ja usein nämä tekijät ovat niitä pimeimpiä alueita. Jo tieto siitä, että järjestelymahdollisuuksia on lukuisa joukko sekä niiden pääpiirteet, on riittävä apu useimmissa tapauksissa.

Hyvin pian keskustelu ohjautuu laajempiin asiakokonaisuuksiin. Tällöin huomataan, että keskustelu velloutuu sujuvasti bisneksen, perhesuhteiden sekä johtamisen alueella. Samoin on tyypillistä, että keskustelussa käsitellään yhtä luontevasti laajoja kauaskantoisia asioita kuin yksittäisiä detaljiasioitakin. Tämä kuvastaa ihmismielen tapaa prosessoida uusia asioita ja tapaa luoda kokonaiskuvaa aikaisemmin tuntemattomasta ilmiöstä.

Koska yritys on olennainen osa yrittäjäperheen elämää, ei siihen useinkaan suhtauduta palkkajohtajan tavoin niin analyttisesti ja kenties tunteettomastikin. Tämä on hyväksyttävä ja itse asiassa on hyvä, jos keskusteluun liittyvät myös tunteet ja epävarmuus. Tästä tietää, että ollaan tekemisissä aidon vaihdoksen kanssa.

Ulkopuolisen keskustelijan on hyvä tiedostaa nämä em. tekijät ja pyrkiä itse jäsentämään keskustelun kulkua. Milloin kyse on perheasioista, milloin bisneksestä. Milloin ollaan teknisen asian ympärillä ja milloin laajemman kokonaisuuden keskellä. Perheyrittäjien omistajanvaihdoksessa asioiden eteneminen loogisesti vaihe vaiheelta kohti tavoitetta ei liene kovin yleistä. Tästä syystä sparraajan on hyvä tuntea vaihdosprosessin vaiheet ja niihin liittyvät olennaisimmat päätöstä edesauttavat asiakokonaisuudet, jotta hän voi hakea ja jäsentää keskusteluissa ns. välipäätöksiä. Prosessi etenee pitkälti samoin, kuin myyntiprosessi, jossa myyjä edesauttaa asiakasta täsmentämään tarpeensa ja määrittelemään tuoteominaisuudet, joita hän pitää tärkeänä. Myyjä auttaa asiakas edelleen tekemään kohti ostopäätöstä em. välipäätösten kautta. Vaihdokset ovat mitä suuremmassa määrin päätösprosessi, jossa päätöksiä tekevät sekä yksilöt (oman elämänsä suhteen) kuin koko perhekin (yhteisen elämän suhteen). Sitten kun tämä prosessi on saatu päätökseen eli perheellä on yhteinen näkemys ja konsensus, voidaan ryhtyä miettimään millä teknisillä ratkaisulla ja millaisin taloudellisin vaikutuksin tämä perheen yhteinen tavoite ja lopputulema saadaan aikaan.

Ulkopuolisen sparraajan on osattava koostaa keskustelusta jäsennelty yhteenveto, jonka pohjalta jatkotoimenpiteitä voidaan suunnitella. Seuraava listaus edesauttaa sparraajaa jäsentämään vaihdoksen tilannetta eri osa-alueiden suhteen. Näiden osa-alueiden läpikäynnillä selviää, millaisia toimenpiteitä yrityksessä olisi viisainta tehdä.

