

**REINO-PROJEKTIN JULKAISUJA NRO 3**  
(Lokakuu 2007)

# **OMISTAJANVAIHDOKSEN PROSESSIKAAVIO**

Jan Sten  
Sakari Oikarinen

---

**VALMISTAUDU TULEVAISUUTEEN**

[www.reinoproject.eu](http://www.reinoproject.eu)

Alkuteos: REINO Project Working Paper No. 3. Process Flow Chart for Business Transfers

ISBN 978-952-5721-10-2 (NID)

ISBN 978-952-5721-11-9 (PDF)

KOSEK, Kokkolanseudun Kehitys Oy

Ristirannankatu 1

FI-67100 Kokkola, Finland

Mainostoimisto Heinäkuu / Kirjapaino A. Välikangas, Kokkola  
Kokkola 2007

# **OMISTAJANVAIHDOKSEN PROSESSIKAAVIO**

Lokakuu 2007  
Jan Sten ja Sakari Oikarinen

<b>TIIVISTELMÄ.....</b>	<b>1</b>
<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
1.1 Tutkimuksen tarkoitus.....	5
1.2 Yrittäjät hakemassa tukea ja vastauksia .....	6
<b>2. YRITTÄJILLE SUUNNATUT TUKIPALVELUT ERI MAISSA.....</b>	<b>8</b>
<b>3. JOHTAJUUDEN JA OMISTAJUUDEN VAIHDOKSET MIKRO- YRITYKSISSÄ .....</b>	<b>15</b>
3.1 Sukupolvenvaihdokset.....	17
3.1.1 Johtajuuden vaihdokset sukupolvenvaihdosprosessien aikana .....	18
3.1.2 Omistajuuden muutokset sukupolvenvaihdosprosessien aikana .....	24
3.2 Yrityksen myynti.....	28
3.2.1 Johtajuuden muutokset yritysmyyntitilanteissa.....	31
3.2.2 Omistajanvaihdokset yritysmyyntitilanteissa .....	34
3.3 Yritystoiminnan lopettaminen .....	37
<b>4. REINO-PROSESSIKAAVIO .....</b>	<b>40</b>
4.1 Palveluntarjoajan rooli vaihdosprosessien aikana.....	40
4.1.1 Tiedostaminen.....	43
4.1.2 Oppiminen .....	44
4.1.3 Toiminta .....	53
4.1.4 Liiketoiminnan kehittäminen.....	55
4.2 Esimerkkejä tukipalveluprosesseista.....	57
4.2.1 Mutkattomia vaihdosprosesseja.....	57
4.2.2 Kriisinhallinta muutosprosessien aikana .....	65
<b>5. JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>68</b>
5.1 Ehdotuksia palveluntarjoajille.....	68
5.2 Kehitysprosessin seuraavat askelet .....	71
<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>73</b>

## LISTA TAULUKOISTA

Taulukko 1 Tärkeitä kysymyksiä rekrytoitaessa uutta johtajaa mikroyritykseen .....	18
Taulukko 2 Tulevaisuuden skenaarioita mikroyrityksen nykyiselle johtajalle .....	19
Taulukko 3 Kriittisiä kysymyksiä yrittäjiksi aikoville .....	20
Taulukko 4 Avainkysymyksiä jatkajaehdokkaalle.....	20
Taulukko 5 Tärkeitä kysymyksiä uuden johtajan sijoittamiseksi mikroyritykseen.....	22
Taulukko 6 Mahdollisia ongelmia Siirtymäalueen Toimintavaiheessa.....	23

Taulukko 7 Kriittisiä kysymyksiä Liiketoiminnan kehittämisvaiheen aikana .....	24
Taulukko 8 Kriittisiä kysymyksiä perheyriksen uuden omistusrakenteen suunnitteluun .....	25
Taulukko 9 Perheyriksien omistajanvaihdosten rahoituksellisia näkökohtia .....	26
Taulukko 10 Legal due diligencelle ominaisia kohteita.....	27
Taulukko 11 Kriittisiä kysymyksiä mikroyriksen hallituksen roolia kehitettäessä.....	28
Taulukko 12 Sukupolvenvaihdoksen ja yrityksen myyntitilanteen väliset pääasialliset erot.....	29
Taulukko 13 Tärkeitä kysymyksiä rekrytoitaessa johtajia oman perheen ulkopuolelta .....	32
Taulukko 14 Esimerkki muodollisesta, omistajuuden siirtoakoskevasta prosessista.....	35
Taulukko 15 Keskeisiä kohteita liiketoiminnan lopettamisprosessille.....	38
Taulukko 16 Palveluntarjoajan rooli Tiedostamisvaiheen aikana .....	43
Taulukko 17 Palveluntarjoajien rooli Oppimisvaiheen ensimmäisen askeleen aikana .....	45
Taulukko 18 Oppimisvaiheen toinen askel sukupolvenvaihdostilanteissa...	47
Taulukko 19 Oppimisvaiheen toinen askel myyjille yritysmyynti-tilanteissa .....	49
Taulukko 20 Oppimisvaiheen toinen askel ostajille yrityksen myyntitilanteissa.....	51
Taulukko 21 Oppimisvaiheen toinen askel yritysten lopettamistilanteissa ..	52
Taulukko 22 Toimintavaihe sukupolvenvaihdos- ja yritysmyyntitilanteissa ..	54
Taulukko 23 Toimintavaihe yritystoiminnan lopettamistilanteissa.....	55
Taulukko 24 Palveluntarjoajan rooli Liiketoiminnan kehittämisvaiheessa...	56
Taulukko 25 Toimintojen ja vastuiden jakaminen sukupolvenvaihdos- prosessin Tiedostamisvaiheen aikana.....	58
Taulukko 26 Toimintojen ja vastuiden jakaminen sukupolvenvaihdos- prosessin Oppimisvaiheen aikana .....	59
Taulukko 27 Toimintojen ja vastuiden jakaminen sukupolvenvaihdos- prosessin Toiminta- ja Liiketoiminnan kehittämisvaiheen aikana.....	61
Taulukko 28 Toimintojen ja vastuiden jakaminen yritysmyyntiprosessien Tiedostamisvaiheen aikana.....	62
Taulukko 29 Toimintojen ja vastuiden jakaminen yritysmyyntiprosessien Oppimisvaiheen aikana .....	63
Taulukko 30 Toimintojen ja vastuiden jakaminen yritysmyyntiprosessien Toiminta- ja liiketoiminnan kehittämisvaiheiden aikana.....	64
Taulukko 31 Kriisinhallinta palveluntarjoajille .....	66

## **LISTA KUVISTA**

Kuva 1 REINO-prosessikaavion peruskuva.....	4
Kuva 2 Mikroyritysten johtajuuden ja omistajuuden muutokset.....	17
Kuva 3 Johtajuuden muutosprosessin ABC.....	21
Kuva 4 Vaihdosprosessit palveluntarjoajan näkökulmasta tarkasteltuina ..	41
Kuva 5 REINO-palveluntarjoajien kriisinhallinta .....	65

## TIIVISTELMÄ

Omissa mikroyrityksissään toimiville johtajille ja omistajille tulee jonakin päivänä tarve muuttaa yritystensä omistus- ja johtamisrakenteita. Tämänkaltaiset prosessit ovat monitahoisia haasteita ja niiden tyyppillisimpiä ilmenemismuotoja ovat sukupolvenvaihdos, yrityksen myynti tai yritystoiminnan lopettaminen. Kunkin vaihtoehdon onnistunut toteuttaminen on toimijoiden kokemuksen puuttuessa vaikeaa: niinpä eri palveluntarjoajista voi olla verraton tuki kyseisissä tilanteissa. Juuri tähän aiheeseen on käsillä olevan Raportin tarkoitus pureutua.

Erityistä huomiota kiinnitetään tilanteisiin, joissa mikroyritysten omistajat ja johtajat joutuvat kohtaamaan johtajan- ja omistajanvaihdoksia, joskin perimmäisenä tavoitteena on esittää ajatuksia siitä, miten palveluntarjoajat voivat auttaa nykyisiä ja tulevia yrittäjiä näissä lähinnä sukupolvenvaihdoksiin, yritysmyyntiin ja liiketoiminnan lopettamiseen liittyvissä muutoksissa. Raporttiin on kerätty aineistoa siitä, miten johtajat ja omistajat voivat valmistautua itse ja valmistaa yrityksensä tuleviin vaihdoksiin, vaikka palvelun-tarjoajien rooli saakin Raportissa keskeisen sijan. Millaista apua he kykenevät tarjoamaan ja millaista apua heidän tulisi tarjota johtajan- ja omistajanvaihdosten edessä oleville mikroyrityksille? Mitä mahdollisia rooleja julkisten palvelujen tarjoajilla voisi olla tällä alueella?

Raportti jakautuu viiteen lukuun. Ensimmäinen luku esittelee Raportin yleisellä tasolla. Toisessa luvussa pohditaan sitä, millä alueilla palveluntarjoajat aktivoituvat, jos he ottavat vastaan haasteen tukea mikroyrityksiä näitä lähestyvien omistus- ja johtamisrakenteiden muutosten kanssa. Kolmas luku kuvaa haasteita, joita sekä luopuvat että jatkavat johtajat ja omistajat joutuvat mahdollisesti kohtaamaan sukupolvenvaihdoksiin, yrityksen myyntiin ja toiminnan lopettamiseen liittyvien muutosprosessien aikana. Jokainen prosessi esitellään erikseen. Neljäs luku käsittelee edelleen vaihdosprosesseja, mutta tällä kertaa aihetta tarkastellaan palveluntarjoajan näkökulmasta. Miten palveluntarjoajien tulisi suunnitella työnsä ja löytää paras mahdollinen roolinsa toimintaympäristössä, jossa johtajat kohtaavat sukupolvenvaihdoksen, yritysmyyntiin ja liiketoiminnan lopettamisen asettamat mahdolliset haasteet? Raportti päättyy muutamiin kriittisiin kysymyksiin, joihin palveluntarjoajien tulee kyetä vastaamaan, mikäli he haluavat toimia neljännessä luvussa esiteltävän REINO-prosessikaavion mukaan.

REINO-prosessikaavio on Raportin ydin. Se on prosessikuvaus kriittisistä elementeistä, joihin palveluntarjoajat joutuvat tarttumaan auttaessaan mikroyritysten omistajia ja johtajia sukupolvenvaihdos-, yritysmyynti- ja yritystoiminnan lopettamistilanteissa. Kuvan 1 esittämä Yleinen REINO-prosessikaavio käsittää nelivaiheisen prosessin: Tiedostaminen, Oppiminen, Toiminta ja Yrityksen kehittäminen. Palveluntarjoajan tulee pitää yllä toimintoja kussakin yksittäisessä vaiheessa, mutta hänellä on samanaikaisesti oltava selkeä ajatus (tavoitetaso) kokonaisprosessin hallinnasta aina alkumetreiltä - kunkin neljän vaiheen kautta - loppuun asti. Mikroyrityksen luopuvia ja jatkavia omistajia ja johtajia hyödyntävä palveluntarjoaja edellyttää selkeätä kokonaisprosessin ja sen osien ymmärtämistä.

Yleisellä tasolla Tiedostamisvaiheen tarkoitus on saada sekä luopuvat että jatkavat mikroyritysten johtajat ja omistajat tiedostamaan tarve aloittaa lähestyvän sukupolven-vaihdoksen, yritysmyyntin tai yrityksen lopettamista koskeva suunnittelu. Kunkin osallistuvan toimijan pitäisi vetää johtopäätös, että on aika siirtyä Oppimisvaiheeseen. Tuon vaiheen aikana sekä luopuvien että tulevien johtajien ja omistajien tulisi henkisesti valmistautua lähestyviin muutoksiin. Osana valmistautumista voi olla Luopumis- tai Haltuunottosuunnitelma. Kaiken kaikkiaan Oppiminen on vaiheista haastavin, liittyhän kuhunkin tapauskohtaiseen skenaarioon monenlaisia odotettavissa olevia ongelmia. Käytettävä aikajänne saattaa venyä useamman vuoden pituiseksi, mikä edelleen mutkistaa tilannetta palveluntarjoajan kannalta. Siitä huolimatta, kun Oppimisvaihe on saatu onnistuneesti päätökseen, pitäisi vaihdosprosessin viemisen Toimintavaiheeseen sujua jo paljon vaivattomammin. Jos kaikki on hyvin suunniteltu, Toimintavaihe jää koko prosessin lyhimmäksi. Kun vaiheen vaatimat toiminnot on suoritettu, prosessi voidaan viedä varsinaisten ydintoimintojen tulevaisuutta koskevaan Liiketoiminnan kehittämistä vaiheeseen. Varsinaiset omistajan- ja johtajanvaihdokset tulisi saattaa päätökseen.

REINO-prosessikaavion neljällä vaiheella on kullakin omat erityispiirteensä, mutta palveluntarjoajalla tulisi olla jokaisessa vaiheessa mielikuva halutusta tavoitetasosta, työkalupakista ja asiantuntijaresursseista. Tavoitetaso antaa viitteen siitä, mitkä toiminnot tulee suorittaa, jotta johtaja tai omistaja pääsee siirtymään vaihdosprosessin seuraavaan vaiheeseen. Esim. luopuvan johtajan tulee mahdollisesti kehittää kirjallinen jatkaja-suunnitelma toteutusvalmiiksi ennen siirtymistään Oppimisvaiheesta Toiminta-vaiheeseen. Kehittämistyön aikana johtaja saattaa tarvita erilaisia työvälineitä, joita palveluntarjoajalla saattaa

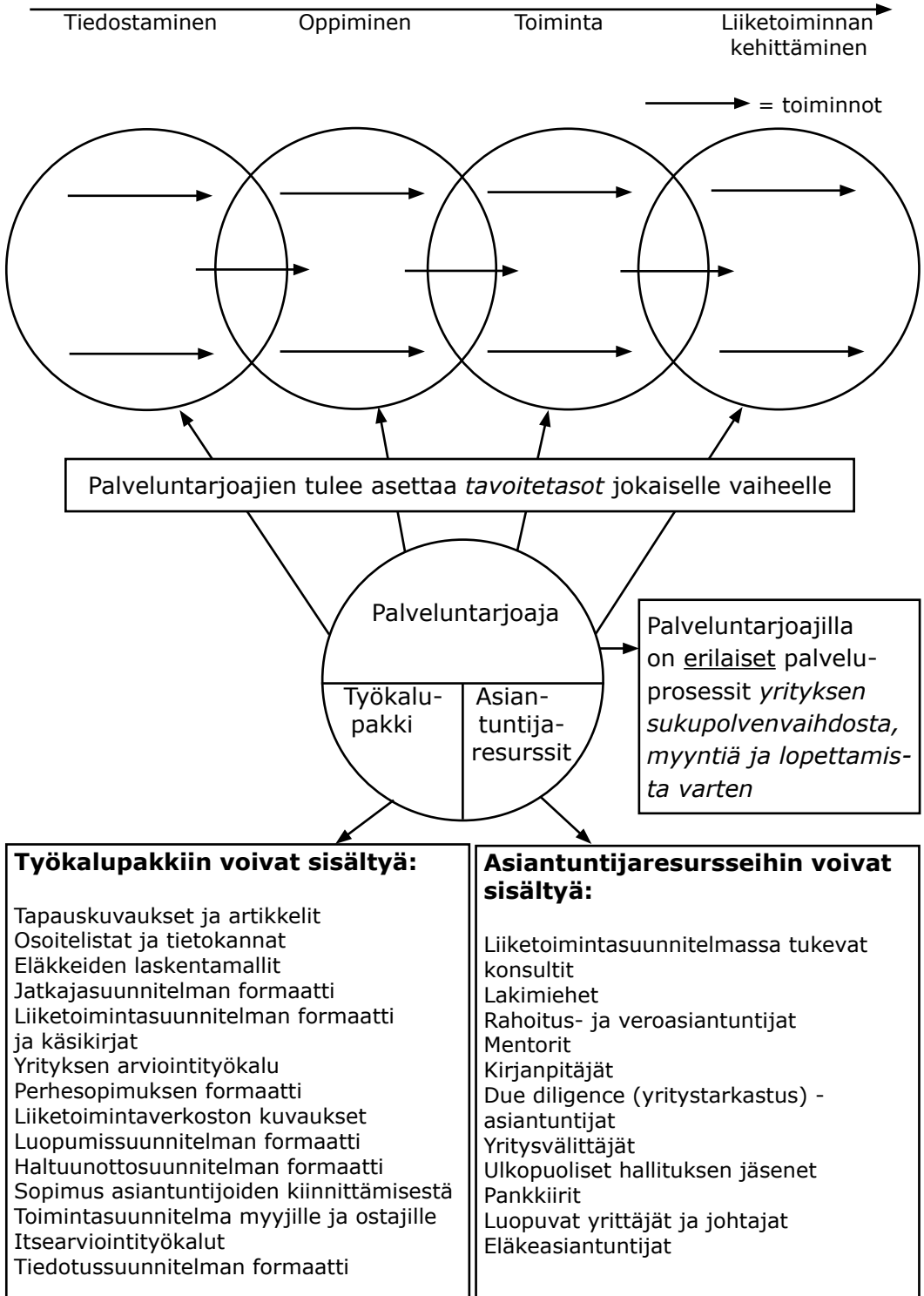
olla työkalupakissaan. Hän saattaa myös tarvita eri asiantuntijoita pyrkimässään ratkaisemaan ongelmia ja sopiva henkilö saattaa löytyä palveluntarjoajan luomista asiantuntijaresursseista. On siis tärkeää, että palveluntarjoajat ottavat selvää siitä, millaisia työvälineitä ja asiantuntijoita heidän pitäisi pystyä tarjoamaan asiakkaidensa käyttöön REINO-prosessikaavion missäkin vaiheessa.

REINO-prosessikaaviolla luodaan neljä keskeistä vaihetta sisältävät kehykset, joiden puitteissa kunkin palveluntarjoajan on luonnollisesti sopeutettava kaaviota omaan paikallisympäristöönsä. Palveluntarjoajat saattavat myös päättää toimia mikroyritysten kanssa omalla tavallaan, mikä entisestään korostaa tarvetta räätälöidä REINO-prosessikaavio yksilölliseksi. Palveluntarjoajat voivat silti oppia toinen toisiltaan, eikä siis kenenkään heistä tarvitse aloittaa työtään alusta. Alueellisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla tapahtuvalla yhteistyöllä saadaan nopeutettua REINO-prosessi-kaavion sopeuttamista paikallisesti ja prosessi voidaan siten saattaa käyttövalmiiksi huomattavasti edullisemmin kustannuksin.

Hyvin toimivan, paikallisesti sopeutetun REINO-kaavion kehittäminen on pitkäkestoinen prosessi, jonka aikana seuraavista luvussa viisi esitetyistä seitsemästä kysymyksestä saattaa olla apua. Hakiessaan vastauksia kysymyksiin palveluntarjoajilla tulisi olla selkeä mielikuva siitä, miten heidän on tarkoitus tukea luopuvia ja jatkavia omistajia sellaisissa prosesseissa kuin sukupolven vaihdoksissa, yritysmyyynnissä tai yritystoiminnan lopettamisessa. Näitä kysymyksiä ovat:

1. Keitä aiomme tukea?
2. Miten löydämme yritykset, joita haluamme tukea?
3. Mitä aiomme tarjota asiakkaillemme?
4. Pitäisikö meidän tuottaa itse vai ostaa asiakkaille tarjoamamme palvelu?
5. Mistä löydämme tukea, jos mieluummin tuotamme palvelun itse?
6. Jos päädyimme mieluummin ostamaan palvelut, mistä löydämme halutunlaiset?
7. Miten aiomme parantaa palveluprosessiamme tulevaisuudessa?

# Kuva 1 REINO-prosessikaavion peruskuva



# 1. JOHDANTO

REINO (Renewal and Innovation to Business Transfers of Micro Companies) on kansainvälinen hanke, jota rahoittaa Euroopan Komissio, ESR:n Artiklan 6 erillisohjelman ”Innovatiiviset lähestymistavat muutoksenhallintaan” kautta. Sitä koordinoi Kokkolanseudun Kehitys Oy, KOSEK. REINO-projektin päätavoitteena on löytää tehokkaita ja kestäviä menetelmiä tukea mikroyrityksiä omistajanvaihdosten onnistuneessa läpiviennissä.

Yksi osa REINO-projektista keskittyy yrityksen omistajanvaihdoksen perusprosessiin, joka ihannetapauksessa viedään läpi alustavasta suunnitelmasta aina vaihdoksen viimeistelyvaiheeseen saakka. Aiheisällöltään tämä Raportti painottaa toisaalta sukupolvenvaihdos-, toisaalta yrityksen myyntitilanteita. Yrityksen lopettaminen jää vähemmälle huomiolle, sillä on yhteiskunnallisesti tärkeämpää säilyttää ja kehittää tärkeitä yrityksiä kuin päätyä lopetusratkaisuun.

## 1.1. Tutkimuksen tarkoitus

Tämä on tutkimus, joka antaa virikkeitä yrityksen omistajuuden vaihdoksiin kohdistuvaan perusprosessiin, parhaassa tapauksessa alkusuunnittelusta aina vaihdoksen loppuunsaattamiseen. Päätarkoituksena on laatia prosessikaavio, joka tarkastelee yritystoiminnan omistajuuden vaihdosta viimeisten kansainvälisten tutkimusten valossa, pohjautuen Euroopan Unionin alueella nykyään käytössä oleviin menetelmiin ja palveluihin.

Kuvatussa prosessikaaviossa, joka esitellään pääasiassa neljännessä (4) luvussa, käydään läpi liiketoiminnan omistajuuden vaihdoksen eri ilmentymien vaiheet. Tämä tarkoittaa keskittymistä sukupolvenvaihdokseen, yritysmyyntiin ja yritystoiminnan lopettamiseen. Esityksessä huomioidaan seuraavat osatekijät:

- eri ilmentymät; sukupolvenvaihdoksen, yritysmyyntin ja lopettamisen erityispiirteet,
- yrityksen sidosryhmät:
  - o sisäiset (luopuja, jatkaja ja henkilökunta),
  - o ulkoiset (asiakkaat, toimittajat, sijoittajat, veroviranomaiset, yhtiökumppanit ym.)
  - o muut mahdolliset sidosryhmät ja heidän roolinsa prosessin eri vaiheissa.

- yrittäjän tarvitsemat resurssit ja palvelut prosessin eri vaiheissa, esim. perusneuvonta ja muut ulkoiset palvelut ongelmien ilmeissä. Palvelut määritellään karkealla tarvetasolla ilman syvällisiä, yksittäisiin palveluihin liittyviä analyyseja.

## **1.2 Yrittäjät hakemassa tukea ja vastauksia**

Mikroyritysten johtajuudessa ja omistajuudessa tapahtuvat muutokset ovat suuria haasteita luopuville johtajille ja omistajille. He saattavat ensimmäistä kertaa joutua tämänkaltaisen prosessin eteen ja sen sisällön suhteen saattaa olla runsaastikin epävarmuutta. Seuraavassa joitakin kysymyksiä, joihin on löydettävä vastaukset:

- Miten prosessi pitäisi suunnitella?
- Milloin meidän pitäisi aloittaa prosessin suunnittelu?
- Miten kauan kestää prosessin päätökseen saattaminen?
- Kuinka kalliiksi se tulee?
- Mistä löydämme ostajan?
- Pitääkö meidän palkata eri alojen asiantuntijoita?
- Mistä löydämme tarvittavat asiantuntijat ja miten tiedämme, että juuri he ovat tarvitsemamme?

Luonnollisesti monikin asia voi mennä vikaan muutosprosesseissa, joiden tavoitteena on siirtää johtajuus ja omistajuus seuraavalle johto- ja omistajasukupolvelle. Tarjolla on kuitenkin runsaasti apua henkilöille, jotka ovat aikeissa luopua yrityksistään tai heille, jotka suunnittelevat vastuun ottamista. Itse asiassa on olemassa niin paljon kernaasti auttavia organisaatioita ja asiantuntijoita, että todelliseen tarpeeseen tulevien valinta saattaa jo osoittautua vaikeaksi.

Tämän Raportin tarkoituksena on esittää joitakin käsityksiä siitä, miten palveluntarjoajat voivat suunnitella tukiprosessinsa kohtaamaan sekä mikroyrityksistä luopuvien että niitä jatkavien johtajien ja omistajien tarpeet. Mikroyrityksiin liittyvien sukupolvenvaihdosten, yritysmyyntien ja yritystoiminnan lopettamisten kaltaisten muutosprosessien parissa työskentelevä joutuu kohtaamaan monia haasteita. Toisessa luvussa esitetään tällaisia haasteita kuvaamaan kenttää, jolla palveluntarjoajat joutuvat taistelemaan, mikäli haluavat toimia liiketoiminnan muutosprosesseissa tukena.

Kolmas luku sisältää yksityiskohtaisempia kuvauksia sukupolvenvaihdokseen, yrityksen myyntiin ja yritystoiminnan lopettamiseen liittyvis-

tä muutosprosesseista. Näitä prosesseja tutkitaan sekä luopuvien että jatkavien johtajien ja omistajien näkökulmista. Kun palveluntarjoaja on ensin selvillä näiden toimijoiden todennäköisestä suhtautumisesta muutosprosessiin, hänen on jo huomattavasti helpompi suunnitella toimijoita hyödyntäviä tukipalveluja. Neljännessä luvussa on sen jälkeen kuvaus siitä, kuinka palveluntarjoajat voivat tukea luopuvia ja jatkavia johtajia ja yrittäjiä REINO-prosessikaaviota käyttämällä.

Viides luku päättää Raportin ja antaa joitakin ohjeita palveluntarjoajille, jotka harkitsevat REINO-prosessikaavion käyttöönottoa sopeuttamalla sitä kansalliseen toimintaympäristöönsä. Jokainen maa on hieman erilainen ja siksi paikallinen räätälöinti on aina tarpeen. Viidennessä luvussa esitetään näkemyksiä siitä, millä seikoilla on merkitystä kyseisen kehittämisprosessin aikana.

## **2. YRITTÄJILLE SUUNNATUT TUKIPALVELUT ERI MAISSA**

Tässä luvussa luodaan yleiskatsaus sukupolvenvaihdoksen ja yrityskaupan parissa toimivien palveluntarjoajien työkenttään eurooppalaisessa toimintaympäristössä. Katsauksen tarkoitus ei ole kattaa yksittäisissä maissa vallitsevia tilanteita, vaan antaa tilanteesta kuva kokonaisvaltaisemmalla tasolla. REINO-projektin sisällä tehdyt, Tanskan, Suomen, Kreikan ja Italian kattavat maakohtaiset analyysit omistajanvaihdosten nykytilanteesta, luovat perustan tälle luvulle. Taustamateriaalina on käytetty myös mm. Ruotsista ja Alankomaista saatua aineistoa. Tämän taustavarmistuksen myötä on saatu kahdeksan yleistä väittämää, jotka liittyvät omistajuuden ja johtajuuden vaihdoksia koskevaan nykytilanteeseen Euroopan maiden mikroyritysympäristöissä. Näitä ovat:

### ***1. Etupäässä juuri mikroyritykset ovat omistajuuden ja johtajuuden rakennemuutosten edessä***

Yrityssektorin kokoluokat ovat varsin samankaltaiset useimmissa Euroopan maissa. Valtaosalla yrityksistä on enimmillään yhdeksän palkansaajaa. Tällä seikalla on vaikutuksensa palveluntarjoajiin, jotka toimivat sekä luopuvien että jatkavien yrittäjien tukena sukupolvenvaihdosta tai yrityskauppaa suunniteltaessa. Ensiksikin, potentiaalisten tapausten määrä on kaikissa maissa hyvin korkea: Saksassa mahdollisesti yli 350000 ja Ranskassa yli 600000 (COM 2006) tapausta lähi-vuosina. Näiden lukujen valossa voi hyvin ymmärtää, ettei jokaiselle pystytä tarjoamaan tukea, sillä riittäviä resursseja ei yksinkertaisesti ole saatavilla.

Koska mahdollisia sukupolvenvaihdoksen ja yritysmyyntin edessä olevia yrityksiä on runsaasti tarjolla, palveluntarjoajien tulee priorisoida. Heidän on tehtävä valintoja ja poimittava yritykset, joiden kanssa he mieluiten työskentelisivät. Kuvattu subjektiivinen valintaprosessi saattaa vaikuttaa kiistanalaiselta, mutta monissa maissa palveluntarjoajat joutuvat siihen turvautumaan. Tärkeä seikka tällaisessa valintamenetelyssä on, että monilla luopuvilla johtajilla ei ole arvoltaan merkittäviä yrityksiä siirrettävänä uusille yrittäjille (Peltoniemi, 2007). Monet yritykset liitetään imagolisesti niin tiukasti luopuviin johtaja- ja omistajapersooniin, että sekä luopuvien että tulevin yrittäjien on vaikea hahmottaa yrityksen todellinen arvo tilanteessa, jossa luopuva omistaja ei enää olekaan osa yritystä. Tämän johdosta myös todennäköisyys onnistuneen vaihdoksen toteuttamiseen pienenee huomattavasti.

## **2. Monia mikroyrityksiä ei koeta arvokkaina mahdollisuuksina jatkaville johtajille ja omistajille tai palveluntarjoajille**

Useimmat mikroyritysten omistajat pitävät yrityksen arvonmäärittystä vaativana tehtävänä (Peltoniemi, 2007) . Niinpä yksi palveluntarjoajien suurimmista haasteista on auttaa mikroyritysten omistajia ja johtajia tiedostamaan yrityksen todellinen arvo. Esim. tietoisuuskampanjoiden tulisi siten paitsi herättää yrittäjät tiedostamaan tarve sukupolvenvaihdon ja yrityskaupan suunnitteluun, myös auttaa heitä keskittymään liiketoimintansa tosiasialliseen arvoon ja tiedostamaan, mitä potentiaalinen ostaja saattaisi nähdä yrityksessä arvokkaana. Jos myyvät yrittäjät eivät tiedosta tätä seikkaa, yritykselle ei löydy kiinnostuneita ostajia.

Palveluntarjoajien tulisi myös muistaa, että mikroyritysten johtajat ja omistajat eivät ole aina erityisen kiinnostuneita maksamaan suuria summia asiantuntija-avusta. He ovat mahdollisesti halukkaita maksamaan ”jotakin”, mutta vain harvoin niin paljon kuin asiantuntijat pyytävät. Mikroyritykset tarvitsevat tukea, mutta jos yksityismarkkinat eivät ole valmiit sellaista tarjoamaan, julkisilla varoilla toimivat tarjoajat joutuvat järjestämään palvelun. Tällainen menettely sisältää kuitenkin haasteen: luopuvat johtajat ja omistajat eivät välttämättä ole kovin omistautuneita prosessin onnistuneeseen läpiviemiseen. Heidän ei tarvitse maksaa palvelusta täyttä hintaa ja näin ollen heille tulee halvemmaksi jossakin vaiheessa keskeyttää prosessi. Tämä seikka tekee johtajille ja omistajille tarjottavan tuen antamisen koko vaihdosprosessin ajan palveluntarjoajan kannalta hyvin haasteelliseksi.

## **3. Useimmat yrittäjät suosivat sukupolvenvaihdosta, mutta yritysmyyntien määrä on kasvussa**

Useimmat mikroyritykset voidaan luokitella perheyrityksiksi ja tämän johdosta myös suurin osa luopuvista omistajista ja johtajista ainakin tutkii sukupolvenvaihdosmahdollisuutta, mikäli lapsia on perheessä. Tämän lähestymistavan etuna on, että luopuvat johtajat ja omistajat itse tekevät valtaosan haku- ja yhteensopivuusprosessista. Koska osapuolet ovat tuttuja keskenään, informaatiota ja osaamista voidaan jakaa varsin huolettomasti - pelkäämättä niiden väärinkäyttöä. Tilanne on toinen, jos ostaja on myyjälle tuntemattomampi, ulkopuolinen henkilö. Tällöin on viisainta noudattaa suurempaa varovaisuutta tiedon levittämisen suhteen. Sukupolvenvaihdokset asetetaan usein vaihtoehdoissa etusijalle, joskin

vaikuttaa siltä, että ulkopuolisille myytävien yritysten määrä on kasvussa (Sten, 2006). Tähän saattaa olla useita syitä (Birley, 2002). Yksi syy on, että tämän päivän nuorella sukupolvella on valittavana niin paljon vaihtoehtoja. Perheyritys on ainoastaan yksi eikä välttämättä aina houkuttelevin vaihtoehto. Yritys itse voi myös edustaa teollisuutta, josta seuraava sukupolvi ei ole erityisen kiinnostunut. Riippumatta syistä, jotka johtavat sukupolvenvaihdoksesta kieltäytymiseen, vaikuttaa siltä, että luopuvien omistajien ja johtajien on yhä useammin myytävä yritys ulkopuolisille sen sijaan, että he luovuttaisivat vastuun yrityksestä edelleen lapsilleen. Sekä sukupolvenvaihdoksessa että yritysmyyntissä tarkoituksena on tutustuttaa uudet omistajat ja johtajat perheyri-tykseen, mutta itse vaihdosprosessit poikkeavat selvästi toisistaan. Palveluntarjoaja ei siis voi käyttää täsmälleen samaa lähestymistapaa tukiessaan luopuvia omistajia ja johtajia sukupolvenvaihdosten ja yritysmyyntien suunnittelussa. Prosessit poikkeavat hieman toisistaan ja siksi myös erityyppiset tukipalvelut ovat tarpeen.

#### ***4. Liian usein keskitytään yksittäisiin myyjiin ja ostajiin***

Sukupolvenvaihdokset ja yrityskaupat ovat muutosprosesseina mutkikkaita ja vaikuttavat moniin toimijoihin; silti keskitytään useimmiten yksittäiseen myyjään tai yksittäiseen ostajaan.

Nämä ovatkin luonnollisesti avaintoimijat, mutta sukupolvenvaihdos ja yrityskauppa koskettavat myös paljon muita toimijoita. Myyjällä on yleensä perhe, johon kuuluu useita jäseniä, ja ostajalla saattaa olla samankaltainen tilanne. Myös yrityksen henkilökuntaan muutoksella on vaikutuksensa. Sama pätee sellaisiin toimijoihin kuin asiakkaisiin, tavarantoinnintajiin ja yhtiökumppaneihin. Tässä suhteessa liiallinen keskittyminen yksittäiseen myyjään tai ostajaan ei ole oikea lähestymistapa. Vaikka koko verkoston kattavaan lähestymistapaan on suuri tarve, pääosa palvelujentarjoajien asiakkailleen järjestämistä palveluista keskittyy juuri päätoimijoihin eli myyjään ja ostajaan. Muut toimijat eivät välttämättä aina saa ansaitsemaansa huomiota, mikä saattaa vaikuttaa kielteisesti sukupolvenvaihdosten tai yrityskaupan kaltaisten muutosprosessien onnistuneeseen läpivientiin.

## **5. Tietoisuus ennen kaikkea**

Useimmat tutkielmat ja tutkimusartikkelit korostavat sitä tosiseikkaa, että sukupolvenvaihdokset ja yrityskaupat ovat monimutkaisia prosesseja, joiden saattaminen päätökseen vie paljon aikaa (Upton ja Heck, 1997). Ja vaikka yrittäjien tulisivat aloittaa suunnittelu hyvissä ajoin etukäteen, monet heistä eivät tunnu noudattavan tätä neuvoa. Näin ollen tarvitaan aina uusia tietoisuutta lisääviä toimenpiteitä. Erilaisten seminaarien kautta pyritään pääsemään kosketukseen omistajuus- ja johtajuusrakenteiden muutosten edessä olevien yritysten kanssa. Tavoitteena on saada yritysten johto ja omistajat ajattelemaan asiaa, mutta yleisesti vaikuttaa siltä, että palveluntarjoajilla ei ole erityisen hyviä suunnitelmia seminaarien jälkeiselle ajalle.

Monet palveluntarjoajat järjestävät seminaareja ja pyrkivät lehtiartikkelein ja esitelmin julkaisemaan kertomuksia sukupolvenvaihdoksista ja yritysmyynteistä, mutta mitä tapahtuu sen jälkeen, kun perheyritys on osallistunut tällaiseen seminaariin? Tältä osin palveluntarjoajien tulisi työskennellä kokonaisvaltaisemmin. Tietoisuutta herättävät kampanjat ovat hyvä asia, mutta myös askeleista kaksi ja kolme on oltava selkeä kuva prosessissa, jonka tarkoituksena on saada perheyritykset suunnittelemaan sukupolvenvaihdosta tai yrityksensä myyntiä. Näyttääkin siltä, että monien maiden pitäisi hyödyntää palveluntarjoajille järjestettäviä tietoisuuskampanjoita ja valmistaa heidät kaikkiin vaihdosprosesseja koskeviin askeliin sekä siihen, miten palveluntarjoajat voivat tukea kaikissa vaiheissa. Tietoisuudella aloitetaan, mutta tietoisuuteen valitettavan usein myös prosessi päättyy.

## **6. Sukupolvenvaihdokset ja yritysmyyntit ovat pitkiä prosesseja, eivät yksittäisiä projekteja**

Yrityksen sukupolvenvaihdoksiin ja yritysmyynteihin liittyvät muutosprosessit ovat monisäikeisiä ja niiden vieminen päätökseen saattaa kestää useita vuosia. Esimerkiksi jo prosessin käynnistäminen saattaa kestää, sillä luopuvien johtajien ja omistajien huomiota on vaikea saada herätettyä. Hyvin usein he odottavat liian pitkään ennen vaihdosprosessin käynnistämistä, mikä saattaa vaikeuttaa prosessin saamista päätökseen lyhyessä ajassa. Palveluntarjoajille aiheutuu myös lisäpaineita, sillä kovin pitkällä aikavälillä toimittaessa on vaikeampi pitää vireillä hedelmällistä yhteistyötä prosessiin kuuluvien toimijoiden kanssa. Suuret erot eri yritysten välillä entisestään vaikeuttavat yhteistyötä. Jotkut ta-

paukset saattavat olla nopeita, toisten kanssa prosessin läpivieminen on huomattavasti hankalampaa. Tämä tekee vaikeaksi yhdenmukaisen tukipalvelun käytön mikroyritysten johtajuuden ja omistajuuden muutoksissa.

Monien toimijoiden voidaan kenties myös odottaa osallistuvan yritysmyyntiprosessiin. Luopuvien johtajien ja omistajien on hyvä olla tekemisissä useiden eri toimijoiden kanssa, jotta muutosprosessi saadaan onnistuneesti läpi. Prosessin hallinta ei kuitenkaan ole ongelmaton. Palveluntarjoajan rooli saattaa muodostua merkitykselliseksi hänen koordinoidessaan toimintoja ja auttaessaan johtajia ja omistajia pitämään yllä vauhtia prosessin aikana ja viemään se myös päätökseen. Rooleista ja vastuista on kuitenkin päätettävä siinä vaiheessa, kun vaihdosprosessit käynnistetään. Kuka ottaa vastuun mistäkin toiminnosta ja miten kaikkia osallistuvia toimijoita informoidaan meneillään olevista toiminnoista? Kun säännöistä päätetään jo prosessin aikaisessa vaiheessa, parannetaan todennäköisyyttä vaihdossuunnitelman onnistuneeseen toteutukseen.

## ***7. Monenlaista asiantuntemusta tarvitaan vaihdosprosessien aikana***

Sukupolvenvaihdokset ja yritysmyyntit ovat epäilemättä haastavia prosesseja ja eteen tulee paljon vaikeita kysymyksiä, joihin asiantuntijat joutuvat tarttumaan. Niinpä yksittäisen henkilön ei ole helppoa suoriutua kaikista näistä haasteista. Saatetaan tarvita useita yksittäisiä asiantuntijoita, mutta mistä heidät löydetään, ja kenen tulisi kantaa kokonaisvastuu prosessista?

On selvää, että sukupolvenvaihdosten ja yritysmyyntien kaltaisiin prosesseihin tarvitaan sekä yleisasiantuntijoita että erikoisammattilaisia (Peltoniemi, 2007). Paikallinen palveluntarjoaja saattaa olla yleistuntija, mutta monissa tapauksissa syntyy tarvetta myös yksityisyrittäjiä edustaville erikoisasiantuntijoille. Suurin haaste on löytää oikeat asiantuntijat ja saattaa heidät yhteen yrittäjien kanssa, jotka tarvitsevat heidän erityisosaamistaan. Toinen haaste on varmistaa prosessin eteneminen siinä vaiheessa, kun yksi asiantuntija on päättänyt oman osuutensa työstä ja seuraavaa asiantuntijaa ryhdytään valitsemaan. Miten varmistetaan, ettei vaihdosprosessi keskeydy? Epäilemättä tässä kohtaa palveluntarjoajalla on merkittävä rooli.

## **8. Tukitoiminnoille on sekä kansalliset että paikalliset tasot**

On olemassa runsaasti erilaisia tukitoimintoja yrittäjille, jotka suunnittelevat johtajuuden ja omistajuuden vaihdoksia (Peltoniemi, 2007).

Nämä toiminnot voidaan jakaa kansalliselle ja paikalliselle tasolle. Kansallisen tason toiminnot keskittyvät enimmäkseen luomaan otolliset puitteet tai toimintaympäristön, jossa yrittäjillä on hyvät edellytykset sukupolvenvaihdosten ja yrityskauppojen onnistuneeseen toteuttamiseen. Tyypillisenä esimerkkinä näistä mainittakoon lakisääteiset toiminnot, erityisesti erilaiset verolait. Useat Euroopan maat pyrkivät aikaansaamaan veronhuojennuksia seuraavalle omistajalle siirtyville, tänä päivänä raskaasti verotetuille perheyryyksille (COM, 2006). Toinen kansallisen tason toiminto liittyy rahoitukseen, kun maat pyrkivät tukemaan yrityksiä, jotka suunnittelevat sukupolvenvaihdosta tai yrityskauppaa. Esimerkkejä tästä voivat olla lainat ja muut edullisin ehdoin ostajille tarjottavat rahoitusvälineet (Peltoniemi, 2007).

Sukupolvenvaihdosta tai yrityskauppaa suunnitteleville yrittäjille tarjolla olevia toimintoja kuitenkin löytyy useimmiten alueelliselta tasolta. Alueellisten palveluntarjoajien tarkoitus on saattaa tukea kaipaavat yrittäjät mahdollisimman vaivattomasti tuen ääreen. Alueelliset palveluntarjoajat tuntevat tavallisesti paikalliset olosuhteet erittäin hyvin – samoin kuin paikalliset yrittäjät. Yrittäjien on myös hyvä saada tarvitsemansa apu hyvin läheltä. Vahvan paikallisen ja alueellisen palveluntarjoajaverkoston kehittymisellä tuntuu kuitenkin olevan myös varjopuolensa. On olemassa selvä vaara, että alueelliset palveluntarjoajat päätyvät kehittämään omat järjestelmänsä alusta alkaen sen sijaan, että käyttäisivät muilla alueilla toimivien tarjoajien jo vakiinnuttamaan palveluntarjontaan liittyvää aineistoa ja tukea. Luonnollisesti paikallinen soveltaminen on tarpeen, mutta on olemassa vaara, että paikalliset toimijat tuhlaavat resursseja keksimällä pyörän yhä uudelleen.

Edellä esitettyihin yleisiin tutkimustuloksiin pohjautuen voidaan pitää ilmeisenä, että sukupolvenvaihdokset ja yrityskaupat ovat haasteellisia prosesseja. Monenlaista osaamista todella tarvitaan ja palveluntarjoajien suuri haaste onkin koota eri osaajat kattavaksi palveluvalikoimaksi. Onneksi myös palveluntarjoajille on saatavilla paljon tukea. Alalla suoritettujen korkeatasoisten toimenpiteiden ansiosta on esim. olemassa laaja parhaiden käytäntöjen valikoima. Ongelmana on, että liian monet toimijat ovat kehittäneet omat prosessinsa aivan alusta sen sijaan, että olisivat työskennelleet yhdessä muiden paikallisten toimijoiden kans-

sa, jotka ovat jo kehittäneet omat vakiintuneet palvelujärjestelmänsä. Tällainen työskentelytapa on saattanut syntyä myös tilanteissa, joissa esiintyy useita erilaisia paikallisia palveluntarjoajia, jotka puolestaan työskentelevät eri toimijoiden kanssa, ja tämä saattaa vielä osaltaan hankaloittaa vaihdosprosessin onnistunutta loppuun saattamista. Esim. kaupallinen oppilaitos saattaa keskittyä jatkajaan, kun taas kauppa-kamari keskittyy eläkkeelle siirtyvään yrittäjään. Kuka koordinoi toiminnot? Ehkäpä kappaleessa neljä esitelty REINO-prosessikaavio voi tarjota osaltaan apua.

### 3. JOHTAJUUDEN JA OMISTAJUUDEN VAIHDOKSET MIKROYRITYKSISSÄ

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä prosessimalli siitä, kuinka mikroyritysten johtajuus- ja omistajuusrakenteissa tapahtuvat muutokset voitaisiin suunnitella ja panna täytäntöön. Jokainen vaihdosprosessi on omalla tavallaan ainutlaatuinen, mutta on olemassa joitakin yleisiä näkökohtia, joita jokainen mikroyrityksen johtaja tai omistaja joutuu käsittelemään varmistaakseen yritystoiminnan tulevaisuuden sen jälkeen kun johtajuuden tai omistajuuden vaihdos on tapahtunut. Nämä näkökohdat on esitelty Kuvassa 2 Mikroyritysten johtajuuden ja omistajuuden vaihdokset. Prosessia tarkastellaan tässä vaiheessa lähinnä luopuviin ja jatkavien johtajien ja omistajien näkökulmasta. Palveluntarjoajan roolia kyseisen vaihdosprosessin aikana käsitellään luvussa neljä (4).