1. Liiketoiminnan näkökulma:

- **Liiketoiminnan kehittäminen: strategiset ja operatiiviset ratkaisut tulevaisuutta varten**
 - Bisneskonseptin osalta
 - Henkilöstön osalta
 - Asiakas-/toimittajasuhteiden osalta
 - Tuotekehityksen osalta
 - Teknologian osalta
 - Taloushallinnon osalta
- Jos näitä osa-alueita on jo vuosien ajan suunniteltu ja tehty yhdessä jatkajan kanssa ollaan vaiheessa, jossa lopullisen johtovastuun siirtämisen voi toteuttaa. Edellytyksenä on, että jatkaja kokee itse saaneensa riittävästi vaikuttaa tulevaisuuden bisneksen suunnitteluun ja rakentamiseen ja että hän tietää, mitä toimenpiteitä hän tulevaisuudessa tulee liiketoiminnan kehittämisen hyväksi tekemään.
- Jos asiakokonaisuutta ei ole käsitelty tai niitä on valmistellut vain luopuja, ei vaihdokseen tule lähteä. Ennen vaihdosta on jatkaja otettava mukaan suunnitteluprosessiin. Ellei hänellä ole valmiutta tähän, on häntä ensin koulutettava sekä liiketoiminnan johtamiseen että oman yrityksen bisneksen ymmärtämiseen. Kysymyksen tulevat tällöin johtamiskoulutus sekä ennen kaikkea luopujayrittäjän kokemuksen siirto. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ollaan jatkajan sisäänajossa hyvin alkuvaiheessa ja vaihdosprosessi tulee kestämään vielä vuosia.
- Jos asioita on jonkin verran käsitelty, mutta ”ne ovat jääneet kiireen alle”, ei luopuja todennäköisesti ole vielä itse valmis muutokseen. Alkuvaihehan on luopujavetoista, joten tällaisessa tilanteessa on luopuja saatava etenemään omassa prosessissaan. Samoin tällainen etenemättömyys voi kertoa siitä, että jatkajapäätöstä ei ole vielä tehty.

2. Johtamisen näkökulma:

- Luopujan otteen vähentäminen strategisessa suunnittelussa, asiakaskontakteissa, päivittäisjohtamisessa
- Luopujan aseman päättäminen vaihdoksen jälkeisessä tilanteessa
- Mitä luopuja aikoo tehdä irtautumisensa jälkeen
- Jatkajan liikkeenjohtovalmiuksien kohottaminen
- Yritysrakenteen ja omistusrakenteen muutokset
 - Jos liikkeenjohdollinen prosessi on käynnissä, riittää, kun varmistetaan että em. asiat ovat toteutuksessa.
 - Jos prosessi ei ole käynnissä, voi selvittää, onko jarruna luopuja vai jatkaja ja edelleen, onko jarru jommankumman osaamattomuudessa vai halukkuudessa
 - Jos jarru on osaamattomuudessa, voidaan avuntarve määrittää ja hankkia apu
 - Jos jarru on halukkuudessa, on syytä palata lähtöruutuun ja jatkaa perheen sisäisiä keskusteluja...vielä ei siis ole aika miettiä verotuksellisia vaikutuksia

3. Perheen ja ihmisen näkökulma:

- Jatkajan halukkuuden ja osaamisen varmistaminen
- Luopujan halukkuuden ja osaamisen varmistaminen
- Jatkajan vastuunotto johtamisessa
- Sisarusten huomioiminen omaisuudenjaossa

Nämä ovat ne asiat, joihin tyypillisesti lopulta kuitenkin palataan. Ainoastaan tapauksissa, joissa yrittäjä osaa selkeästi nimetä osa-alueen, jolle apua halutaan (tyyliin tarvitsemme neuvontaa yritysmuodon muutokseen) ovat selkeitä omistajanvaihdoksia. Valtaosa tapauksista edellyttää ensin runsaasti keskusteluja perheen sisäisten asioiden suhteen, ennen kuin varsinaiseen suunnitelmaan ja toimenpiteisiin päästään.

Sparraajana selvitä itsellesi, milloin prosessi aloitettu ja missä vaiheessa ollaan em. asiakokonaisuuksien osalta. Pyrkimyksenä on arvioida, missä vaihdoksen vaiheessa itse asiassa ollaan. Ennen kaikkea pyrkimyksenä varmistaa, että kaikki elementit etenevät rinnakkaisesti ja samassa aikataulussa. Toisin sanoen, eihän mikään osa-alue ole jäänyt kokonaan huomioimatta tai jäänyt prosessissa muista jälkeen.