Kuvan 2 malli perustuu seuraaviin viiteen perusolettamukseen:

- a. Oletetaan, että mikroyrityksessä tapahtuva johtajuus- ja omistajuusrakenteisiin kohdistuva muutosprosessi voi päättyä vain kolmeen vaihtoehtoon, joita ovat: sukupolvenvaihdos, yrityksen myynti tai sen lopettaminen. Yrityksen johtajuus- ja omistajuusrakenteissa voi toki tapahtua pienempiä muutoksia, mutta jäljempänä esiteltävä prosessikuvaus käsittelee pääasiallisesti prosesseja, joissa sekä johtajuus että omistajuus vaihtuvat kokonaan.
- b. Minkä tahansa yrityksen avaintoimijoita ovat johtajat ja omistajat ja niinpä sukupolvenvaihdoksen ja yrityskaupan kaltaiset muutosprosessit vaikuttavat suuresti kumpaankin ryhmään. Kuitenkin nämä kaksi toimijaryhmää joutuvat erilaisista yrityksen sisäisistä rooleistaan johtuen myös erilaisten muutosten eteen. Niinpä omistajavaihdoksen ja yrityskaupan tullessa ajankohtaisiksi toimijat lähtevät kulkemaan erilaisia kehityspolkuja. Omistajuudessa ja johtajuudessa tapahtuvat vaihdokset luokitellaankin kahdeksi erilliseksi - joskin läheisesti yhteen nivoutuvaksi - vaihdosprosessiksi.
- c. Johtajuuden ja omistajuuden vaihdokset ovat kokonaisuutosprosessissa siirtyvän yrityksen kaksi alaprosessia. Vaikka kyseessä on kaksi erillistä prosessia omine toteutusaikatauluineen, molempien voidaan olettaa jakautuvan kolmeen päävaiheeseen: Oppimiseen, Toimintaan ja Liiketoiminnan kehittämiseen. Jokaisella vaiheella on omat merkittävät haasteensa, joita tarkastellaan yksityiskohtaisemmin jäljempänä.

Jo tässä vaiheessa kuitenkin voidaan todeta, että Oppiminen keskittyy sekä luopuvien että jatkavien johtajien ja omistajien lähestyvää vaihdosta koskeviin henkisiin valmiuksiin ja vaihdossuunnitelman laatimiseen. Toiminnalla tarkoitetaan sitä, että huomio siirretään suunnittelusta kohti toimeenpanoa. Se merkitsee myös sitä, että toimintavaiheessa uudet johtajat ja omistajat muodollisesti tulevat luopuvien johtajien ja omistajien tilalle. Liiketoiminnan kehittämisvaiheen aikana uudet johtajat ja omistajat ovat ottaneet ohjat käsiinsä ja vakiinnuttaneet uudet menetelmät työn organisointiin. Nyt keskitytään varsinaiseen liiketoiminnan kehittämiseen, jotta menestyvä liiketoiminta säilyisi pitkällä aikavälillä.

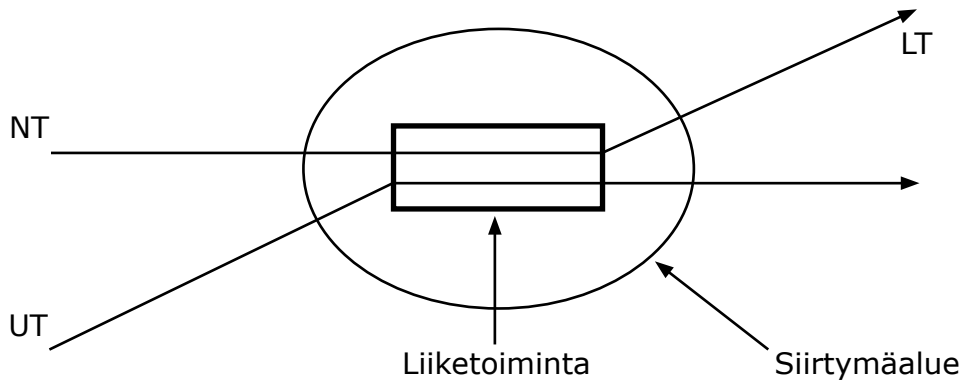
- d. Tämä tutkimus keskittyy mikroyrityksiin. Mikroyrityksillä on harvoin mahdollisuus useampaan kuin yhteen johtajaan. Tämä merkitsee sitä, että johtajuusvaihdoksissa asian ydin on siinä, kuinka joku henkilö voidaan korvata toisella. Lisäksi mikroyrityksillä on vain harvoin mahdollisuus palkata johtaja, jolla olisi pääasiallinen vastuu yrityksestä. Käytännössä johtaja on siis useimmiten myös yrityksen enemmistöosakas. Niinpä Kuva 2 perustuu olettamukseen, että johtajuudessa ja omistajuudessa tapahtuvat muutokset ovat kaksi erillistä vaihdosprosessia, mutta kohdistuvat pääasiallisesti samaan henkilöön eli johtajaan, josta suurella todennäköisyydellä tulee myös enemmistöosakas. Tuleva kasvu saattaa muuttaa asetelmaa, mutta lähtökohtaisesti uusi johtaja ja enemmistöosakas ovat siis todennäköisesti yksi ja sama henkilö.
- e. Kuva ei sisällä erityisiä aikaraameja, koska jokainen prosessi seuraa yksilöllistä elinkaartaan. Joissakin yrityksissä johtajat ja omistajat saattavat viedä koko prosessin päätökseen lyhyessä ajassa, kun taas toisissa tapauksissa saattaa kestää vuosia, ennen kuin edes Oppimisvaiheeseen päästään ja sieltä poistutaan. Näin ollen on mitä tärkeintä, että prosessin kestosta on olemassa arvio, joskaan mitään yleispätevää neuvoa tässä suhteessa ei voida antaa. Jokainen prosessi on ainutkertainen.

## Kuva 2 Mikroyritysten johtajuuden ja omistajuuden muutokset

1. Oppiminen

2. Toiminta

3. Liiketoiminnan  
kehittäminen



NT = Nykyinen toimija, UT = Uusi toimija, LT = Luopuva toimija

Lähde: Inspiraatiota kriisimallista, Peiser ja Wooten (1983)

Kuvan 2 tarkoituksena on luoda yleiskatsaus asioihin, joita mikroyritysten luopuvat ja uudet johtajat ja omistajat kohtaavat ryhtyessään pohtimaan johtajuus- ja omistajuusrakenteisiin kohdistuvia muutoksia. Useimmiten nykyiset omistajat/johtajat (NT) toimivat prosessin aloitteentekijöinä. He ovat myös toimijoita, joista jossakin vaiheessa tulee luopuvia johtajia ja omistajia (LT), kun sekä johtajuuden- että omistajuudenvaihdosprosessi on viety päätökseen. Uudet johtajat ja omistajat (UT) ovat toimijoita, jotka harkitsevat mukaantuloaan mikroyritykseen. Sen jälkeen kun nämä toimijat ovat perehtyneet paremmin liiketoimintaan ja sen suomiin mahdollisuuksiin ja tehneet suunnitelman siitä, miten ottaa yritys haltuunsa, he ovat valmiit astumaan Siirtymävaihealueelle. Tämä alue on keskeinen vaihdosprosessin Toimintavaiheen aikana ja juuri täällä tapahtuvat varsinaiset johtajuuden ja omistajuuden vaihdokset. Siirtymävaihealueella käytetty aika saattaa vaihdella tapauskohtaisesti, ja on myös tärkeää huomata, että johtajuuden vaihtoon keskittyvällä muutosprosessilla saattaa olla erilainen aikataulu kuin omistajuudenmuutosprosessilla.

### 3.1 Sukupolvenvaihdokset

Aloittaessaan johtajan- ja omistajanvaihdoksia koskevan pohdintansa johtajilla ja omistajilla on kolme vaihtoehtoa: sukupolvenvaihdos, yri-

tysmyynti tai yritystoiminnan lopettaminen. Näillä kolmella vaihdosprosessilla on tosin useita yhteneviä tunnusmerkkejä, mutta myös merkittäviä keskinäisiä eroja (Havunen ja Sten, 2006). Jokainen vaihtoehto esitellään tässä luvussa erikseen ja katsaus aloitetaan sukupolven vaihdoksella. Sukupolvenvaihdoksen käsittely käynnistyy johtajuuden vaihdosprosesseilla ja niiden kolmella vaiheella, jotka ovat Oppiminen, Toiminta ja Liiketoiminnan kehittäminen.

### **3.1.1 Johtajuuden vaihdokset sukupolvenvaihdosprosessin aikana**

Mikroyrityksen johtajuuden vaihdos keskittyy lähinnä kahteen avaintekijään eli luopuvaan ja tulevaan johtajaan. Johtajuuden vaihdoksella on vaikutuksensa muihinkin toimijoihin, mutta juuri nämä kaksi ovat vaihdosprosessin ytimessä. Nykyinen johtaja saattaa olla prosessin aloitteellinen osapuoli, mutta myös uuden johtajaehdokkaan tulee vaihdosprosessin alkuvaiheessa osallistua Kuvassa 2 esitettyyn Oppimisvaiheeseen.

#### **Oppiminen**

Luopuvilla ja tulevilla johtajilla on johtajuuden vaihdosprosessin aikana omat yksilölliset aloituskohtansa ja muistilistansa, vaikka päämäärä onkin yhteinen. Molemmat haluavat tulevaa johtajan vaihdosta, mutta aloittamiseen liittyvien erojen takia heidän on vaihdosprosessin Oppimisvaiheessa opittava erilaisia asioita. Taulukossa 1 on joitakin kysymyksiä, joihin nykyisen johtajan tulee tarttua Oppimisvaiheeseen tultuaan.

#### **Taulukko 1 Tärkeitä kysymyksiä rekrytoitaessa uutta johtajaa mikroyritykseen**

Millaista johtajaa tämä yritys tarvitsee tulevaisuudessa?
Millaisella aikataululla uusi johtaja saadaan mukaan liiketoimintaan?
Onko tärkeää, että uusi johtaja on perheenjäsen?
Onko perheen sisällä päteviä henkilöitä, jotka ovat halukkaita siirtymään vetovastuuseen?
Onko yrityksen sisällä tai sen ulkopuolella päteviä henkilöitä, jotka ovat halukkaita siirtymään vetovastuuseen?
Miten siirtymä pitäisi suunnitella?
Mikä on entisen johtajan rooli johtajanvaihdoksen jälkeen?
Onko johtajanvaihdos sidoksissa omistajanvaihdokseen?

Lähde: Havunen ja Sten (2006)

Nykyisen johtajan kannalta Oppimisvaiheen aikaiset pääasialliset haasteet liittyvät paljolti liiketoiminnan uuden johtajan tunnistamiseen. Millainen kyseisen henkilön tulisi olla ja mistä sellainen henkilö onnistuttaisiin löytämään? Muut avainkysymykset kohdistuvat lähinnä ajoitukseen ja siihen, miten muutos toteutetaan käytännössä. Nykyisen johtajan tulee kuitenkin myös pohtia muodollisesti loppuun saatetun vaihdoksen jälkeistä aikaa (Sonnenfeld, 1988). Mitä sitten tapahtuu? Tähän kysymykseen vastaamista ei pitäisi siirtää johtajuuden vaihdoksen toteutukseen, vaan siihen tulisi vastata jo Oppimisvaiheessa. Taulukon 2 kysymykset tarjoavat mahdollista tukea tämän sisäisen tutkimusmatkan aikana.

## **Taulukko 2 Tulevaisuuden skenaarioita mikroyrityksen nykyiselle johtajalle**

Mikä on tuleva roolini yrityksessä, mikäli jatkan siellä?
Onko minulle ja lapsilleni parasta, että lopetan pikimmiten?
Mikä on tuleva roolini perheessämme, jos lapsemme jatkavat yritystä?
Millaisia tulevaisuudensuunnitelmia kumppanillani on?
Miten varmistan toimeentuloni sukupolvenvaihdoksen toteuduttua?
Käynnistäkö uuden yrityksen sukupolvenvaihdoksen toteuduttua?
Tuleeko minusta business-enkeli vai ammattimainen hallituksen jäsen sukupolvenvaihdoksen toteuduttua?
Valitsenko uusia harrastuksia vai miten saan täytettyä päiväni mielekkäillä toiminnoilla?

Lähde: Perustuu osittain Havuseen ja Steeniin (2006).

Tulevan johtajan näkökulmasta katsottuna Oppimisvaihe näyttää hieinan erilaiselta kuin miten luopuva johtaja sen näkee. Uusi johtaja on tilanteessa, jossa punnitaan, tuleeko hänestä perheyrittäjän jatkaja vai ei, ja tilanne tuo mukanaan erinäisiä kysymyksiä. Nämä kysymykset voidaan jakaa edelleen kolmeen pääryhmään. Ensimmäinen ryhmä pyrkii selvittämään, onko seuraavan sukupolven perheenjäsenen halukas yrittäjäksi vai ei ja tähän prosessiin liittyviä tärkeitä kysymyksiä on esitetty Taulukossa 3. Toinen kysymysryhmä keskittyy enemmän yrittäjäksi aikovaan, joko perheyrittäjässä tai jossakin muualla. Kolmannella kysymyssarjalla hahmotetaan sitä, miten henkilö saadaan johtamaan perheyrittäjää, jos yrittäjyys on sitä, mitä hän todella haluaa.

### Taulukko 3 Kriittisiä kysymyksiä yrittäjiksi aikoville

Onko minulla tarvittavat taidot ja pätevyys?
Olenko halukas luopumaan harrastuksista tai vastaavasta toiminnasta oletetun ajanpuutteen takia?
Mitä perheeni jäsenet ajattelevat päätöksestäni ryhtyä yrittäjäksi?
Olenko niin hyvässä fyysisessä kunnossa, että kykenen suoriutumaan yrittäjänä?
Onko minulla motivaatiota selviytyä myös erityisen koettelevista ajoista?
Olenko valmis ottamaan yrittäjyyteen sisältyvän taloudellisen riskin?
Pystynkö hankkimaan töitä yrittäjän urani päätyttyä, mikäli yritys ei menesty?
Kykenenkö tekemään omat päätökseni missä tahansa tilanteessa?

Lähde: Keskuskauppakamari (2006)

Jos jatkajaehdokkaan alustava päätös yrittäjyyteen ryhtymisestä on myönteinen, vastassa on uusi haastavien kysymysten sarja. Seuraavat kysymykset koskettavat suuremmin päätöstä ryhtyä perheyrittäjäksi seuraavaksi johtajaksi. Henkilö saattaa kyllä haluta yrittäjäksi, mutta vastaako perheyrittäjäympäristö hänen yrittäjänunelmiensa täyttymystä? Taulukon 4 kysymyksistä saattaa olla jossain määrin apua, kun pyritään päättämään perheyrittäjän johtajuudesta suuntaan tai toiseen.

### Taulukko 4 Avainkysymyksiä jatkajaehdokkaalle

Haluanko minä olla se henkilö, joka jatkaa perheyrittäjästä?
Olenko minä sopiva henkilö kehittämään tätä perheyrittäjästä?
Miten muut perheenjäsenet reagoivat, jos minusta tulee jatkaja?
Miten päätökseni ryhtyä jatkajaksi vaikuttaa muihin henkilöihin omassa perhekunnassani?
Miten vanhempani reagoivat, jollei minusta tulekaan jatkajaa?
Millaista tietoa perheyrittäjästä vielä tarvitsen, ennen kuin voin päättää, ryhdynkö jatkajaksi vai en?
Milloin olen valmis tekemään lopullisen päätökseni siitä, ryhdynkö jatkajaksi vai en?

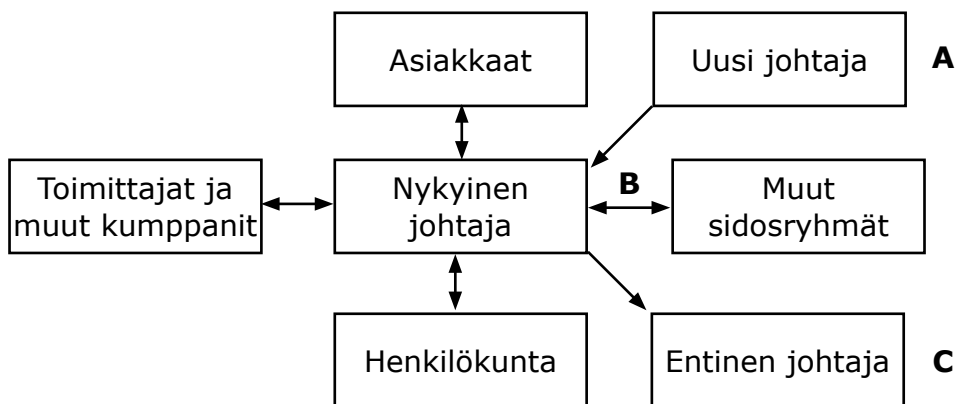
Lähde: Oikarinen (2006)

Jos Taulukoiden 1, 2, 3 ja 4 kysymyksiin vastattuaan sekä nykyiset johtajat että tulevat johtajaehdokkaat ovat halukkaita jatkamaan prosessia, on aika siirtyä miettimään sitä, miten seuraavan sukupolven perheenjäsenestä saadaan perheyrittäjän uusi johtaja. Tämä aliprosessi saattaa alkaa jo henkisessä valmistautumisvaiheessa, mutta se

on joka tapauksessa vietävä päätökseen ennen varsinaista astumista Siirtymäalueelle, kuten Kuvassa 2 on esitetty. Suunniteltaessa varsinaista johtajuuden siirtoa on ratkaisevan tärkeää, että nykyiset ja tulevat johtajat toimivat tiiviissä yhteistyössä. Heidän on työskenneltävä yhdessä Siirtymäalueella, sillä siirtyminen alueelle ja alueelta eteenpäin helpottuu, jos johtajuuden siirtoa koskevasta suunnitelmasta on sovittu yksimielisesti.

Luopuvat ja uudet johtajat ovat johtajuuden siirtymän avaintoimijat, mutta muutoksella on vaikutuksensa moniin muihin toimijoihin. Luopuva johtaja on kuin hämähäkki mikroyrityksen verkossa ja johtajuuden siirto saa aikaan muutoksia tähän rakennelmaan. Kun luopuva johtaja sekä uudet johtajat käynnistävät suunnitelman tämän haasteen käsittelemiseksi, Kuva 3 voi toimia hyvänä lähtökohtana. Se pohjaa olettamukseen, että vaikka muitakin toimijoita saattaa olla ratkaisevissa liikesuhteissa osallisina, luopuvalla johtajalla on mikroyrityksen avainhenkilönä pääasiallinen vastuu yrityksen johtamisesta.

### Kuva 3 Johtajuuden muutosprosessin ABC



Monet asiat muuttuvat, kun uusi johtaja korvaa edeltäjänsä, ja siksi on elintärkeää, että yrittäjäperheet valmistautuvat huolellisesti mikroyrityksensä johtajanvaihdokseen. Kuvassa 5 on joitakin tärkeitä kysymyksiä, jotka auttavat tässä. Luopuvien ja uusien johtajien tulisi keskustella kysymyksistä yhdessä, sillä asioita yhdessä jalostamalla on huomattavasti helpompaa löytää sopiva suunnitelma johtajanvaihdoksen toteuttamiseksi. Kun suunnitelmasta on päästy yksimielisyyteen, luopuvat ja uudet johtajat voivat siirtyä Toimintavaiheeseen ja Siirtymäalueelle, Kuvan 2 mukaisesti.

## Taulukko 5 Tärkeitä kysymyksiä uuden johtajan sijoittamiseksi mikroyritykseen

Millainen rooli luopuvalla johtajalla on perheyrytyksessä?
Milloin luopuva johtaja haluaa luopua johtoasemastaan?
Mitä luopuva johtaja tekee sen jälkeen, kun hän on jättänyt johtoasemansa yrityksessä?
Millainen rooli uudella johtajalla on perheyrytyksessä?
Millaista palkkaa uusi johtaja saa?
Miten tiedotamme sidosryhmiä johtajuuden vaihdoksesta?
Miten uusi johtaja perehdytetään yrityksen talousasioihin?
Miten uusi johtaja perehdytetään yrityksen toimintatapoihin?
Miten uusi johtaja tutustutetaan henkilökuntaan?
Miten uusi johtaja tutustutetaan asiakkaisiin?
Miten uusi johtaja tutustutetaan toimittajiin?
Miten uusi johtaja tutustutetaan muihin yhtiökumppaneihin?
Miten kauan kestää uuden johtajan perehtyminen yritykseen?
Miten työ jaetaan luopuvan ja uuden johtajan kesken siirtymävaiheen aikana?
Milloin siirtymäaika saadaan päätökseen?

Lähde: mukaillen lainattu Havusta ja Steniä (2006) sekä Oikarista (2006)

Kun luopuva ja uusi johtaja ovat sopineet vastauksista Taulukon 5 esittämiin kysymyksiin, kolmesta asiasta tulisi olla selvyys. Ensiksikin siitä, miten johtajuuden vaihdos saatetaan loppuun, tulisi vallita yhteisymmärrys. Toiseksi, uuden johtajan tulisi tietää, mitä hänen on opittava. Voidakseen johtaa yritystä hänen on ehkä esimerkiksi opittava lisää markkinoinnista, rahoituksesta, laskentatoimesta, ihmisten johtamisesta, hallinnosta, tuotannosta, jne. (Oikarinen, 2006). Kolmanneksi, Taulukon 5 kysymyksiin annettujen vastausten pohjalta pitäisi myös olla olemassa selkeä aikataulu siitä, miten johtajuuden vaihdosprosessissa tulee edetä Toimintavaiheen aikana. Erityisesti sadalle ensimmäiselle päivälle yrityksen uutena johtajana tulisi olla suunnitelma (Erkkilä, 2001). Tämä vastaa ajanjaksoa, jona uuden johtajan pitäisi kyetä osoittamaan olevansa pätevä johtamaan yritystä. Ajalliseen suunnitelmaan liittyviä kriittisiä ajankohtia voisivat olla ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko, ensimmäinen kuukausi, toinen kuukausi ja kolmas kuukausi mikroyrityksen uutena johtajana.

## Toiminta

Sen jälkeen kun Oppimisvaihe on sekä luopuvien että jatkavien johtajien osalta viety päätökseen, on aika edetä Siirtymäalueelle. Jos molemmilla toimijaryhmillä on hyvät valmiudet, riittää, että jo sovittu suunnitelma pannaan täytäntöön. Hyvästä johtajuuden vaihdokseen tähtäävästä suunnitelmasta huolimatta Toimintavaiheen aikana saattaa ilmetä joitakin ongelmia, joista tyypillisimpiä on listattu Taulukkoon 6.

### Taulukko 6 Mahdollisia ongelmia Siirtymäalueen Toimintavaiheessa

Luopuvan johtajan kannalta	Uuden johtajan kannalta
Poikani on liian kiireinen otta- maan itselleen vastuun.	Isäni ei anna minulle mitään val- tuuksia.
Poikani haluaa muuttaa tapaa, jolla asiat on tehty ja jonka tie- dän toimivan.	Isäni on juuttunut vanhoihin toi- mintatapoihinsa. Hän ei ymmärrä, mitä pitää tehdä.
Poikani ei luota arvostelukykyyni ja kokemukseeni.	Isäni ei ole oivaltanut, ettei hän enää pysty pitämään ohjia käsis- sään.
Poikani ottaa liikaa riskejä ja vaarantaa siten yrityksen.	Isäni ei luota arvostelukykyyni.
Poikani ei arvosta sitä, mitä olen saanut aikaan.	Isäni ei ymmärrä, että meidän on kohdistettava huomio tulevaan, ei menneeseen.
Poikani ei ymmärrä, että henkilö- kuntaa on valvottava.	Isäni ei kohtelee työntekijöitä ar- vostavasti ja ammattitaidolla.

Lähde: Harvey ja Evans (1995)

Taulukon 6 ongelmia saattaa ilmetä silloin, kun uusi johtaja aloittaa työskentelyn uudessa asemassaan perheyriyksessä, joskaan ei välttämättä. Mikäli tällaisia ongelmia kuitenkin ilmenee, on tärkeää hoitaa ne pikimmiten pois päiväjärjestyksestä. Myös muut sidosryhmät havaitsevat ongelmat ja tekevät havainnoistaan omat johtopäätöksensä. Joku asianosaisista saattaa päättää ehkä lopettaa yhteistyön epäselvän johtajuusrakenteen takia, mikä voi koitua yritykselle tuhoisaksi. Siksi ongelmat on ratkottava pikaisesti. On myös vaikeaa suoriutua Liiketoiminnan kehittämisvaiheeseen asti ja aloittaa yrityksen tulevaisuuteen luotsaaminen, jollei uudella johtajalla ole todellista valta-asemaa yrityksessä.

## **Liiketoiminnan kehittäminen**

Kun Toimenpidevaihe on saatu päätökseen, on aika aloittaa Liiketoiminnan kehittämisvaihe. Tämä edellyttää uuden johtajan oppineen olemassa olevan liiketoiminnan hoidon ja kehittäneen johtajanroolin, jossa hän viihtyy. Uusia liiketoimintamahdollisuuksia on kenties jo tunnistettu prosessin Oppimis- ja Toimintavaiheissa, mutta Liiketoiminnan kehittämisvaiheessa on aika lähteä toteuttamaan ideoita käytännössä. Liiketoiminnan kehittämisvaihe jatkuu niin kauan kuin uusi johtaja pysyy yrityksen johdossa. Elinkelpoisuuden varmistaminen pitkällä aikavälillä edellyttää liiketoiminnan jatkuvaa kehittämistä ja Taulukon 7 neljä kysymystä ovat sellaisia, jotka tulisi säännöllisin väliajoin nostaa esiin tässä kehittämisprosessissa.

### **Taulukko 7 Kriittisiä kysymyksiä Liiketoiminnan kehittämisvaiheen aikana**

Mitkä toimialalle itsestään selvät tekijät tulisi poistaa?
Mitä tekijöitä tulisi vähentää huomattavasti alle toimialastandardien?
Mitä tekijöitä tulisi lisätä huomattavasti yli toimialastandardien?
Mitä sellaisia tekijöitä tulisi luoda, joita toimiala ei ole vielä tarjonnut?

Lähde: Chan Kim ja Mauborgne (2005)

Taulukon 7 kysymykset perustuvat kuuluisaan Chan Kimin ja Mauborgnen (2005) kehittämään Blue Ocean – eli sinisen meren -strategiaan. Heidän perusajatuksensa on, että on jatkuvasti kysyttävä itseltään, missä tulevaisuuden liikeideat piilevät. Yrityksen tulee kehittää paranneltua sekä täysin uutta tuotetarjontaa asiakkailleen, mutta samanaikaisesti pohdita, mistä osasta olemassa olevaa tarjontaa kannattaa luopua. Viimeksi mainittu seikka on hyvä pitää mielessä, sillä sen ansiosta saadaan vapautettua resursseja, joista on hyötyä uusien palvelujen kehittämiseen ja markkinointiin nykyisille ja tuleville asiakkaille.

### **3.1.2 Omistajuuden muutokset sukupolvenvaihdosprosessien aikana**

Sukupolvenvaihdoksella pyritään löytämään uusi johtaja mikrokokoiselle perheyritykselle, mutta kokonaisvaihdos edellyttää, että perheyritys saa myös uudet omistajat. Perheyrityksen luopuvat ja tulevat omistajat joutuvat suuressa määrin kohtaamaan samantyyppisiä kysymyksiä kuin luopuvat ja tulevat johtajat, mutta näiden kahden prosessin välillä on joitakin eroja Oppimis-, Toimenpide- ja Liiketoiminnan kehittämisvaiheiden aikana. Seuraavissa osioissa keskitytään lähinnä näihin eroihin.

## Oppiminen

Luopuvat ja tulevat omistajat tulevat sukupolvenvaihdostilanteessa samasta perheestä. Heidän yhteisenä päämääränään onkin säilyttää omistajuus perheessä. Yhteisestä tavoitteesta huolimatta heidän suhtautumisessaan omistajuuden vaihdokseen voi olla suuriakin eroavuuksia. Sekä luopuvien että tulevien omistajien tulisi tiedostaa erot ja oppia niistä myös lisää vaikkapa käsittelemällä Taulukossa 8 esitettyjä kysymyksiä.

### Taulukko 8 Kriittisiä kysymyksiä perheyrittäjien uuden omistusrakenteen suunnitteluun

Nykyisen johtajan kannalta	Tulevan johtajan kannalta
Haluanko omistaa yrityksen tulevaisuudessa?	Haluanko omistaa tämän yrityksen tulevaisuudessa?
Millainen omistusrakenne yrityksellä pitäisi olla tulevaisuudessa?	Millaisesta omistusrakenteesta haluaisin olla osa tulevaisuudessa?
Haluammeko jokaisen lapsen olevan osa uutta omistusrakennetta?	Haluanko tulevaisuudessa omistaa perheyrittäjien yhdessä sisarusteni kanssa?
Olemmeko henkisesti valmiit myymään liiketoiminnan?	Onko nykyinen omistaja henkisesti valmis myymään yrityksensä?
Missä vaiheessa haluamme pois omistajan roolista?	Missä vaiheessa haluan siirtyä omistajan rooliin?
Pitäisikö vaihdos toteuttaa vähitellen vai yhdellä siirtymällä?	Pitäisikö vaihdos toteuttaa vähitellen vai yhdellä siirtymällä?
Onko merkitystä sillä, mitä liiketoiminnalle tapahtuu omistajanvaihdoksen jälkeen?	Onko nykyisillä omistajilla vahvat mielipiteet siitä, miten liiketoimintaa pitäisi kehittää?
Kytkeytyykö omistajuuden siirto johtajuuden siirtoon?	Kytkeytyykö omistajuuden siirto johtajuuden siirtoon?

Lähde: perustuu osittain Havuseen ja Steniin (2006) sekä Oikariseen (2006)

Taulukon 8 kysymykset kohdistuvat omistajanvaihdosten suuriin linjoihin. Millaisen tulevaisuuden omistusrakenteen perheyrittäjä haluaa kehittää? Nämä ensimmäiset kysymykset on parasta käsitellä avoimesti perhepiirissä ja jokaiselle perheenjäsenelle tulisi antaa mahdollisuus ilmaista ajatuksiaan ja toiveitaan perheyrittäjien tulevaisuudesta. Kun yrittäjäperheen jäsenet ovat päässeet yksimielisyyteen kysymysten vastauksista, voidaan aloittaa keskustelu rahasta ja muista taulukon 9 esittämistä aiheista. Taulukon 9 kysymykset keskittyvät kolmeen pääaiheeseen: yrityksen arvo, tapahtuman rahoitus sekä asiantuntijoiden mahdollinen käyttö.

## Taulukko 9 Perheyrittäjien omistajanvaihdosten rahoituksellisia näkökohtia

<b>Nykyiset omistajat</b>	<b>Tulevat omistajat</b>
Mikä on yrityksen arvo?	Mikä on yrityksen arvo?
Kuka pystyy laskemaan yrityksen arvon?	Kuka pystyy laskemaan yrityksen arvon?
Myymmekö osakkeet vai pelkän liiketoiminnan?	Ostammeko osakkeet vai pelkän liiketoiminnan?
Kuinka paljon rahaa meidän on saatava yrityksestä?	Kuinka paljon rahaa vanhemmat tarvitsevat elämiseen sen jälkeen, kun siirto on saatu päätökseen?
Kuinka ostajat rahoittavat liiketoimen?	Kuinka rahoitamme liiketoimen?
Olemmeko halukkaita liiketoimen osarahoitukseen?	Ovatko nykyiset omistajat halukkaita liiketoimen osarahoitukseen?
Mitkä ovat yrityksen eri myyntivaihtoehtojen veroseuraamukset?	Mitkä ovat yrityksen eri ostovaihtoehtojen veroseuraamukset?
Pitäisikö meidän myydä yritys itse vai käyttää asiantuntijaa?	Tarvitsemmeko asiantuntijaa varmistaaksemme että kaikki sujuu hyvin?
Onko meillä kaikki tarvittava kirjallisena?	Pitäisikö meidän panna toimeen legal due diligence <sup>1</sup> ?

Omistajuuden vaihtoon liittyy jonkin verran paperityötä, erityisesti osakeyhtiön osakkeita ostettaessa. Tapahtuman myötä uusien omistajien on otettava vastuu edellisten omistajien ja johtajien allekirjoittamista sitoumuksista ja sopimuksista. Asiakirjamuodollisuuksista toisinaan tingitään mikroyrityksissä ja siksi legal due diligencen (eli ostokohteen oikeudellisen tarkistamisen) toimeenpano voi olla hyvä ratkaisu ennen asiakirjojen allekirjoittamista. Legal due diligencen avulla uudet omistajat varmistavat, mitä he ovat ostamassa (ja myyjät, mitä he ovat myymässä) ja näin säästytään mahdollisilta ikäviltä yllätyksiltä jälkikäteen. Legal due diligencen toimeenpanolla varmistetaan mahdollisimman hyvä prosessi. Yrityksen yrityskaupoissa menettelytapa on normaalikäytäntö, mutta jostakin syystä yhtä tiukkaan menettelyyn ei aina ryhdytä perheen sisäisissä liiketoimissa - kuten sukupolvenvaihdostilanteissa. Tarve kuitenkin on olemassa niin sukupolvenvaihdos- kuin yritysmyyntitilanteissa. Taulukossa 10 on joitakin legal due diligencelle ominaisia kohteita.

**1** Yrityksen oikeudellinen ennakkotarkistus

## Taulukko 10 Legal due diligencelle ominaisia kohteita

Osaketiedot (osakasluettelo, osakassopimus, osakaslainat)
Pöytäkirjat vuotuisista yhtiökokouksista ja hallituksen kokouksista
Työsopimukset (entiset ja nykyiset)
Vuokrasopimukset, omaisuusrekisteri
Rahoitusjärjestelyt (sopimukset), velat ja sitoumukset
Teollisoikeudet (tavaramerkit, patentit, yritysnimi, verkkotunnukset)
Sopimukset asiakkaiden ja toimittajien kanssa

Lähde: Perustuu verkkosivujen www.kpmg.fi (22.2.2007) tietoihin

Taulukkoon 10 on listattu joitakin legal due diligencen tärkeimpiä tarkastuskohteita, mutta uusien omistajaehdokkaiden on lisäksi viisasta pohtia henkilökohtaista tilannettaan. Ainakin avioehto- ja osakassopimuksista tulisi neuvotella perheessä. Tulisiko puoliso ottaa jollakin tavalla mukaan perheyhteyteen vai onko liiketoiminta vain ydinperheen jäsenille varattu mahdollisuus?

### **Toiminta**

Kun sekä perheyhteyden luopuvilla että tulevilla omistajilla on yhteinen näkemys vastauksista taulukoiden 8 ja 9 kysymyksiin, on aika siirtyä omistajanvaihdosprosessin Toimintavaiheeseen. Yksinkertaisimmillaan tämä prosessi on tapahtuma, jonka aikana paperit allekirjoitetaan ja vastuu siirretään tuleville omistajille. Jos kuitenkin on päätetty, että vastuu uudelle omistajalle siirtyy asteittain, prosessi voi olla pidempi ja erilainen. Tällöin on ensiarvoisen tärkeää, että päätös lopullisesta omistusrakenteesta on saatu jo Oppimisvaiheen aikana. Tässä kohdin ennakoivalla ajattelulla saatetaan yrittäjäperheessä välttyä monilta tulevaa omistuskokoa koskevilta kiistoilta.

Omistajuusmuutoksen Toimintavaihe saadaan päätökseen, kun kaikki tarvittavat asiakirjat on allekirjoitettu. Allekirjoitusten jälkeen on kuitenkin tärkeää myös ilmoittaa omistajuuden vaihdoksesta kaikille viiranomaisille. Myös rahoittajille ja muille sidosryhmille tulisi tiedottaa kaupan päätöksestä. Omistajuuden siirtoon liittyvään sopimukseen voi liittää kuvauksen siitä, miten menettely on hoidettu, jotta kaikille saadaan tiedotettua vastuunjaosta tässä asiassa.

### **Liiketoiminnan kehittäminen**

Tämän vaiheen tärkeimpänä tavoitteena on varmistaa, että omistajat luovat yrityksen johtajalle hyvät edellytykset kehittää liiketoimintaa. Johtajalla on päävastuu liiketoiminnan kehittämistoiminnoissa, mutta omistajat voivat olla työssä merkittävänä tukena. Käytännössä tämä

tarkoittaa sitä, että omistajilla on vastuu hyvin toimivan hallintorakenteen vakiinnuttamisesta. Näin ollen johtajan ja omistajan välisen tiedonkulun tulee tapahtua esteettömästi. Useimmiten tästä ei koidu ongelmaa, sillä monissa mikroyrityksissä johtaja on myös enemmistö-osakas.

Jäykän muodollisten hallintorakenteiden kehittämiseen ei luonnollisesti ole tarvetta tilanteessa, jossa omistaja ja johtaja ovat yksi ja sama henkilö, mutta mikroyritysten johtajat ja omistajat ovat alkaneet yhä enemmän tiedostaa hyvin toimivan hallituksen tarjoaman lisäarvon. Ihanteellista olisi, jos uudet omistajat alkaisivat käyttää hallituksen panosta liiketoiminnan kehittämässä jo Oppimisvaiheen aikana, mutta koska mikroyrityksillä useimmiten on vain passiivinen hallitus, sen roolia aletaan todennäköisesti pohtia vakavasti vasta uuden omistajan ja johtajan siirtyessä yrityksessä vetovastuuseen. Jos uusi omistaja tai johtaja sitten päättää tehdä hallituksesta toimivan työkalun, mikä saattaisikin suuresti tukea liiketoiminnan kehittämistä, Taulukon 11 kysymyksistä voi olla apua.

### **Taulukko 11 Kriittisiä kysymyksiä mikroyrityksen hallituksen roolia kehitettäessä**

Pitäisikö yrityksellä olla passiivinen vai aktiivinen hallitus?
Onko hyvä asia, että sekä johtaja että hallituksen puheenjohtaja ovat perheenjäseniä?
Onko entisen johtajan valinta hallituksen puheenjohtajaksi hyvä ratkaisu?
Pitäisikö uuden johtajan olla myös virallisesti hallituksen jäsen?
Pitäisikö hallitukseemme ottaa ulkopuolisia?
Mistä löydämme sopivat ulkopuoliset henkilöt hallitukseemme?
Kuinka usein hallituksen pitäisi kokoontua?
Mitä asioita tulisi käsitellä hallituksen kokouksissa?
Kuinka paljon rahaa olemme valmiit panostamaan hallitukseen?

### **3.2 Yrityksen myynti**

Kun yritystoiminta siirretään ulkopuolisille, luopuva johtaja ja omistaja kohtaavat laajalti samankaltaisia haasteita kuin sukupolvenvaihdoksia suunnittelevat johtajat ja omistajat. Näin ollen he joutuvat useiden jo edellisissä osioissa käsiteltyjen, sukupolven vaihdoksia koskevien kysymysten eteen. Sillä tosiasialla, että yrityksen uusi johtaja ja omistaja eivät yrityskaupassa tule luopuvan yrittäjän perheestä, on kuitenkin

tietty vaikutuksensa. Sukupolvenvaihdosten ja yrityksen myynnin väliin erihin luodaan yleiskatsaus Taulukossa 12.

## Taulukko 12 Sukupolvenvaihdoksen ja yrityksen myyntitilanteen väliset pääasialliset erot

ASKEL	KOMMENTTI
1. Muutoksen käynnistäjät	<b>S:</b> Korkea ikä tai heikko terveys, kiinnostuneet jatkajat. <b>M:</b> Jatkajan tai henkilökohtaisen kiinnostuksen puute jatkaa eteenpäin yrityksen johdossa. Korkea ikä tai heikko terveys.
2. Yrityksen valmistaminen muutokseen	<b>S:</b> Yritys ja perhekunta saattavat pysyä vahvasti toisiinsa kytkettyinä. <b>M:</b> Yritys ja perhe pidetään erillään.
3. Potentiaalisten ostajien hakeminen	<b>S:</b> Yrittäjäperhe yleensä tietää, ketkä lapsista jatkavat. <b>M:</b> Voi olla kuka tahansa, mutta myyjät yleensä suosivat ostajia, jotka jatkavat vanhaan malliin.
4. Neuvottelut (muiden lasten kanssa)	<b>S:</b> Jokainen perheenjäsen tulee huomioida asemaan katsomatta ja oikeudenmukaisuutta saatetaan pitää tärkeänä periaatteena. <b>M:</b> Yritysvälittäjät ottavat mieluummin mukaan vain perheyrityksen omistajia.
5. Kaupan tekeminen	<b>S:</b> Kaupanteko saattaa kestää pitkään, erityisesti omistajuuden siirtoa koskeva vaihe. <b>M:</b> Omistajuuden ja johtajuuden siirto ovat usein vahvasti kytkettyinä toisiinsa.
6. Tulevista muutoksista tiedottaminen	<b>S:</b> Tärkeille sidosryhmille saatetaan tiedottaa suunnitelmista kun prosessi on vielä työn alla. <b>M:</b> Sidosryhmille tiedotetaan yleensä vasta sitten, kun kauppa on tehty.
7. Uusien omistajien ja johtajien perehdytys	<b>S:</b> Uudet omistajat ja johtajat tuntevat usein yrityksen erittäin hyvin. <b>M:</b> Yritys saattaa olla uusille omistajilleen ja johtajilleen täysin tuntematon.
8. Siirtymäkausi	<b>S:</b> Siirtymäkausi saattaa kestää hyvin pitkään. Roolijaot uhkaavat jäädä epäselviksi. <b>M:</b> Luopuvat ja uudet omistajat ja johtajat työskentelevät yleensä yhdessä enintään kolme vuotta.

9. Muiden sidosryhmien hyväksyntä muutokselle	<p><b>S:</b> Uusien johtajien hyväksyntä henkilökunnan keskuudessa saattaa kestää kauan, jos luopuva omistaja/johtaja on edelleen aktiivinen yrityksessä.</p> <p><b>M:</b> Luopuvilta johtajilta puuttuu yleensä motivaatio jatkaa entisissä yrityksissään.</p>
10. Luopuvien omistajien ja johtajien poislähtö	<p><b>S:</b> Jokainen yrittäjäperheen jäsen voisi jatkaa perheyrityksessä.</p> <p><b>M:</b> Jokainen yrittäjäperheen jäsen voisi joutua lähtemään entisestä perheyrityksestä.</p>

S = Sukupolven vaihdokset, M = Yrityksen myynti

Lähde: Sten (2006)

Taulukko 12 toimii pohjana seuraaville osioille, jotka käsittelevät johtajuuden ja omistajuuden muutoksia yrityksen siirtyessä perheen ulkopuoliselle omistajalle. Askelten 1-4 (muutoksen käynnistäjät, yrityksen valmistaminen muutokseen, potentiaalisten ostajien haku ja neuvottelut) voidaan katsoa olevan Oppimisvaiheen perusosia. Askeleet 5-7 (kaupan tekeminen, tulevista muutoksista tiedottaminen ja uusien omistajien ja johtajien perehdytys) ovat ratkaisevia tekijöitä Toimintavaiheen aikana. Askeleet 8-10 (siirtymäkausi, sidosryhmien hyväksyntä muutokselle ja luopuvien omistajien ja johtajien poislähtö) ovat lähinnä Liiketoiminnan kehittämisvaiheen polttopisteessä.

Taulukossa 12 esitetyt askeleet havainnollistavat eroja sukupolvenvaihdosten ja yritysmyyntien välillä, mutta näitä on tarkasteltava lisäksi sekä myyjän että ostajan näkökulmasta. Kumpikin osapuoli on mukana myös sukupolvenvaihdoksissa, mutta asetelma hieman poikkeaa tilanteesta, jossa toimijoilla ei ole perhesiteitä. Yrityksen myyntitilanne luo tarpeen tehdä selkeämpi ero luopuvien ja uusien johtajien ja omistajien välillä. Jäljempänä käsitellään Oppimis-, Toiminta- ja Liiketoiminnan kehittämisvaiheita sekä luopuvien että uusien johtajien ja omistajien näkökulmasta. Aluksi keskitytään luopuviin johtajiin ja omistajiin. Tämän jälkeen tilannetta tarkastellaan uusien johtajien ja omistajien näkökulmasta.

### **3.2.1 Johtajuuden muutokset yritysmyyntitilanteissa**

Kun luopuva johtaja ja nykyiset omistajat alkavat etsiä uutta johtajaa mikroyritykselle oman perheen ulkopuolelta, he voivat vaihtoehtoisesti rekrytoida johtajan olemassa olevasta henkilökunnasta tai yrityksen ulkopuolelta. Se, kumpaa vaihtoehtoa he suosivat, muodostaa yhden merkittävimmistä kysymyksistä Oppimisvaiheen alussa.

#### **Oppiminen**

Yrityksen myynti- ja sukupolvenvaihdostilanteilla on paljon yhteistä, joten johtajuuden muutoksessa painottuvat varsin samantyyppiset näkökohdat. Ennen kuin siis aletaan etsiä uutta johtajaa perheen ulkopuolelta, olisi syytä pyrkiä hakemaan vastaukset Taulukon 1 esittämiin "Tärkeisiin kysymyksiin rekrytoitaessa uutta johtajaa mikroyritykseen". Myös Taulukon 2 kysymykset aiheesta "Tulevaisuuden skenaarioita mikroyrityksen luopuvalle johtajalle" ovat merkittäviä tässä johtajuuden vaihdosprosessin varhaisessa vaiheessa.

Sen jälkeen kun Taulukoiden 1 ja 2 kysymykset on käyty läpi ja on todettu, ettei seuraava johtaja ole kukaan perheenjäsenistä, on aloitettava uuden johtajan haku. Valinta voi tapahtua joko yrityksen henkilökunnan keskuudesta taikka talon ulkopuolelta. Vaihtoehdoilla on etunsa ja haittansa, joista osa on koottu Taulukkoon 13. Yksinkertaisesti sanottuna sisäistä valintaa puoltaa se tosiasia, että uusi johtaja on tuttu sekä luopuvalle johtajalle että yritykselle. Ulkopuolinen rekrytointi taas tuo mukanaan jotakin uutta – ja toisaalta ehkä juuri sitä, mitä yritys tarvitsee.

Kun uusi mikroyrityksen johtajaehdokas on löytynyt, on neuvoteltava siitä, miten hän saa otettua yrityksen haltuunsa. Suunnitteluvaiheessa Kuvan 3 "Johtajuuden vaihdosprosessin ABC" ja Taulukon 5 "Tärkeät kysymykset sijoitettaessa uutta johtajaa mikroyritykseen" voivat olla avuksi. Tässä kohdin sukupolvenvaihdosten ja yrityksen myyntitilanteiden tuomat muutosprosessit noudattavat pitkälti samaa kaavaa.

### Taulukko 13 Tärkeitä kysymyksiä rekrytoitaessa johtajia oman perheen ulkopuolelta

<b>Sisäisen rekrytoinnin hyvät puolet</b>	<b>Ulkoisen rekrytoinnin hyvät puolet</b>
Henkilö tuntee yrityksen erittäin hyvin.	Henkilö saattaa suhtautua yritykseen uudella tavalla.
Tiedetään, kuka saadaan.	On mahdollista saada todella hyvä johtaja.
Luopuva johtaja tuntee uuden johtajan erittäin hyvin.	Neuvottelut ovat helpompia, kun osapuolet eivät ole entuudestaan liian läheisiä.
<b>Sisäisen rekrytoinnin haasteet</b>	<b>Ulkoisen rekrytoinnin haasteet</b>
Luopuvan johtajan saattaa olla vaikea sopeutua siirtymävaiheen aikaiseen uuteen rooliin.	Uusi johtaja saattaa haluta johtaa yritystä kokonaan uudella tavalla, mitä voi olla vaikea hyväksyä.
Työntekijä on ehkä hyvä työntekijä – mutta on eri asia olla johtaja.	Ei ole tietoa siitä, miten asiat sujuvat, ennen kuin uusi omistaja on aloittanut työnsä.

Kun tarkastellaan yritysmyynnin aikana tapahtuvaa johtajuuden muutosta tulevan johtajan näkökulmasta, samat kysymykset, joita käsiteltiin sukupolvenvaihdoksissa, korostuvat tässä. Käytännössä johtajan tulisi pyrkiä löytämään vastaukset kysymyksiin, joita on esitetty Taulukossa 3: "Kriittisiä kysymyksiä yrittäjiksi aikoville" ja Taulukossa 4: "Avainkysymyksiä potentiaaliselle jatkajalle". Vastattuaan useimpiin kysymyksiin myöntävästi tulevan johtajan pitäisi olla valmis keskustelemaan luopuvan johtajan kanssa Taulukossa 5 annetuista "Tärkeistä kysymyksistä sijoitettaessa uutta johtajaa mikroyritykseen". Tätä tehtäessä voi olla myös otollinen hetki laatia tai päivittää olemassa oleva liiketoimintasuunnitelma. Parhaimmassa tapauksessa prosessin myötä sekä luopuva että tuleva johtaja pääsevät vaikuttamaan lopputulokseen. Tulevalla johtajalla on työssä päävastuu, mutta myös luopuvalla johtajalla on todennäköisesti paljon arvokasta annettavaa ennen johtajuuden vaihdosta kertyneen laajan johtamiskokemuksensa ansiosta.

Todettuaan että suhtautumistapa tulevaan muutosprosessiin on yhdenmukainen, luopuva ja uusi johtaja ovat valmiit siirtymään Toimintavaiheeseen. On toki tärkeää huomata, että sopimuksella siitä, miten itse johtajuuden siirron tulevalle johtajalle tulee edetä, on erilaiset seuraukset mainituille toimijoille. Luopuva johtaja on valmis siir-

tymävaiheeseen, kun hän on saanut laadittua Luopumissuunnitelman ja henkisesti valmistautunut pitäytymään siinä. Tulevan johtajan tulisi puolestaan laatia Haltuunottosuunnitelmansa. Luonnollisesti nämä kaksi suunnitelmaa liittyvät läheisesti yhteen ja kummankin toteutuksella on vaikutus toiseen.

### **Toiminta**

Uusi johtaja ottaa tässä vaiheessa vastuun mikroyrityksestä. Jos sekä luopuva että tuleva johtaja ovat tehneet suunnitelmansa huolella, suurempia ongelmia ei pitäisi ilmetä. On kuitenkin tärkeää muistaa, että koska johtajat eivät tule saman perheen sisältä, Toimintavaihe yrityksen myyntitilanteissa poikkeaa hieman vastaavasta vaiheesta sukupolvenvaihdoksissa.

Johtajien poistuminen yrityksestä voi tapahtua monella eri tavalla (Sonnenfeld, 1988), mutta vaikuttaa siltä, että johtajat jättävät yrityksen huomattavasti nopeammin silloin, kun yritys myydään kuin silloin, kun tälle löytyy jatkaja perheestä. Vaihdoksen toteuttamiseen on ilmeisesti enemmän aikaa, kun asiat tapahtuvat perheessä, jossa kaikki tuntevat hyvin toisensa. Uusi johtaja ehkä haluaa ryhtyä toteuttamaan omia ideoitaan, jolloin muutokset edelleen korostuvat. Luopuvan yrittäjän saattaa olla vaikea sopeutua muutoksiin, mikä saattaa olla yksi syy siihen, miksi hän ehkä mieluummin lähtee mikroyrityksestä niin pian kuin mahdollista johtajuuden vaihdoksen jälkeen (Sten, 2006). Toinen yksinkertainen syy nopeaan poistumiseen saattaa olla se tosiasia, ettei mikroyrityksellä ole varaa pitää molempia.

Uuden johtajan kannalta luopuvan johtajan nopeasta poistumisesta pian johtajuuden vaihdoksen tapahduttua on sekä hyötyä että haittaa. Positiivista asiassa on, että henkilökunta tietää varmuudella, kuka on johdossa. Asia ei ole aina itsestään selvä silloin, kun sekä luopuva että uusi johtaja työskentelevät yrityksessä. Luopuvan johtajan lähtiessä yrityksestä myös uudelle johtajalle jää enemmän tilaa muutosten toteuttamiseen. Muutoksia voidaan tuki viedä läpi myös luopuvan johtajan tuella, mutta aina on olemassa vaara, että luopuva johtaja kokee muutokset kritiikkinä aikaisemmalle työtavalleen yrityksessä. Jos näin on asianlaita, motivaatio toteuttaa suunniteltuja muutoksia laskee.

### **Liiketoiminnan kehittäminen**

Liiketoiminnan kehittämisvaihe keskittyy liiketoimintoihin ja luopuva johtaja on useimmissa tapauksissa lähtenyt yrityksestä silloin, kun tätä vaihetta ollaan aikeissa täysipainoisesti toteuttaa. Näin tapahtuu

erityisesti mikroyrityksissä, joilla ei ole varaa palkata samanaikaisesti kahta johtajaa. Päivitetty liiketoimintasuunnitelma saa keskeisen sijan, pääpainon ollessa liiketoiminnan edelleen kehittämiseksi. Ainoa ero sukupolvenvaihdostilanteeseen on, että uusi johtaja saa todennäköisesti nopeammin kokonaisvastuun näistä toiminnoista. Perhejohtoisissa yrityksissä on suurempi vaara siitä, että luopuva johtaja pysyttelee yrityksessä, sillä hän saattaa edelleen olla yrityksen pääomistaja, ja näin muutoksia ei kyetä mahdollisesti täysipainoisesti toteuttamaan.

### **3.2.2 Omistajanvaihdokset yritysmyyntitilanteissa**

Kun mikroyritys saa uuden ulkopuolisen johtajan, se saa useimmiten uudet omistajat. Koska luopuvat ja uudet omistajat eivät tule samasta perheestä yrityksen myyntitilanteessa, omistajanvaihdoksella on omat erillisvaikutuksensa, kuten Taulukossa 12 ilmenee.

#### **Oppiminen**

Monessa suhteessa luopuvien omistajien on helpompi myydä yrityksensä ulkopuoliselle kuin siirtää se yritysperheen seuraavalle sukupolvelle. Yritysmyynti on selkeä liiketoimi, johon kuuluvat myyjät ja ostajat, jotka neuvottelevat vaihdoksen ehdoista. Neuvotteluista kuitenkin tulee samalla sukupolvenvaihdostilanteita muodollisempi prosessi. Taulukossa 14 esitellään joitakin muodollisia vaiheita, joiden kohteena on omistajanvaihdos yrityksen myyntitilanteessa. Asiaa tarkastellaan sekä myyjien että ostajien näkökulmista. Ensimmäiset neljä askelta kuuluvat lähinnä Oppimisvaiheeseen, kun taas viimeiset askeleet ovat luontaisemmin osa Toimintavaihetta.

## Taulukko 14 Esimerkki muodollisesta, omistajuuden siirtoa koskevasta prosessista

<b>Myyjät</b>	<b>Ostajat</b>
Yritysvälittäjän kiinnittäminen (Oppiminen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Määrittele mitä on myytävänä</i></li> <li>• <i>Määrittele yrityksen hinta- pyyntö</i></li> <li>• <i>Määrittele haluttu ostajaprofiili</i></li> </ul>	Yritysvälittäjän kiinnittäminen (Oppiminen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Määrittele mitä haetaan</i></li> <li>• <i>Määrittele mitä ollaan valmiit maksamaan</i></li> </ul>
Potentiaalisten ostajien hakeminen (Oppiminen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ota yhteys mahdollisiin ostajiin</i></li> <li>• <i>Salassapitosopimukset mahdollisten ostajien kanssa</i></li> </ul>	Potentiaalisten myyjien hakeminen (Oppiminen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ota yhteys tai odota yhteydenottoa</i></li> <li>• <i>Allekirjoita tarvittaessa salassapitosopimus</i></li> </ul>
Ensimmäisen vaiheen neuvottelut (Oppiminen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Alustava esittely kiinnostuneille ostajille</i></li> <li>• <i>Alustavat neuvottelut ja ensimmäinen päätös</i></li> <li>• <i>Hahmota, kuinka paljon ostaja on valmis maksamaan</i></li> <li>• <i>Aiesopimus parhaan kandidaatin kanssa</i></li> </ul>	Ensimmäisen vaiheen neuvottelut (Oppiminen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Tutki aineistoa mahdollisista ostajista</i></li> <li>• <i>Alustavat neuvottelut ja ensimmäinen päätös</i></li> <li>• <i>Oma arviointi myytävänä olevasta yrityksestä</i></li> <li>• <i>Aiesopimus parhaan ehdokkaan kanssa</i></li> </ul>
Toisen vaiheen neuvottelut (Oppiminen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Toimita tietoja due diligencea varten</i></li> <li>• <i>Arvioi mahdollinen tarjous</i></li> <li>• <i>Lopulliset neuvottelut kaupasta</i></li> </ul>	Toisen vaiheen neuvottelut (Oppiminen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Teetä due diligence -asiakirjojen mukaiset liiketoimintaa, laki-, ympäristö- ym. asioita koskevat tarkastukset</i></li> <li>• <i>Tee ostotarjous</i></li> <li>• <i>Lopulliset neuvottelut kaupasta</i></li> </ul>
Omistajuuden siirto (Toiminta) <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Allekirjoita paperit</i></li> <li>• <i>Tee kauppa</i></li> <li>• <i>Ota maksu vastaan</i></li> <li>• <i>Tiedottaa toimijoille, joihin kauppa vaikuttaa</i></li> </ul>	Omistajuuden siirto (Toiminta) <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Allekirjoita paperit</i></li> <li>• <i>Tee kauppa</i></li> <li>• <i>Maksa hinta</i></li> <li>• <i>Tiedottaa toimijoille, joihin kauppa vaikuttaa</i></li> </ul>

Lähde: perustuu Pasosen, Hiltusen ja Turusen teokseen (2000)

Omistajanvaihdos yrityksen myyntitilanteessa on monilta osin hyvin selkeä prosessi sekä myyjille että ostajille. Ensin on päätettävä halukuudesta lähtea mukaan kyseiseen prosessiin. Toinen askel on selvittää, millaista kumppania halutaan lähestyä, ja tämän jälkeen tuleekin neuvotteluvaihe. Jos neuvotteluvaihe sujuu hyvin, lopputuloksena on muodollinen omistajuuden vaihdos. Tästä huolimatta ennen siirtymistään Taulukossa 14 kuvattuun prosessiin sekä myyjien että ostajien on hyvä keskittyä Taulukossa 8 "Kriittisiä kysymyksiä perheyriksen uuden omistajuusrakenteen suunnitteluun", Taulukossa 9 " Perheyriksen omistajuudenvaihdosten rahoitukselliset näkökohdat" sekä Taulukossa 10 " Legal due diligencen ominaispiirteitä" esitettyihin näkökohtiin. Tehtävän myötä sekä myyjät että ostajat pääsevät selville siitä, miten toinen osapuoli etenee prosessissa. Tämän tiedon pitäisi helpottaa ymmärtämään, mitä toinen osapuoli hakee ja miten saadaan aikaan molempia osapuolia tyydyttävä lopputulos. Käsillä on ehkä yksi Oppimisvaiheen kriittisimmistä hetkistä.

### ***Toiminta***

Tämä vaihe on hyvin samankaltainen kuin vastaava vaihe sukupolvenvaihdostilanteissa. Tarvittavat asiakirjat allekirjoitetaan ja aletaan täyttää kaupan edellyttämiä kriteerejä. On myös tärkeää harjoittaa selkeää yrityksen myyntiä koskevaa tiedotuspolitiikkaa, kuten on kuvattu Taulukon 14 viimeisen askeleen yhteydessä. Luopuvien ja uusien omistajien tulisi suunnitella, miten he aikovat tiedottaa sekä sisäisille toimijoille että ulkopuolisille sidosryhmille vaihdoksesta. Kun asiasta on tiedotettu, on aika keskittyä liiketoiminnan kehittämistoimenpiteisiin.

### ***Liiketoiminnan kehittäminen***

Myös tämä vaihe muistuttaa paljon sukupolvenvaihdoksissa esiintyvää tilannetta. Huomio keskitetään nyt liiketoimintaan ja siihen, miten sitä pitäisi kehittää edelleen. Päivitetty liiketoimintasuunnitelma on hyödyllinen apuväline tähän työhön. Voi myös olla, että hallintorakenteita on aiheellista muuttaa, jotta saadaan varmistettua uusien omistajien mahdollisimman hyvä tuki uusille johtajille. Hallituksella on merkittävä rooli tämän prosessin aikana. Uusien omistajien tulisi myös valmistautua siihen, että entiset omistajat ja johtajat eivät mahdollisesti ole mukana enää pitkään sen jälkeen, kun varsinainen vaihdos on viety päätökseen. Tässä vielä korostuu luotettavan Haltuunottosuunnitelman tärkeys.

### **3.3 Yritystoiminnan lopettaminen**

Yritystoiminnan lopettaminen on viimeinen ja lopullinen vaihtoehto nykyisille johtajille ja omistajille, jotka harkitsevat johtajuuden ja omistajuuden vaihdoksia mikroyrityksissä. Tämä valinta poikkeaa aiemmin nähdystä vaihdostilanteista sikäli, että yritykseen ei tuoda uusia johtajia tai omistajia. Suurimmaksi kysymykseksi nousee, miten nykyiset johtajat ja omistajat voivat lopettaa henkilökohtaisen suhteensa yrityksessä. Oppimis-, toiminta- ja liiketoiminnan kehittämisvaihe näyttävät nyt aivan toisilta kuin sukupolven- tai omistajanvaihdosprosesseja toteutettaessa.

Johtajuuden ja omistajuuden muutoksia käsitellään rinnakkain eri vaihekuvuksissa, koska yritystoiminnan lopettaminen keskittyy lähinnä nykyisten johtajien ja omistajien poistumiseen. Käsitteily poikkeaa siis yritystoiminnan sukupolvenvaihdos- ja yrityksen myyntitilanteiden kuvauksista, mutta näin siksi, että mitään uusia johtajia tai omistajia ei tuoda yritykseen. Prosessina yritystoiminnan lopettaminen on edellä mainittuja yksinkertaisempi. On kuitenkin huomattava, että eri yhtiömuotojen välillä on eroja ja lakkauttamisprosessi saattaa olla hyvinkin erilainen riippuen siitä, lopettaako omistaja/johtaja vain liiketoiminnan vai purkaako hän myös itse yrityksen.

#### **Oppiminen**

Päätös lakkauttaa liiketoiminta kohdistuu yhteen pääkysymykseen eli onko aikomus ainoastaan lakkauttaa liiketoiminta vaiko myös purkaa varsinainen yhtiö. Ensimmäinen kohta on lähinnä johdon asia, kun taas jälkimmäinen koskettaa omistajia. Liiketoiminnan lopettamista koskeva päätös on pitkälti kytköksissä aikaan. Milloin on aika sulkea yrityksen ovet? Kuinka pitkään liiketoiminnassa vielä pysytään mukana, ennen kuin kaikki yrityksen toiminnot lakkautetaan? Kun näihin kysymyksiin on saatu vastaukset, on helpompi edetä suunnitelmassa yksityiskohtaisemmin. Suunnitelma kattaa mm. Taulukossa 15 mainitut kohteet.

## Taulukko 15 Keskeisiä kohteita liiketoiminnan lopettamisprosessille

Päätös lopettaa liiketoiminta
Asiakas-, toimittaja- ja muiden keskeisten liikesuhteiden purkaminen
Työntekijöiden poislähtö, mikäli yrityksessä vielä työskentelee palkansaajia
Resurssien arvonmääritys ja myynti
Velkojen maksu
Viranomaisille tieto päätöksestä lopettaa liiketoiminta

Lähde: Pohjautuu osaksi Cliffordiin, Teodosioon ja Kankaaseen (2004)

Taulukossa 15 mainitut näkökohdat ovat lopettamisprosessin päävaiheet ja etenkin viimeksi mainittu kohta on keskeinen tilanteessa, jossa johtaja on myös päättänyt purkaa yrityksen. Vaihe vie aikaa ja sisältö vaihtelee tilanteesta ja yhtiömuodosta riippuen. Niinpä asiantuntijapuun kannattaa turvautua aina, kun päätetään yrityksen lopullisesta lakkauttamisesta.

### **Toiminta**

Vaiheeseen tarvittava aika voi vaihdella suurestikin riippuen siitä, milaista aikataulua nykyinen johtaja ja omistaja noudattavat. Prosessi voi olla hyvin lyhyt, mutta se saattaa myös jatkua siirtymävaiheessaan useita vuosia. Johtaja on esimerkiksi saattanut päättää palvelua tiettyä asiakasjoukkoa, vaikka hän on jo kokonaan tai osittain eläkkeellä. Hän ei ehkä aktiivisesti solmi uusia asiakkuuksia, mutta pitämällä yllä joitakin asiakassuhteita hän hankkii itselleen mielekästä tekemistä.

Lakkauttamisprosessin aikana on tärkeää olla avoin sille, mitä on tapahtumassa. Yrityksen sidosryhmille tulisi tiedottaa yrityksen tulevaisuudesta, jotta nämä saavat riittävästi aikaa luoda uusia ja vaihtoehtoisia suhteita markkinoiden muihin toimijoihin. Prosessin ammattimaisella käsittelyllä on merkityksensä myös henkilökohtaisella tasolla. Prosessia ei kannata päättää sopimattomalla tavalla kenenkään, joka on siihen asti ollut arvostettu johtaja ja omistaja. On tärkeää pitää yllä samaa korkeaa moraalialia yritysuran loppuun asti.

### **Liiketoiminnan kehittäminen**

Tällä vaiheella ei ole erityistä merkitystä yrityksen lopettamisissa, koska ajatus on nimenomaan sulkea yritys liiketoiminnan kehittämisen sijaan. Tilanne saattaa olla hieman toisenlainen, jos sulkemispäätös koskee vain osaa liiketoimintaa, mutta tämältyyppiset tilanteet katetaan yritystoiminnan sukupolvenvaihdos- ja yritysmyyntiprosesseille omis-

tetuissa luvuissa, sillä oletettu skenaario merkitsee joka tapauksessa vaatimusta edetä jossakin vaiheessa jatkamisprosessein.

## 4. REINO-PROSESSIKAAVIO

Luopuvilla ja jatkavilla yrittäjillä on pääasiallinen vastuu sukupolvenvaihdos-, yritysmyynti- ja yritystoiminnan lopettamisprosesseissa. Nämä toimijat joutuvat jossain määrin käymään läpi luvussa kolme (3) esitettyjä kysymyksiä. Pyrkinessään vastaamaan kaikkiin näihin kysymyksiin heillä on käytettävissään viisi erilaista lähestymistapaa. He voivat:

1. vastata kysymyksiin itse tai perheen jäsenten tuella
2. pohtia kysymyksiä oman verkostonsa toimijoiden kanssa
3. tarkastella kysymyksiä itse hankkimiansa uusien asiantuntijoiden kanssa
4. arvioida kysymyksiä palveluntarjoajan kanssa
5. arvioida kysymyksiä palveluntarjoajien suosittelman asiantuntijan kanssa

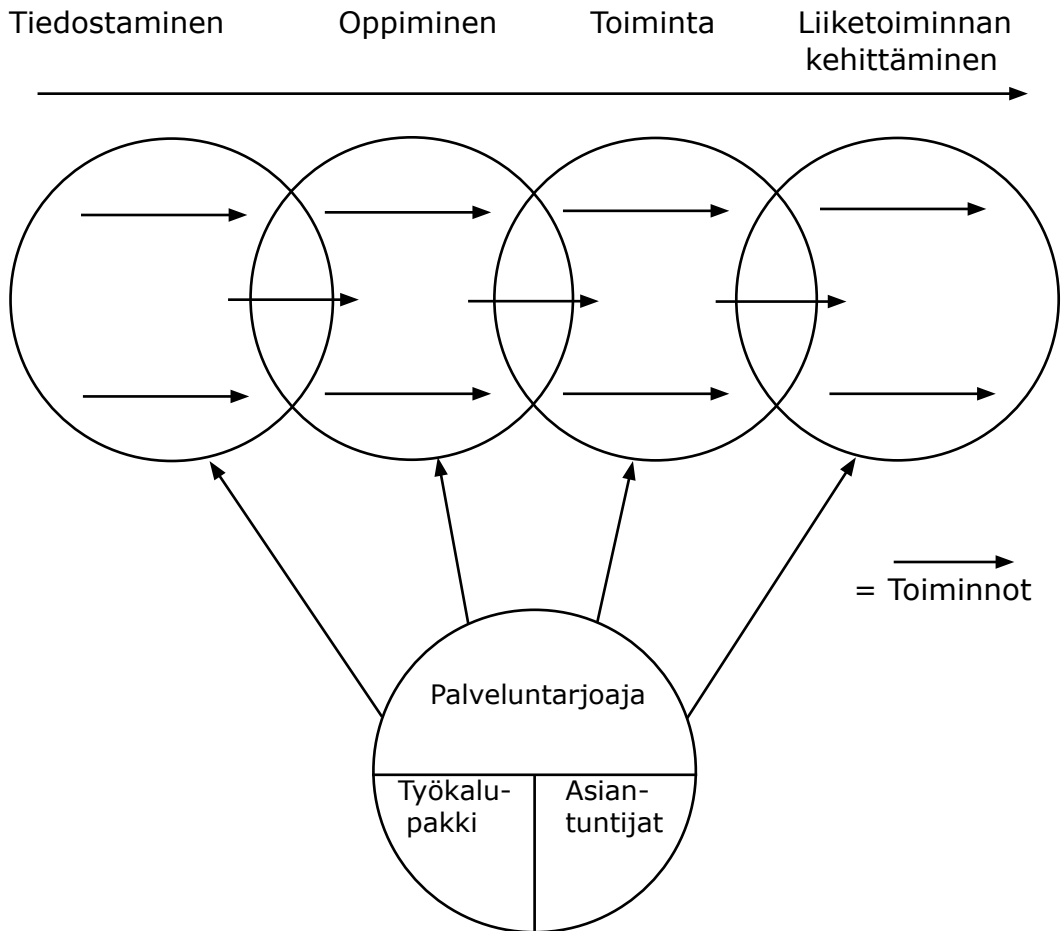
Prosessi, jossa luopuvat johtajat ja omistajat suunnittelevat johtajuuden ja omistajuuden vaihdoksia, alkaisi tyypillisesti askelilla 1 ja 2. Monet toimijat pyrkivät mielellään löytämään vastaukset itse, ennen kuin lähestyvät ulkopuolisia. Ensimmäisinä ulkopuolisina mukaan otetaan tavallisesti olemassa olevan verkoston toimijoita. Jos heidän apunsa ei riitä, käynnistetään uusien asiantuntijoiden haku, joka voidaan suorittaa kokonaan itse tai kääntymällä palveluntarjoajan puoleen. Tässä nimenomaisessa yhteydessä palveluntarjoajalla tarkoitetaan pääasiallisesti julkisin varoin rahoitettua toimijaa, jonka tehtävänä on auttaa sukupolvenvaihdoksia, yritysmyyntiä ja yritystoiminnan lopettamista suunnittelevia yrittäjiä. Seuraavissa osioissa keskitytään lähinnä siihen, miten palveluntarjoajat toimivat yhdessä luopuvien ja tulevien johtajien ja omistajien kanssa muutosprosessien aikana.

### ***4.1 Palveluntarjoajan rooli vaihdosprosessien aikana***

Yleiskatsaus sukupolvenvaihdoksen, yrityksen myynnin ja yritystoiminnan lopettamisen kaltaisiin muutosprosesseihin palveluntarjoajan näkökulmasta esitellään Kuvassa 4. Lähtökohtana on käytetty Luvussa 3 esitettyä Kuvaa 2. Ainoa merkittävä ero edellä nähtyyn on, että asioita tarkastellaan nyt lähinnä palveluntarjoajan eikä nykyisten tai tulevien johtajien ja omistajien näkökulmasta. Tämän lisäksi muutosprosessin ensimmäinen vaihe, Tiedostaminen, on nyt uutena mukana. Vaihe esitetään myös suurempana kehänä muihin kolmeen verrattuna. Näin esitetään vertauskuvallisesti ajatus, että aivan alussa palveluntarjoaja

työskentelee yritysyhteisössä kokonaisvaltaisesti eikä hän vielä keskity yksittäisiin yrityksiin. Huomion kohteena on lähinnä se osa yrityksistä, joiden johtajat ja omistajat pitäisi saada oivaltamaan tarve aloittaa yritystoiminnan jatkuvuutta, sen myyntiä tai lopettamista koskeva pohdinta. On myös tärkeää, että palveluntarjoajat ryhtyvät tunnistamaan toimijoita, jotka saattaisivat kuvitella itsensä mikroyritysten tuleviksi johtajiksi tai omistajiksi.

#### Kuva 4 Vaihdosprosessit palveluntarjoajan näkökulmasta tarkasteltuina



Palveluntarjoaja voi olla avuksi kaikissa Kuvassa 4 mainituissa vaiheissa, mutta hänen roolinsa todennäköisesti vaihtelee vaiheiden välillä. Sen voidaan esimerkiksi olettaa olevan merkittävämpi Tiedostamisvaiheen ja vastaavasti vähäisempi Toimintavaiheen aikana. Roolijako voi riippua vahvasti myös siitä, millaista mikroyritystä tai yrittäjäperhettä palve-

luntarjoajan on tarkoitus tukea vaihdosprosessin aikana. Toiseksi, on muistettava, että vaihdosprosessiin liittyvät sekä johtajan- että omistajanvaihdokset. Nämä kaksi alaprosessia saattavat edetä yksilöllisten aikataulujen mukaan, mikä vaikuttaa palveluntarjoajan työhön. Näin ollen sukupolvenvaihdos tai yritysmyyntiprosessia ei saada päätökseen, ennen kuin kumpikin alaprosessi on edennyt Liiketoiminnan kehittämisvaiheeseen.

Seuraavissa alaluvuissa esitellään Kuvan 4 taustalla oleva ajatus seikkaperäisemmin. Esittely alkaa Tiedostamisvaiheesta ja päättyy Liiketoiminnan kehittämisvaiheeseen. Palveluntarjoajan rooli asetetaan keskeiselle sijalle ja jokaisen vaiheen kuvauksessa on ajatuksia tavoitetasosta, toiminnoista sekä työkalupakin ja asiantuntijaresurssien sisällöstä. Tavoitetasolla ymmärretään, mitä suunnitellaan saavutettavaksi, ennen kuin nykyiset tai tulevat johtajat ja omistajat ovat valmiit siirtymään vaihdosprosessin seuraavaan vaiheeseen. Toiminnoilla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joita palveluntarjoajien tulisi suorittaa tietyn vaiheen aikana, jotta hän voisi auttaa nykyisiä ja tulevia johtajia ja omistajia saavuttamaan sovittu tavoitetaso. Työkalupakki sisältää työkaluja, joita palveluntarjoaja voi antaa luopuvien ja tulevien johtajien ja omistajien käyttöön näiden suunnitellessa yritystoiminnan jatkamista, myyntiä tai lopettamista. Esimerkkeinä tällaisista työkaluista mainittakoon liiketoimintasuunnitelmat, jatkamissuunnitelmat, sopimukset, sitoumukset, jne. Asiantuntijaresursseissa on mukana henkilöitä, jotka pystyvät tarjoamaan nykyisille ja tuleville johtajille ja omistajille erilaista osaamista. Nämä asiantuntijat eivät välttämättä ole palveluntarjoajan palkkalistoilla olevia henkilöitä. He saattavat olla yksityisten yritysten tai muiden organisaatioiden ekspertejä. Ei ole syytä olettaa, että palveluntarjoaja on tietoinen kaikesta, joskin hänelle saatetaan säilyttää pääasiallinen vastuu paikallisten asiantuntijaresurssien keräämisestä.

Palveluntarjoajan roolit saattavat vaihdella merkittävästi Kuvassa 4 esitetyn vaihdosprosessin neljän vaiheen aikana, mutta rooleissa on todennäköisesti eroavuuksia myös sen mukaan, onko prosessin kohteena yritystoiminnan jatkaminen, myynti vai lopettaminen. Useimmat eroista käydään läpi seuraavissa kappaleissa. On tärkeää pitää mielessä, että jokaiseen vaiheeseen liittyvät moninaiset toiminnot, joskin tarkoitus on esittää aluksi vain yleiskatsaus aiheesta. Eri palveluntarjoajien tehtävänä eri maissa on sopeuttaa nämä kuvaukset omiin toimintaympäristöihinsä.

### 4.1.1 Tiedostaminen

Tämä on vaihe, josta kaikki alkaa. Palveluntarjoajan tavoitetaso tässä vaiheessa on saada mahdollisimman moni nykyinen ja tuleva johtaja ja omistaja oivaltamaan, että heidän on aika aloittaa yrityksen tulevaisuutta koskeva pohdinta. Nämä toimijat tulisi saada vakuuttuneiksi tarpeesta siirtyä Oppimisvaiheeseen, ja Taulukkoon 16 on sisällytetty joitakin ajatuksia siitä, miten palveluntarjoaja voi pyrkiä saavuttamaan haluamansa.

#### Taulukko 16 Palveluntarjoajan rooli *Tiedostamisvaiheen* aikana

<b>Tavoite:</b> Nykyiset ja tulevat johtajat ja omistajat tulisi vakuuttaa tarpeesta siirtyä sukupolvenvaihdokseen, yritysmyyntiin ja yritystoiminnan lopettamiseen tähtäävään <i>Oppimisvaiheeseen</i> .		
<b>Toiminnot</b>	<b>Työkalupakki</b>	<b>Asiantuntijaresurssit</b>
<u>Palveluntarjoajien tuki:</u> -järjestää seminaareja ja koulutusohjelmia, -julkaista artikkeleita päivä- ja aikakauslehdissä -kerätä tilastoja yrityksistä ja lähettää kirjeitä yrittäjille; -luoda tietokanta myytävistä yrityksistä ja mahdollisista ostajista ja jatkajista	Tapauskuvaukset, harjoituskirjat ja artikkelit;  Eläkkeiden laskentamallit,  Yritysten osoitelistat tai tietokannat	Erilaiset asiantuntijat kuten puhujat + entiset omistajat ja johtajat, jotka ovat vieneet päätökseen vaihdosprosesseja;  asiantuntijat + henkilöt jotka ovat ostaneet yrityksiä  Eläkejärjestelyekspertit.

Taulukossa 16 esitettyjen toimintojen ydin on, että nykyiset ja tulevat johtajat ja omistajat saavat alustavan ajatuksen siitä, mitä sukupolvenvaihdos-, yritysmyynti- ja yritystoiminnan lopettamisprosessit tuovat tullessaan. Tässä vaiheessa Taulukkoon 16 ei kuitenkaan ole tehty mitään selkeitä rajanvetoja näiden kolmen vaihtoehdon välillä. Riittää, että nykyiset ja tulevat johtajat ja omistajat saadaan tietoisiksi tarpeesta hankkia lisää tietoa mainituista vaihtoehdoista. Sisäistettyään ajatuksen ja siirryttyään Oppimisvaiheeseen erittely kolmen valinnan välillä saa enemmän merkitystä.

Tiedostamisvaiheen toiminnot ovat jatkuvia, mutta palveluntarjoajat alkavat yleensä osoittaa kiinnostusta johtajia ja omistajia kohtaan näiden täytettyä viisikymmentä. Tällaisilla yrittäjillä on edessään vielä useita vuosia liike-elämässä, mutta ikävaihe on yleensä suotuisa tulevan tiedostamiselle. On myös strategisesti järkevää alkaa valmistaa nykyisiä johtajia ja omistajia eläkesuunnitelmiin. Eläkkeiden saattaminen halutulle tasolle saattaa viedä useita vuosia ja tässä mielessä on myöhäistä kiinnostua asiasta vuotta ennen suunniteltua ensimmäistä eläkepäivää. Myös johtaja- ja omistajaehdokkaat pitäisi tunnistaa Tiedostamisvaiheen aikana. Opiskelijoiden ja työntekijöiden tulisi osaltaan tiedostaa, millaisia mahdollisuuksia jo olemassa oleva yritys(toiminta) voi heille tarjota. Nämä henkilöt voidaan tavoittaa kaupallisista oppilaitoksista tai yliopistoista tai yrittäjiksi aikoville tarkoitetuista seminaareista.

#### **4.1.2 Oppiminen**

Tässä vaiheessa keskeisen sijan saa suunnittelu. Perusajatuksena on, että sekä nykyisten että tulevien johtajien ja omistajien tulisi päästä yksimielisyyteen siitä, miten liiketoimintaa tulisi johtaa tulevaisuudessa. Tässä mielessä Oppimisvaiheen tavoitteena on kehittää suunnitelmia, jotka ovat valmiita toteutettaviksi Toimintavaiheessa. Aluksi nykyiset johtajat ja omistajat tarvitsevat suunnitelman siitä, miten siirtää liiketoimintaa tuleville johtajille ja omistajille ja miten itse jättäytyä pois yrityksestä. Tulevien johtajien ja omistajien tulee toisaalta laatia suunnitelma siitä, miten heidän valitsemansa liiketoiminnan haltuunoton on määrä tapahtua. Nykyisten ja tulevien johtajien ja omistajien suunnitelmat linkittyvät läheisesti toisiinsa, onhan toimijoilla yhteinen tavoite. Molemmat haluavat tulevien johtajien ja omistajien ottavan yrityksen haltuunsa ja varmistaa sen elinkelpoisuuden. Nykyisillä ja tulevilla johtajilla ja omistajilla on kuitenkin omat erilliset ohjelmansa toimitasuunnitelmansa yhteiseen tavoitteeseen tähtäävän prosessin aikana ja siksi on tarpeen kehittää vähintään kaksi erillistä suunnitelmaa Oppimisvaiheen aikana. Yrityksen kannalta saattaa lisäksi olla tärkeää laatia tai päivittää liiketoimintasuunnitelma.

Koska Oppimisvaiheen aikana on olemassa tarve laatia ainakin kaksi erilaista suunnitelmaa, palveluntarjoajat voivat myös joutua käyttämään nykyisten ja tulevien johtajien ja omistajien kanssa erilaisia työtapoja. Tällä seikalla ei ehkä ole niin paljon merkitystä Oppimisvaiheen alussa, mutta merkitys todennäköisesti kasvaa vaiheen loppupuolella. Oppimisvaiheen voidaan siis katsoa koostuvan kahdesta eri askeleesta. Ensimmäisen askeleen sisältö on saada nykyisen johtajan ja omistajan

välillä syntymään alustava päätös sukupolven vaihdoksesta, yritysmyyntä tai yrityksen lopettamisesta. Myös tulevien johtajien ja omistajien pitäisi päättää, jatkavatko he sukupolvenvaihdoksin tai ostavatko he yrityksen. Palveluntarjoajan ei ole tarkoituksenmukaista kehittää vielä näin aikaisessa vaiheessa täysin erillisiä palveluja nykyisille ja tuleville johtajille ja omistajille. Näiden kahden toimijaryhmän pitäisi käydä läpi samantyyppiset kysymykset ja Taulukkoon 17 on kerätty esimerkkejä siitä, miten palveluntarjoajat voivat olla avuksi keskustelujen aikana.

### **Taulukko 17 Palveluntarjoajien rooli *Oppimisvaiheen ensimmäisen askeleen aikana***

<b>Tavoite:</b> (Ensimmäinen askel) Nykyisten ja tulevien johtajien ja omistajien tulisi tehdä alustavat päätökset siitä, mitä vaihtoehtoa käytetään johtajan- ja omistajanvaihdosta suunniteltaessa, sekä päätös etenemisestä yksityiskohtaisemmin suunnitelmin.		
<b>Toiminnot</b>	<b>Työkalupakki</b>	<b>Asiantuntijaresurssit</b>
<p><u>Palveluntarjoajien tuki:</u></p> <p><i>-toimittaa</i> yleiskuvaus vaihdosprosessien peruselementeistä</p> <p><i>-helpottaa</i> perheen jäsenten välisiä keskusteluja sukupolvenvaihdoksesta, yrityksen myynnistä ja lopettamisesta</p> <p><i>-auttaa</i> liiketoimintanalyysien teossa ja keskusteluissa liiketoimintasuunnitelmasta.</p> <p><i>-hakea</i> asiantuntijoita, jotka tekevät alustavia arvioita ja tutkivat eläkesuunnitelmia.</p> <p><i>-tunnistaa</i> kiinnostavia myynnissä olevia yrityksiä.</p>	<p>Suuntaviivat sukupolvenvaihdoksen tai yritystoiminnan siirron suunnittelulle.</p> <p>Työkirja perheessä käytäville keskusteluille.</p> <p>Perhesopimus perheille, joissa esiintyy erimielisyyksiä.</p> <p>Liiketoimintasuunnitelma, johon sisältyy tuloslaskelma ja tase.</p> <p>Arviointityökalu.</p> <p><i>Taulukot 1, 2, 3 ja 4 ovat tukimateriaalia.</i></p>	<p>Palveluntarjoajan pitäisi kyetä hoitamaan ensimmäinen askel.</p> <p>Yrityksen kirjanpitäjä ja hallituksen jäsenet.</p> <p>Eläkeasiantuntija.</p>

Oppimisvaiheen ensimmäinen askel päättyy, kun nykyiset johtajat ja omistajat ovat tehneet päätöksen siitä, pyrkivätkö he toteuttamaan sukupolvenvaihdoksen tai yritysmyyntin vai lopettamaan yritystoiminnan. Myös tulevat johtajat ja omistajat ovat saaneet ensimmäisen askeleensa päätökseen, kun he ovat valinneet etenemistavaksi sukupolvenvaihdoksen tai yrityksen myyntin. Oppimisvaiheen toisella askeleella suunnitteluun, miten etenemisen kohti mikroyrityksen johtajuus- ja omistajuusrakenteiden muutoksia on määrä tapahtua. Palveluntarjoajan kannalta Oppimisvaiheen toinen askel voi osoittautua hyvin haasteelliseksi, sillä palveluntarjoajalla saattaa olla hyvin erilaisia rooleja. Rooli on erilainen paitsi sukupolvenvaihdos-, yritysmyynti- ja yritystoiminnan lopettamisprosessien aikana, myös riippuen siitä, työskenteleekö palveluntarjoaja lähinnä luopuvien vai tulevien johtajien ja omistajien kanssa. Eri toimijat tarvitsevat erilaisia tukimuotoja edetäkseen Toimintavaiheeseen. Lisäksi jokainen perhe ja jokainen yritys on ainutlaatuinen, mikä vain lisää haastetta tuottaa sopivia palveluja.

Epäilemättä on haasteellista lähteä esittämään näkemyksiä siitä, kuinka palveluntarjoajien tulisi toimia auttaessaan johtajia ja omistajia näiden sukupolvenvaihdoksia, yritysmyyntejä ja yritystoiminnan lopettamisia koskevissa suunnitelmissa Oppimisvaiheen toisen askeleen aikana. On kuitenkin olemassa joitakin suuria yhteisiä haasteita, joiden kanssa jokainen luopuva tai tuleva yrittäjäperhe joutuu jossain määrin kamppailemaan, ja seuraavissa kolmessa taulukossa on tietoa kyseisistä haasteista. Ensimmäiset taulukot kuvaavat sukupolvenvaihdosten askeleen kaksi (yksityiskohtaisen suunnittelun) aikana vastaan tulevia haasteita. Sen jälkeen siirrytään käsittelemään yritysmyyntiä ja lopuksi yritystoiminnan lopettamista. Jokaisessa taulukossa on tietoa erityyppisistä sekä luopuville että jatkaville johtajille ja omistajille tarkoitetuista tukitarpeista.

## **Taulukko 18 Oppimisvaiheen toinen askel sukupolvenvaihdostilanteissa**

**Tavoite:** On olemassa jatkamissuunnitelma valmiina toteutettavaksi. Nykyisillä johtajilla ja omistajilla on siis suunnitelma siitä, miten he päättävät osallisuutensa yrityksessä ja uusilla johtajilla ja omistajilla suunnitelma, miten he ottavat yrityksen haltuunsa. Lisäksi on olemassa päivitetty liiketoimintasuunnitelma.

### **Toiminnot**

Palveluntarjoajat varmistavat, että perheen jäsenten ja yrityksen päätoimijoiden kanssa käydään neuvotteluja. Olemassa oleva liiketoimintasuunnitelma tulisi analysoida. Yksityiskohtainen yritystoiminnan arvonmääritys ja due diligence -prosessi voidaan saattaa päätökseen asiantuntijoiden tuella.

#### *Palvelut luopuville ja uusille omistajille ja johtajille*

Luopumissuunnitelman laatimiseen liittyy suunnitelmia sukupolvenvaihdoksen jälkeiseen aikaan. Uusien roolien hyväksyntä yrityksessä ja perheessä. Henkilökohtainen rahoitussuunnitelma. Testamentin laatiminen.

#### *Palvelut uusille omistajille ja johtajille*

Haltuunottosuunnitelman kehittäminen. Olemassa olevan liiketoimintasuunnitelman päivitys tai uuden laatiminen.

Avioehto- ja osakassopimuksista huolehtiminen ja yrityskaupan rahoitus. Käynnit pankeissa ja vakuutusyhtiöissä.

### **Työkalupakki**

Sukupolvenvaihdoksia ja liiketoimintasuunnitelmaa koskevat käsikirjat, liiketoimintaverkoston kuvaukset, asiantuntijoiden kiinnittämisiä koskevat sopimukset, ensimmäisen sukupolven luopumissuunnitelma, yritystä omistajanvaihdokseen valmistava suunnitelma, jatkajan koulutussuunnitelma, haltuunottosuunnitelmat, avioehtosopimukset ja osakassopimukset. *Taulukot 5,6,7,8 ja 9 ovat keskeistä tukiaineistoa.*

### **Asiantuntijaresurssit**

Liiketoimintasuunnitelmissa auttavat asiantuntijat, asianajajat, rahoitus- ja veroasiantuntijat, kirjanpitäjät, due diligence -asiantuntijat, kouluttajat ja opettajat.

Taulukossa 18 huomio kohdistetaan sekä luopuviin että jatkaviin johtajiin ja omistajiin, koska nämä tulevat sukupolvenvaihdostilanteessa samasta perheestä. Useiden Taulukossa 18 mainittujen toimintojen toteuttaminen saattaa viedä pitkän ajan. Ei ole esim. ennenkuulumatonta, että ensimmäisen sukupolven perheenjäseniltä menee muutamia vuosiakin, ennen kuin he saavat aikaan päätöksen prosessissa etenemisestä (Sten, 2006). Seuraavan sukupolven edustajat eivät puolestaan ole välttämättä valmistautuneet rooleihinsa tulevina johtajina ja saattavat tarvita niin ikään lisää aikaa vievää koulutusta (Oikarinen, 2006). Omistajuuden kannalta voi toisinaan olla viisaampaa siirtää osakkeet seuraavalle polvelle vähitellen, mikä osaltaan pidentää Oppimisvaiheen kestoa. Mainitut seikat vaikuttavat yhdessä siihen, miten Oppimis- ja Toimintavaihe linkittyvät. Ottaen huomioon, että vaihdosprosessin on katettava sekä johtajan- että omistajanmuutokset, on mahdollista, että johtajanvaihdos saatetaan Toimintavaiheeseen hetkellä, jolloin omistajanvaihdos on vielä Oppimisvaiheessa. Käytännössä siis jatkajasta voi tulla yrityksen uusi johtaja, mutta voi mennä joitakin vuosia, ennen kuin hänestä tulee myös sen uusi omistaja.

Kun tarkastellaan yritysmyyntitilanteita, Oppimisvaiheen toisen askeleen toiminnot ovat pitkälti samankaltaiset kuin sukupolvenvaihdoksissa. Uusi johtaja ja omistajat eivät kuitenkaan tässä tapauksessa tule samasta perheestä kuin edeltäjänsä; ja asialla on tiettyjä vaikutuksia siihen, miten luopuvan yrittäjäperheen tulisi suunnitella jatkamista. Myös palveluntarjoajille prosessi tarjoaa enemmän haastetta, sillä on vaikeaa edustaa sekä luopuvia että tulevia omistajia ja johtajia. Kun vaihdokset tapahtuvat perheen sisällä, asian käsittely on yksinkertaisempaa. Yrityksen siirtyessä ulkopuolisille palveluntarjoajan tulisi sen sijaan tarkkaan harkita, kummalle puolelle hän asettuu. Prosessin jossakin vaiheessa molempien puolen edustaminen tulee mahdottomaksi. Taulukko 19 sisältää merkittäviä palveluntarjoajien kohtaamia haasteita tilanteissa, joissa he päättävät edustaa pääasiallisesti myyjää.

## Taulukko 19 Oppimisvaiheen toinen askel myyjille yritysmyyntitilanteissa

**Tavoite:** Luopuva johtaja ja omistajat ovat löytäneet uudet johtajat ja omistajat ja heillä on suunnitelma siitä, miten henkilökohtaisesti jättäytyä pois yritystoiminnasta.

<b>Toiminnot</b>	<b>Työkalupakki</b>	<b>Asiantuntijaresurssit</b>
<p>Palveluntarjoajien tuki:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Keskustelut perheen jäsenten sekä liiketoiminnan avaintoimijoiden kanssa.</li> <li>-Yritysvälittäjän kiinnittäminen.</li> <li>-Yksityiskohtainen yrityksen arvonmääritys.</li> <li>-Yrityksen valmistaminen myyntiin yritystoimintakuvauksen laatiminen.</li> <li>-Pelisuunnitelman laatiminen.</li> <li>-Keskusteluja ostajaehdokkaiden kanssa.</li> <li>-Neuvottelut ostajien kanssa ja yhteinen sopimus kaupasta. - Luopumissuunnitelman laatiminen</li> <li>-Suunnitelmia toteutetun kaupan jälkeiselle ajalle.</li> <li>-Uusien roolien hyväksyntä yrityksen ja perheen keskuudessa.</li> <li>-Henkilökohtainen rahoitussuunnitelma.</li> <li>-Testamentti.</li> </ul>	<p>Vaihdoosuunnitelmaa koskevia käsikirjoja Pelisuunnitelma</p> <p>Luopumissuunnitelma ensimmäiselle sukupolvelle</p> <p>Suunnitelma siitä miten valmistaa yritys omistajan vaihdokseen</p> <p>Liiketoimintaverokoston kuvaukset Sopimus yritysvälittäjän kiinnittämisestä</p> <p><i>Tukea Taulukoista 12, 13 ja 14.</i></p>	<p>Liiketoiminta-suunnitelmassa tukevat konsultit</p> <p>Asianajajat,</p> <p>Rahoitus- ja veroasiantuntijat</p> <p>Mentorit</p> <p>Kirjanpitäjät,</p> <p>Due diligence -asiantuntijat</p> <p>Yritysvälittäjät</p>

Jos palveluntarjoaja päättää edustaa pääasiallisesti myyjää omistajanvaihdoksen aikana, hän kohtaa tavallisesti kaksi suurehkoa haastetta. Ensinnäkin hänen on saatava omistajat hyväksymään ajatus yrityksen myynnistä ja todella sitoutumaan päätökseen. Joissakin tapauksissa päätöksen tekoon saattaa mennä vuosia, mutta hyväksytyään ajatuksen omistajat ovat tavallisesti halukkaita etenemään nopeammin yritystensä myynnin yksityiskohtaisella suunnittelulla. Toinen suurehko haaste on valmistaa yritys myyntiin. Perheomistajuuspohjaista mikroyritystä ei välttämättä nähdä ostajaehdokkaiden kannalta houkuttelevana. Jotta yrityksen myynti helpottuisi, joudutaan toisinaan turvautumaan erilaisiin järjestelyihin, joissa voi mennä aikaa. Hyvillä valmisteluilla helpotetaan kuitenkin ostajien löytymistä mikroyritykselle.

Jos palveluntarjoajat päättävät edustaa pääasiallisesti ostajaa yrityksen myyntiprosessin kaltaisen vaihdoksen aikana, heillä on edessään toisenlaisia haasteita. Oppimisvaiheen toisen askeleen tärkeimmät toiminnot on kuvattu Taulukossa 20.

## Taulukko 20 *Oppimisvaiheen toinen askel ostajille yrityksen myyntitilanteissa*

**Tavoite:** Uusi johtaja ja omistajat ovat löytäneet yrityksen, jonka he haluavat ostaa. Heillä on myös Haltuunotto-suunnitelma ja päivitetty Liiketoimintasuunnitelma valmiina toteutettaviksi.

<b>Toiminnot</b>	<b>Työkalupakki</b>	<b>Asiantuntijaresurssit</b>
<p>Palveluntarjoajien tuki:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Potentialisten yritysten tunnistaminen.</li> <li>-Yritysvälittäjän kiinnittäminen.</li> <li>-Yksityiskohtainen yrityksen arvonmääritys.</li> <li>-Yritystoimintakuvausten analysointi.</li> <li>-Pelisuunnitelman laatiminen.</li> <li>-Keskusteluja myyjä-ehdokkaiden kanssa.</li> <li>-Neuvottelut myyjien kanssa ja yhteinen sopimus myynnistä.</li> <li>-Due diligence.</li> <li>-Rahoituksen varmistaminen ja</li> <li>-Osakassopimuksen laatiminen.</li> <li>-Haltuunotto-suunnitelman ja päivitetyn liiketoimintasuunnitelman laatiminen.</li> </ul>	<p>Siirtosuunnitelmaa koskevia käsikirjoja</p> <p>Liiketoiminta-verkoston kuvaukset</p> <p>Pelisuunnitelma</p> <p>Sopimukset asiantuntijoiden kiinnittämisestä</p> <p>Liiketoimintasuunnitelma</p> <p>Haltuunotto-suunnitelma</p> <p>Tietokanta myytävänä olevista yrityksistä</p>	<p>Liiketoiminta-suunnitelmassa tukevat konsultit</p> <p>Asianajajat, Rahoitus- ja veroasiantuntijat</p> <p>Mentorit</p> <p>Kirjanpitäjät, Due diligence -asiantuntijat</p> <p>Yritysvälittäjät</p>

Palveluntarjoajalla on kolme pääasiallista tehtävää auttaessaan ostajia Oppimisvaiheen toisen askeleen aikana. Ensiksikin heidän tulee auttaa ostajia löytämään myyjäehdokkaita. Hakua varten he saattavat joutua kiinnittämään yritysvälittäjän. Tämän jälkeen heidän tulisi varmistaa, että ostajat saavat asiantuntijoilta tukea neuvotteluissaan myyjien kanssa. Lopuksi heidän pitäisi varmistaa, että ostajat kehittävät Haltuunotto-suunnitelman. Jos ostajat vievät päätökseen mainitut tärkeät toiminnot, heillä on erinomaiset valmiudet jo vakiinnutetun mikro-yrityksen uusiksi johtajiksi ja omistajiksi.

Kun tarkastellaan yritysten lopetustilanteita, palveluntarjoajan rooli yksinkertaistuu huomattavasti. Prosessissa ei ole osallisina uusia johtajia eikä omistajia eikä liiketoimintasuunnitelman parantamiseen ole tarvetta. Varsinaisina haasteina on enää varmistus siitä, että nykyinen johtaja ja nykyiset omistajat ovat tosissaan aikeissaan ajaa yritys alas ja että heillä on olemassa toteutus-suunnitelma. Taulukossa 21 on joitakin toimintaehdotuksia.

**Taulukko 21 Oppimisvaiheen toinen askel yritysten lopettamistilanteissa**

<b>Tavoite:</b> Nykyisellä johtajalla ja nykyisillä omistajilla on suunnitelma siitä, kuinka he luopuvat mukanaolostaan yrityksessä.		
<b>Toiminnot</b>	<b>Työkalupakki</b>	<b>Asiantuntijaresurssit</b>
<p><u>Palveluntarjoajien tuki:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Keskustelut perheen jäsenten sekä yrityksen avaintoimijoiden kanssa.</li> <li>-Lopettamissuunnitelman laatiminen.</li> <li>-Tulevaisuudensuunnitelmat lopettamisen jälkeen.</li> <li>-Organisaation tärkeimpien sidosryhmien tunnistaminen.</li> <li>-Henkilökohtainen rahoitus-suunnitelma.</li> <li>-Testamentti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yritystoiminnan lopettamissuunnitelma</li> <li>Liiketoimintaverokoston kuvaukset</li> <li>Sopimukset asiantuntijoiden kiinnittämisestä</li> <li><i>Tukea Taulukosta 15.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asianajajat</li> <li>Rahoitus- ja veroasiantuntijat</li> <li>Kirjanpitäjät</li> </ul>

### **4.1.3 Toiminta**

Tämän vaiheen aikana keskitytään Oppimisvaiheen kuluessa laadittujen suunnitelmien toteuttamiseen. Käytännössä tämä merkitsee sitä, että luopuvat johtajat ja omistajat ryhtyvät toteuttamaan Luopumissuunnitelmaansa ja vastaavasti tulevat johtajat ja omistajat Haltuunottosuunnitelmaansa. Tässä vaiheessa tulee myös käsiteltäväksi suurin osa muodollisesta paperityöstä. Sopimuksia ja sitoumuksia allekirjoitetaan ja omistajuus siirtyy virallisesti tuleville omistajille. Tulevat omistajat toimittavat asiakirjat rahoitusta varten ja omistajanvaihdoksesta tehdään ilmoitus viranomaisille. Lisäksi organisaation sidosryhmille tiedotetaan asianmukaisesti omistajuuden ja johtajuuden muutoksista.

Jos Oppimisvaiheen aikainen työ on rakennettu vakaalle pohjalle, Toimintavaiheeseen ei pitäisi liittyä suurempia haasteita. Mahdollisena poikkeuksena mainittakoon tiedotussuunnitelma, joka tavallisesti laaditaan vasta, kun johtajan- ja omistajanvaihdokset on saatu päätökseen. Tämä on Toimintavaiheen merkittävä askel. Entisten ja tulevien johtajien ja omistajien tulisi pitää prosessi hallinnassa, jotta vältetään turhilta huhuilta ja spekuloinnilta. Aloitteellinen toiminta auttaa myös uusia johtajia ja omistajia pääsemään helpommin alkuun uusissa rooleissaan, koska henkilökunta on tietoinen pelisäännöistä.

Toimintavaiheen kestossa voi ilmetä suuria tapauskohtaisia vaihteluita. Esim. nykyinen ja tuleva johtaja saattavat työskennellä yhdessä useita vuosia tai vain muutaman kuukauden. Vastaavasti omistajuuden siirto voi tapahtua yhdessä päivässä tai vähitellen vuosien saatossa. Vaihe näyttää myös hieman erilaiselta siitä riippuen, mikä kolmesta vaihdosprosessista on kyseessä. Esim. yrityskauppa voidaan prosessina viedä läpi huomattavasti nopeammin kuin sukupolvenvaihdos. Taulukossa 22 kuvataan yksityiskohtaisemmin näitä sukupolvenvaihdoksen ja myynnin välisiä eroja.

## Taulukko 22 Toimintavaihe sukupolvenvaihdos- ja yritysmyyntitilanteissa

<b>Tavoite:</b> Yrityksellä on uusi johtaja ja uudet omistajat. Organisaation sidosryhmille on asianmukaisesti tiedotettu muutoksista.		
<b>Toiminnot</b>	<b>Työkalupakki</b>	<b>Asiantuntijaresurssit</b>
<u>Palveluntarjoajien tuki:</u> -Uusi johtaja nimitetään ja ajetaan sisään yritykseen. -Tärkeimpiä toimijoille tiedotetaan vaihdoksesta. -Luopuva johtaja mukautuu uuteen rooliinsa tai poistuu yrityksestä. -Haltuunotto-suunnitelma toteutetaan. -Omistajuuden siirto tapahtuu asiapaperien allekirjoituksilla. -Rahoitus varmistetaan. -Uuden johtajan eläkejärjestelyt hoidetaan. -Mahdolliset uudet hallituksen jäsenet valitaan.	Sitoumus yritys-toiminnan siirrosta  Uuden johtajan työ-sopimus  Tiedotussuunnitelma  Asiakirjat virano-maisille  Tukea Taulukosta 14	Asianajajat,  Rahoitus- ja veroasian-tuntijat  Yritysvälittäjät  Pankkiirit  Mentorit

Toimintavaihe poikkeaa edellä käsitellyistä johtajien ja omistajien kohdalla, jotka ovat päättäneet lopettaa yrityksensä. Merkittävin ero on siinä, että jatkavat johtajat ja omistajat puuttuvat. Toimintavaiheen läpivienti on näin ollen helpompaa ja siihen sisältyvät lähinnä Taulukossa 23 mainitut toiminnot.

## **Taulukko 23 Toimintavaihe yritystoiminnan lopettamistilanteissa**

<b>Tavoite:</b> Nykyiset johtajat ja omistajat lopettavat yrityksen. Organisaatiolle merkittävälle osapuolille tiedotetaan asianmukaisesti muutoksista.		
<b>Toiminnot</b>	<b>Työkalupakki</b>	<b>Asiantuntijaresurssit</b>
<u>Palveluntarjoajien tuki:</u> -Sidosryhmille tiedotetaan muutoksesta. -Velat maksetaan ja työntekijät irtisanoetaan. -Resurssit myydään ja yritys saatetaan poistaa rekisteristä. -Entiset johtajat ja omistajat sopeutuvat uusiin rooleihin elämässään	Tiedotussuunnitelma  Asiakirjat viranomaisille	Asianajajat  Rahoitus- ja veroasiantuntijat  Pankkiirit

### **4.1.4 Liiketoiminnan kehittäminen**

Tämä on vaihdosprosessin päätösvaihe ja mikäli kaikki on sujunut suunnitelmien mukaisesti, sukupolven- tai omistajanvaihdon pitäisi nyt olla toteutunut. Uudet johtajat ja omistajat ovat nyt yritystoiminnan johdossa ja luopuva johtaja ja entiset omistajat ovat poistuneet yrityksestä tai hakeutuneet uusiin rooleihin yrityksen sisällä. Tähän vaiheeseen siirtymisen myötä huomio on myös siirretty sukupolvenvaihdos- tai yritysmyyntiprosessista kohti varsinaista liiketoimintaa. Liiketoimintasuunnitelma toimii tärkeimpänä ohjaavana työkaluna ja pääasiallinen tavoite on kehittää liiketoimintaa yhä paremmaksi. Jos kuitenkin kyseessä on yrityksen lopettaminen, tilanne on jokseenkin toinen. Tällöin pääosa toiminnoista kohdistuu liiketoiminnan hallittuun loppuunsaattamiseen suunnitellun aikataulun mukaisesti.

Palveluntarjoajan rooli on tässä vaiheessa jossain määrin aikaisemmista poikkeava. Sukupolvenvaihdos tai yrityskauppa on nyt saatettu loppuun ja on aika keskittyä enemmän liiketoiminnan kehittämiseen. Uusia asiantuntijoita saatetaan tarvita ja näin ollen myös palveluntarjoajan rooli mahdollisesti muuttuu. Taulukossa 24 on esitetty joitakin lisäkommentteja asiaan.

**Taulukko 24 Palveluntarjoajan rooli *Liiketoiminnan kehittämisvaiheessa***

<b>Tavoite:</b> Uusi johtaja ja uudet omistajat ovat yrityksen johdossa. Entinen johtaja ja entiset omistajat ovat poistuneet yrityksestä tai hakeutuneet siellä uusiin rooleihin. Liiketoimintasuunnitelman toiminnot pannaan käytäntöön ja niitä kehitetään edelleen.		
<b>Toiminnot</b>	<b>Työkalupakki</b>	<b>Asiantuntijaresurssit</b>
Palveluntarjoajien tuki:  -Keskusteluja entisten ja uusien johtajien ja omistajien kanssa. -Yrityksen sukupolvenvaihdos- tai myyntisuunnitelman seuranta. -Toimivan hallituksen muodostaminen. -Liiketoiminnan uusien, kehitettävien suuntien tunnistaminen.	Liiketoimintasuunnitelma  Suuntaviivat yrityksen hallitukselle  Tukea Taulukoista 7 ja 11	Yrityskonsultit  Mentorit  Ulkopuoliset hallituksen jäsenet

Tämän vaiheen tärkein kysymys on välittää mielikuva, että johtajuus- ja omistajuusrakenteiden muutoksia koskeva prosessi on viety päätökseen. Seuraavan sukupolven tai uusien omistajien pitäisi nyt olla yritystoiminnan johdossa. Vaihtoehtoisesti liiketoiminta on saatu hallitusti lakkautettua. Huomion tulisi nyt kiinnittyä liiketoiminnan edelleen kehittämiseen. Uusia liikeideoita pitäisi tunnistaa ja johtajia ja omistajia kouluttaa tulevien haasteiden varalle. Omistajien tulisi vakiinnuttaa hyvin toimivia yrityksen hallintamekanismeja ja hallitustyöskentelyn tulisi edetä ammattimaisesti. Entisten johtajien ja omistajien oletetaan tässä

vaiheessa hakeutuneen uusiin yrityksen sisäisiin tai ulkopuolisiin rooleihinsa. Heistä on jopa saattanut tulla muiden mikroyritysten jatkavien tai uusien yrittäjien mentoreita. He ovat kenties aloittaneet oman uuden liiketoimintansa. Pääasia on, että he ovat edelleen aktiivisesti mukana yrityselämässä - niin pitkään kuin heidän terveydentilansa sallii.

## **4.2 Esimerkkejä tukipalveluprosesseista**

Jokainen sukupolvenvaihdokseen tai yritysmyyntiin liittyvä muutosprosessi on ainutlaatuinen, mutta jotta sellainen saataisiin onnistuneesti päätökseen, on hedelmällinen yhteistyö luopuvien ja tulevien johtajien ja omistajien sekä palveluntarjoajien välillä tarpeen. Edellä tässä luvussa oli kuvaus siitä, millaisiin toimintoihin palveluntarjoaja voi ryhtyä tarjotessaan apua johtajille ja omistajille, mutta tässä osiossa annetaan viitteitä siitä, miltä yhteistyö muutosprosessissa näyttää kummankin osapuolen näkökulmasta tarkasteltuna. Sekä johtajilla, omistajilla että palveluntarjoajilla on tärkeä roolinsa vaihdosprosessissa ja keskinäisellä ymmärryksellä parannetaan onnistuneen palveluntuottojärjestelmän edellytyksiä. Tähän osioon on tuotu kaksi esimerkkiä siitä, miten itse työ voidaan järjestää sukupolvenvaihdos- ja yritysmyyntitilanteissa. Yritysmyyntiä kuvataan ulkopuolisen ostajan näkökulmasta, sillä sukupolvenvaihdos kattaa jossain määrin sekä myyvän että ostavan osapuolen. On kuitenkin hyvä huomioida, että taulukot jäljempänä ovat viitteellisiä ja sisältävät vain ajatuksia siitä, kuinka nämä prosessiin osallistuvat toimijat voivat työskennellä yhdessä. Yleensä vaaditaan tilannekohtaisesti yksilöllisiä ratkaisuja ja palveluntarjoajien tehtävä onkin löytää optimaalinen työtapansa.

### **4.2.1 Mutkattomia vaihdosprosesseja**

Seuraavissa taulukoissa esitetyt prosessikuvaukset keskittyvät eri toimintoihin Tiedostamis-, Oppimis-, Toiminta- ja Liiketoiminnan kehittämisvaiheissa. Millaisia toimintoja odotetaan omistajilta, johtajilta ja palveluntarjoajilta yhdessä näiden vaiheiden aikana? Edellisissä osioissa käytiin läpi palveluntarjoajien pääasiallisia toimintoja eri vaiheiden aikana, mutta millä tavoin palveluntarjoajien, johtajien ja omistajien toiminnot saadaan sovitettua yhteen? Jäljempänä huomio kohdistetaan aluksi sukupolvenvaihdoksiin. Taulukkoon 25 on sisällytetty ajatus siitä, kuinka johtajat ja omistajat sekä palveluntarjoajat voivat työskennellä yhdessä Tiedostamisvaiheen aikana.

## Taulukko 25 Toimintojen ja vastuiden jakaminen sukupolvenvaihdosprosessin *Tiedostamisvaiheen* aikana

Johtajat ja omistajat	Palveluntarjoajat ja heidän asi- antuntijansa
Ilmoita muille toimijoille mahdollisista tiedotustilaisuuksista.	Järjestä seminaareja ja julkaise kertomuksia.
Keskustele osallistumisesta ja osallistu.	Kartoita osallistujaehdokkaat ja ota heihin yhteys.
Keskustele aktiivisesti ja hanki lisää tietoa.	Luo kontaktit johtajiin ja omistajiin.
Keskustele seuraavista askelista perheenjäsenten kanssa. Ota yhteys palveluntarjoajaan ja tiedota aikeista.	Varmista, että johtajat ja omistajat siirtyvät Oppimisvaiheeseen käyttäen yhteydenotoissa esim. seuranta-kirjeitä, sähköposteja tai puhelinta.

Tiedostamisvaiheen tarkoituksena on saada johtajat ja omistajat kiinnostumaan muutosprosessista aiheena ja lopputulemana tekemään päätöksen edetä prosessissa. Palveluntarjoajan vastuu tässä aikaisessa vaiheessa on tavallisesti hyvin yleisluonteinen. Yksittäisten yrittäjäperheiden asia on käynnistää keskustelut jäsenten kesken ja päättää, että mikroyrityksen tulevaisuuden suhteen on ryhdyttävä tekemään jotakin. Yrittäjäperheen ja palveluntarjoajien välinen vuorovaikutus muuttuu olennaisesti Oppimisvaiheessa. Tämä vaihe on tavallisesti paljon pidempi ja useat keskeiset toiminnot lisääntyvät merkittävästi. Taulukko 26 sisältää ajatuksen siitä, kuinka vastuu Oppimisvaiheen onnistuneesta läpiviemisestä voitaisiin jakaa johtajien ja omistajien sekä palveluntarjoajien kesken.

## Taulukko 26 Toimintojen ja vastuiden jakaminen sukupolvenvaihdosprosessin *Oppimisvaiheen* aikana

<b>Johtajat ja omistajat</b>	<b>Palveluntarjoaja ja heidän asiantuntijansa</b>
Varmista, että jokaista osallistuvaa toimijaa informoidaan tilanteesta ja siitä, millainen muutosprosessi ollaan aikeissa käynnistää.	Hanki lisää tietoa muutostilanteesta olevasta perheestä ja heidän yrityksestään.
<i>Tapaaminen ja keskustelu sukupolvenvaihdoksesta, yritysmyynnistä tai yrityksen lopettamisesta. Alustava ajatus siitä, miten muutosprosessissa edetään.</i>	
Keskustele osallistuvien toimijoiden kanssa sukupolvenvaihdoksesta, yritysmyynnistä tai yrityksen lopettamisesta.	Odota päätöstä siitä, kuinka prosessi jatkuu. Tarjoa tukea tarvittaessa.
<i>Tapaaminen ja keskustelu siitä, miten edetä. Avainhaasteiden tunnistaminen ja sopimus tehtävälästä. Asiantuntijoiden haku tarvittaessa..</i>	
Aloita jatkajasuunnitelman kehittäminen, johon sisältyy Luopumissuunnitelma ja Haltuunottosuunnitelma – tarvittaessa asiantuntijoita apuna käyttäen. Päivitä Liiketoimintasuunnitelma tarvittaessa	Pidä yhteyttä asiantuntijoihin tarvittaessa. Tarjoa tukea yrittäjäperheelle tarvittaessa.
Keskustele alustavasta suunnitelmasta toimijoiden kanssa.	Kommentoi alustavaa suunnitelmaa tarvittaessa. Tarjoa tukea yrittäjäperheelle tarvittaessa.
<i>Tapaaminen ja keskustelu jatkajasuunnitelmasta, johon sisältyvät Luopumis- ja Haltuunottosuunnitelmat. Alustava päätös soveltuvasta ajankohdasta siirtyä Toimintavaiheeseen.</i>	
Lopullinen suunnitelma laaditaan asiantuntijoiden tuella. Päätös siirtyä Toimintavaiheeseen.	Valmistaudu ottamaan tarvittaessa yhteys uusiin asiantuntijoihin. Seuraa, että päätöstä Toimintavaiheeseen siirtymisestä noudatetaan.

Taulukon 26 kuvaamasta prosessista voi käytännössä kehkeytyä hyvin monisäikeinen, jos se kattaa useita vuosia ja jos omistajan- ja johtajanvaihdokset seuraavat täysin eriäviä elinkaaria. Lisähaastetta aiheutuu myös, jos yksittäisen perheen sisällä vallitsee eripura siitä, miten prosessin tulisi edetä. Näin ollen on muistettava jokaisen tilanteen ainutlaatuisuus. On kuitenkin tärkeää, että palveluntarjoaja sekä johtajat ja omistajat ovat sopineet yhteisestä työjärjestyksestä. Näin on helpompi tietää, miten prosessin ainakin odotetaan etenevän.

Taulukko 27 kattaa sekä Toiminta- että Liiketoiminnan kehittämisvaiheen. Jos Oppimisvaihe on viety ammattimaisesti päätökseen, näihin kahteen vaiheeseen ei pitäisi liittyä suurempia haasteita. Toimintavaiheen aikana yrittäjäperheen on vain edettävä neuvotellun ja kaikkien toimijoiden hyväksymän suunnitelman mukaisesti. Sama pätee Liiketoiminnan kehittämisvaiheeseen. Siirtyminen ko. vaiheeseen merkitsee sitä, että sukupolvenvaihdosprosessi on viety päätökseen ja uudet johtajat ja omistajat ovat vastuussa.

**Taulukko 27 Toimintojen ja vastuiden jakaminen  
sukupolvenvaihdosprosessin *Toiminta- ja Liiketoiminnan  
kehittämisvaiheen aikana***

<b>Johtajat ja omistajat</b>	<b>Palveluntarjoajat ja heidän asi- antuntijansa</b>
<b><i>Toimintavaihe</i></b>	
Asiakirjat allekirjoitetaan osal- listuvien asiantuntijoiden tuel- la.	Asiantuntijoiden seurantatyö. Tarjoa tukea yrittäjäperheelle tarvittaessa.
Johtamis- ja omistamisvastuu siirretään muodollisesti seuraa- valle sukupolvelle. Seuraavaan vaiheeseen siirty- minen tapahtuu automaatti- sesti.	Asiantuntijoiden seurantatyö. Tarjoa tukea yrittäjäperheelle tarvittaessa.
<b><i>Liiketoiminnan kehittämisvaihe</i></b>	
Seuraavaa sukupolvea edustavat johtajat ja omistajat ovat yrityksestä vastuussa. Keskustelut entisten johtajien ja omistajien kanssa liiketoiminnan kehittämisestä tulevaisuudessa.	Seurantapuhelut tai keskustelut seuraavan sukupolven sekä entisten johtajien ja omistajien kanssa.
<i>Tapaaminen ja keskustelut mahdollisesta liiketoiminnan kehittämisen tukemisesta tulevaisuudessa. Asiantuntija-avun tai kehittämisprojektitarpeiden tunnistaminen.</i>	
Hallituksen perustaminen ja keskustelut liiketoiminnan tulevaisuudesta.	Tarjoa apua tarvittaessa.

Kun liiketoimintaa jatketaan perheen sisällä, palveluntarjoajalla on pääasiallisesti yksi asiakas eli yrittäjäperhe, mutta kun siirrytään tarkastelemaan yritysmyyntejä, tilanne on hieman erilainen palveluntarjoajan kannalta. Hänen on päätettävä, edustaako myyjää vai ostajaa. Seuraavissa taulukoissa oletetaan palveluntarjoajien työskentelevän yhdessä lähinnä ostajien kanssa. Aluksi käsitellään Tiedostamisvaihetta.

## Taulukko 28 Toimintojen ja vastuiden jakaminen yritysmyyntiprosessien *Tiedostamisvaiheen* aikana

<b>Uudet johtajat ja omistajat</b>	<b>Palveluntarjoajat ja heidän asi- antuntijansa</b>
Tutki yrityksen ostamisen hyö- tyjä ja haittoja. Tutki myynnissä olevia yrityksiä.	Järjestä seminaareja ja julkaise ar- tikkeleita. Kerää tietoja myytävänä olevista yrityksistä.
Profiloi yritys, jonka haluat os- taa.	Selvitä, mitä potentiaaliset ostajat haluavat ostaa.
<i>Tapaaminen ja keskustelu omistajanvaihdosprosesseista. Kehitä mielenkiintoisten potentiaalisten ostajien profiilit. Sovi alustavasti työnjaosta.</i>	
Keskustele seuraavista askelista perheenjäsenien kanssa. Ota yhteys palveluntarjoajaan ja tiedota hänelle aikeista.	Varmista, että uudet joh- tajat ja omistajat siirtyvät Oppimisvaiheeseen käyttäen yh- teydenotossa esim. seurantakirjei- tä, sähköposteja tai puhelinsoitto- ja.

Tiedostamisvaiheen pääasiallinen tarkoitus on saada toimijat tutus-  
tumaan toisiinsa ja ostaja hiljalleen vakuuttuneeksi ajatuksesta, että  
yrityksen ostaminen uuden yrityksen nolasta aloittamisen sijaan voisi  
olla hyvä ratkaisu. Varmistetaan, että muut perheenjäsenet ovat tie-  
toisia siitä, mitä on tapahtumassa, ja miten yrityskauppa mahdollisesti  
vaikuttaa omaan perheeseen. Keskeinen näkökohta on saada ostaja-  
ehdokkaat tutustumaan palveluntarjoajiin ja siihen, mitä näillä on tar-  
jottavana. Palveluntarjoajille itselleen tämä ensivaihe merkitsee osta-  
jaehdokkaiden ja näiden kiinnostuksen kohteiden tunnistamista. Tieto  
auttaa heitä kokoamaan mielenkiintoista tietokantaa myytävänä olevis-  
ta yrityksistä.

Oppimisvaihe saattaa yritysmyyntitilanteissa venyä hyvinkin pitkäksi.  
Prosessin pituus riippuu vahvasti siitä, kuinka helposti ostajien tavoitte-  
lemia yrityksiä löytyy. Jos tarjolla on yritys, joka vastaa täysin ostajan  
toiveita, prosessi voi jäädä varsin lyhyeksi. Toisaalta, jos mielenkiin-  
toista yritystä ei löydy helposti tai myyjä ei pidä ostajaa parhaana mah-  
dollisena, Oppimisvaihe voi jatkua useita vuosia. Käytettävään aikaan  
katsomatta sekä ostajat että palveluntarjoajat joutuvat tekemään tietyt  
toiminnot päästäkseen Oppimisvaiheen loppuun ja viedäkseen proses-  
sin Toimintavaiheeseen. Taulukkoon 29 on kerätty joitakin näkemyksiä  
asiasta.

## Taulukko 29 Toimintojen ja vastuiden jakaminen yritysmyyntiprosessien *Oppimisvaiheen* aikana

Johtajat ja omistajat	Palveluntarjoajat ja heidän asiantuntijansa
Varmista, että jokaiselle osallistuvalla toimijalla tiedotetaan tilanteesta ja siitä, millainen muutosprosessi ollaan aikeissa käynnistää.	Hanki lisää tietoa ostajasta ja tämän tilanteesta. Selvitä, millaista tukea hänelle voidaan prosessin aikana tarjota.
<i>Tapaaminen ja keskustelu muutosprosessissa etenemisestä. Alustava aikataulu ja profiili halutunlaisesta yrityksestä. Tarvittaessa yritysvälittäjän tai muun asiantuntijan tunnistaminen ja kiinnittäminen.</i>	
Hae yrityksiä tai arvioi palveluntarjoajan tai yritysvälittäjän ehdottamia prospekteja.	Tunnista myynnissä olevia yrityksiä ja tee alustavat analyysit. Tiedota ostajaehdokkaille.
<i>Tapaaminen ja keskustelu yritysprospekteista tarvittaessa. Avainhaasteiden tunnistaminen ja sopimus tehtävälisestä ja työnjaoista.</i>	
Lisää ehdokaskatselmusta. Listaa kiinnostuneimmat. Ota yhteys myyjiin.	Auta tarvittaessa yhteydenotoissa.
Alustavat keskustelut myyjien kanssa, mahdollisesti yritysvälittäjän tai asiantuntijan tuella.	Tarjoa tukea tarvittaessa.
<i>Tapaaminen ja keskustelu seuraavista askeleista. Pelisuunnitelman kehittäminen. Käynnistä mahdollisen kaupan rahoitussuunnitelma.</i>	
Lisäneuvottelut siirrosta. Ensimmäinen päätös.	Tarjoa tukea tarvittaessa. Tunnista prosessin seuraavassa vaiheessa mahdollisesti tarvittavia uusia asiantuntijoita.
Vie neuvottelut loppuun. Due diligence. Varmista kaupan rahoitus. Aloita Liiketoimintasuunnitelman tai Haltuunotto-suunnitelman kehittäminen.	Tarjoa tukea Haltuunotto-suunnitelman tai Liike toimintasuunnitelman kehittämisessä.
Lopullinen suunnitelma on valmis. Päätös siirtyä Toimintavaiheeseen.	Seuraa, että päätöstä Toimintavaiheeseen siirtymisestä noudatetaan.

Oppimisvaihe vaihtelee tapauskohtaisesti suurestikin yritysmyyntiprosessien aikana, mikä tekee prosessista haasteellisen palveluntarjoajalle. Jos kuitenkin palveluntarjoaja onnistuu ohjaamaan omistajan ja tämän perheen Oppimisvaiheen läpi ammattimaisesti, prosessin seuraavat kaksi askelta on todennäköisesti paljon helpompi saattaa päätökseen. Toimintavaiheesta saattaa omistajanvaihdoksissa tulla hyvin lyhyt, minkä vuoksi sekä Toiminta- että Liiketoiminnan kehittämisvaihe on yhdistetty Taulukkoon 30.

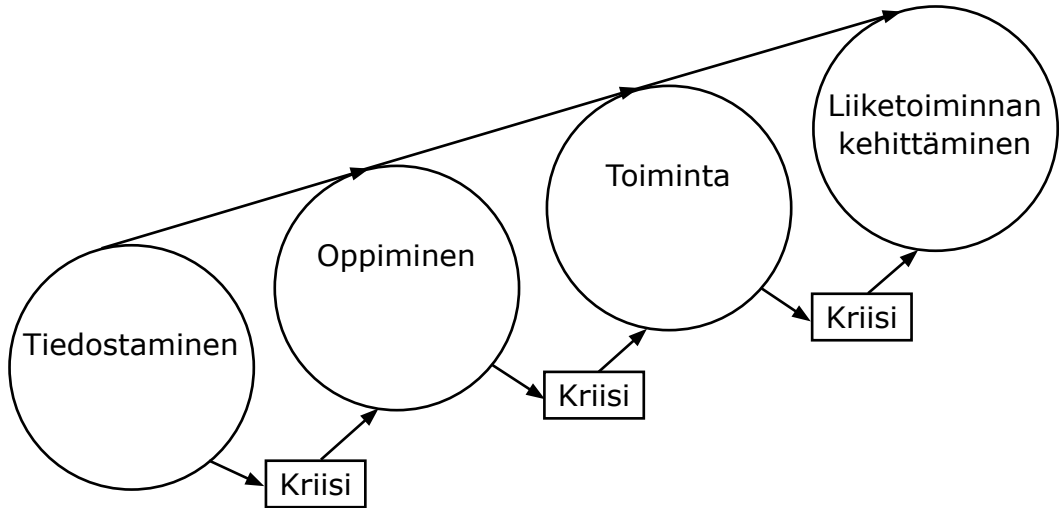
**Taulukko 30 Toimintojen ja vastuiden jakaminen yritysmyyntiprosessien Toiminta- ja liiketoiminnan kehittämisvaiheiden aikana**

<b>Johtajat ja omistajat</b>	<b>Palveluntarjoajat ja heidän asiantuntijansa</b>
<b><i>Toimintavaihe</i></b>	
Asiakirjat allekirjoitetaan osallistuvien asiantuntijoiden tuella. Tehdään kauppa.	Tee seurantatyö. Tarjoa apua yrittäjäperheelle tarvittaessa.
Perehdyttäminen yritykseen ja vaihdoksista tiedottaminen liiketoimintaverkostolle	Tarjoa tukea tarvittaessa. Tee seurantatyö.
Haltuunottosuunnitelman toteutus.	Prosessin lopullisen tuloksen dokumentointi.
<b><i>Liiketoiminnan kehittämisvaihe</i></b>	
Jatkavan sukupolven johtajat ja omistajat ovat yrityksestä vastuussa. Keskustelut entisten johtajien ja omistajien kanssa liiketoiminnan kehittämisestä tulevaisuudessa.	Seurantapuhelut tai -neuvottelut jatkavan polven omistajien ja johtajien kanssa.
<i>Tapaaminen ja keskustelut mahdollisesta tuesta liiketoiminnan edelleen kehittämisessä. Asiantuntija-avun tai kehittämisprojektitarpeiden tunnistaminen.</i>	
Hallituksen perustaminen ja keskustelut liiketoiminnan tulevaisuudesta.	Tarjoa apua tarvittaessa.

#### 4.2.2 Kriisinhallinta muutosprosessien aikana

Jokainen sukupolvenvaihdokseen tai yritysmyyntiin tähtäävä prosessi on toki ainutlaatuinen, mutta on olemassa tietynlaisia haasteita ja kriisejä, joita palveluntarjoaja joutuu luultavimmin kohtaamaan pyrkiesään auttamaan mikroyrityksen luopuvia ja uusia johtajia ja omistajia. Näistä merkittävimmät on sijoitettu Kuvaan 5.

**Kuva 5 REINO-palveluntarjoajien kriisinhallinta**



Kuva 5 perustuu Greinerin kasvuvaihemalliin (1972) ja perusajatukseen, jonka mukaan etenemistä voi tapahtua erilaisten kriisien kautta. Vastaavalla tavalla jotkut kriiseistä luultavasti syntyvät mikroyritysten johtajuus- ja omistajuusrakenteiden muutoksiin tähtäävien prosessien aikana. Ensimmäinen suurempi "Ei päätöstä"-kriisi todennäköisesti tulee esiin Tiedostamisvaiheesta Oppimisvaiheeseen siirryttäessä. Tähän mennessä luopuvat johtajat ja omistajat ovat saattaneet osallistua eri seminaareihin ja lukea sukupolvenvaihdoksista ja yritysmyyneistä lehdistä. He ovat ehkä tietoisia siitä, että jotain pitäisi tehdä, mutta perheen sisällä ei ole saatu aikaan päätöstä Oppimisvaiheeseen siirtymisestä. Toinen, "Ei edistystä" -kriisi, todennäköisesti paljastuu Oppimisvaiheesta Toimintavaiheeseen siirryttäessä. Tällöin nykyiset johtajat ja omistajat ovat tulleet Oppimisvaiheeseen ja kehittäneet myös etenemissuunnitelman, mutta suunnitelma on jäänyt toteuttamatta. Viimeinen suurempi "Ei muutosta" -kriisi syntyy Toiminta- ja Liiketoiminnan kehittämissuunnitelman välillä. Tässä tapauksessa sukupolven- tai omistajanvaihdossuunnitelma on toteutettu. Asiakirjat on allekirjoitettu, mutta vaihdos on vain muodollinen. Valta ja vastuu eivät tosiasiallisesti siirry ja kaikki jatkuu entisellään. Jatkajalla ei ole todellista valtaa eikä mahdollisuutta

aloittaa uudistusprosessia eikä viedä yritystä uusiin suuntiin. Entiset johtajat ja omistajat eivät anna tilaa tämänkaltaisille muutoksille.

Palveluntarjoajan yksi keskeisistä haasteista on estää Kuvan 5 tyyppisten kriisien syntyminen. Ihannetilanteessa REINO-prosessi etenee suunnitelmien mukaisesti vaiheesta toiseen ilman suurempia ongelmia, mutta mikäli kriisejä on ennakoitavissa, on niiden varalle hyvä olla olemassa strategia, jonka avulla ne saadaan hallintaan. Taulukossa 31 on mainittu joitakin toimenpiteitä, joita voidaan käyttää kriisien estämiseksi ja toisia, joiden avulla edetään, jos kriisejä kuitenkin pääsee syntymään.

### Taulukko 31 Kriisinhallinta palveluntarjoajille

Kriisit	Toimenpiteet
<p>Ei päätöstä</p>	<p>Seuranta [toimijoiden] osallistumisista seminaareihin postitse, sähköpostitse tai puhelinoitoin. Anna seminaarien aikana mahdollisuus keskusteluihin tai varaa tapaamisaika asiantuntijoiden kanssa.</p> <p>Pyri tavoittamaan ja kutsumaan sekä entiset että nykyiset johtajat ja yrittäjät, jotta jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa saadaan useita toimijoita mukaan.</p>
<p>Ei edistystä</p>	<p>Tiedota luopuville ja tuleville johtajille mahdollisimman aikaisessa vaiheessa kokonaisprosessista ja palveluntarjoajan roolista prosessin aikana. Informoi myös tärkeistä välietapeista prosessin aikana. Varmista, että konsultti tai muut asiantuntijat ehdottavat aikataulua seuraaviin askeliin. Varmista, että saat mukana olleelta asiantuntijalta tai konsultilta kopion suunnitelmasta tai muunlaisen yleiskuvan.</p> <p>Sovi seurantatapaamisen tai keskustelun päivämäärä.</p>
<p>Ei muutosta</p>	<p>Seurantatapaaminen/keskustelu uusien johtajien ja omistajien kanssa.</p> <p>Asiantuntijoiden ja konsulttien mukaanotto uusien johtajien ja omistajien tueksi uusiin toimintoihin.</p> <p>Seurantatapaaminen/keskustelu entisten johtajien ja omistajien kanssa.</p>

Useimmat Taulukon 31 toiminnoista perustuvat olettamukseen, että palveluntarjoaja on tietoinen siitä, mitä muutosprosessissa tapahtuu. Palveluntarjoajan tulisi kylläkin valita roolinsa aktiivitaso (hyvin aktiivisesta vähemmän aktiiviseen) tapauskohtaisesti, mutta hänen tulisi vähintään varmistaa, miten prosessi etenee. Seuranta edellyttää vastuiden selkeää rajaamista palveluntarjoajien ja asiantuntijaresurssien välillä. Palveluntarjoajan on tärkeää viestittää asiantuntijaresursseihin kuuluville odotuksistaan sekä siitä, mitkä ovat näiden roolit kokonaisprosessissa. Samanaikaisesti hänen on hyvä tiedottaa sekä luopuvia että tulevia johtajia ja omistajia siitä, miten hän mieluiten työskentelee ja mitä hän odottaa asiakkailtaan, jotka käyttävät hänen palvelujaan.

Lopuksi on tärkeää muistaa jokaisen prosessin ainutlaatuisuus. Jotkut prosesseista etenevät suunnitelman mukaisesti, toisia on vaikeampi saattaa päätökseen. Joissakin tapauksissa alkuperäisten aikomusten mukainen toiminta ei ole edes mahdollista. Toiset prosesseista voivat olla nopeasti läpivietävissä ja joidenkin toteuttamiseen menee useita vuosia. Näin ollen on vaikeaa, suorastaan mahdotonta, esittää yleispätevää näkemystä siitä, miten palveluntarjoajan tulisi toimia kaikissa mahdollisissa tilanteissa. Palveluntarjoajien tulisi kuitenkin muistaa, että onnistuneiden lopputulosten todennäköisyys paranee, kun kokemuksia jaetaan muiden palveluntarjoajien kanssa. Yhteisissä kokouksissa arvioiduista muutosprosesseista koskettavista kokemuksista jokainen oppii ja jokainen selviää voittajana.

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa luodaan yleiskatsaus aiheisiin, joihin palveluntarjoajien pitäisi kiinnittää huomiota, jos heidän aikomuksensa on kehittää REINO-prosessikaaviosta oma versionsa. Luku alkaa seitsemällä keskeisellä kysymyksellä, joihin palveluntarjoajan tulisi pyrkiä löytämään vastaukset ennen varsinaisen prosessin käynnistämistä. Luvun jälkimmäisessä osiossa huomio kohdistetaan joihinkin tärkeisiin, täydentäviin näkökohtiin pyrittäessä sopeuttamaan REINO-prosessikaaviota paikalliseen toimintaympäristöön.

### **5.1 Ehdotuksia palveluntarjoajille**

Palveluorganisaatio, joka on aiheissa kehittää henkilökohtaisiin tarpeisiin sovellettua versiotaan REINO-prosessikaaviosta, joutuu harvoin aloittamaan työtään aivan alusta. Yleensä jonkinlainen tukiprosessi on jo olemassa, mutta REINO-lähestymistapa saattaa antaa prosessille uuden suunnan ja tuoda siihen uutta sisältöä. Pohdittaessa sitä, miten REINO-lähestymistapa olisi yhdistettävissä palvelupalettiin voi seuraavista seitsemästä kysymyksestä olla apua.

#### **1. Ketä aiomme tukea?**

Valtaosa kaikista yrityksistä on, kuten edellä mainittiin, mikroyrityksiä, ja yritysten valtavasta määrästä johtuen jokaisen tukeminen on tuskin mahdollista. Palveluntarjoaja voi päättää tukea kaikkia yrityksiä, jotka aktiivisesti hakevat tukea, mutta olla valikoivampi lähestyessään passiivisempia toimijoita. Siksi palveluntarjoaja voi aloittaa päättämällä millaiset kriteerit yrityksen tulisi täyttää, ennen kuin ehdottaa näille REINO-tukiprosessia.

Ensimmäisellä kysymyksellä on toinenkin, luopuviin ja tuleviin johtajiin ja omistajiin liittyvä ulottuvuus. Toisinaan on mahdollista edustaa sekä luopuvia että tulevia toimijoita, mutta yrityksen siirtyessä ulkopuolisille muutosprosessissa saattaa tulla eteen vaihe, jossa on välttämätöntä valita puolensa. Myös silloin, kun ollaan auttamassa yrittäjäperhettä, joka koostuu useaa sukupolvea edustavasta useammasta perheenjäsenestä, on tarkoin harkittava puolensa valitsemista. Pitäisikö tällaisessa tilanteessa edustaa yhtä jäsentä, tiettyä osaa perheestä vai perhekokonaisuutta? Palveluntarjoajan, jonka pyrkimys on toimittaa asiakkaalleen palveluja REINO-prosessikaaviota runkona käyttäen, tulee neuvotella periaatteet selviksi ennen ryhtymistään sukupolvenvaihdoksen, yrityksen myynnin tai yritystoiminnan lopettamisen kaltaisiin prosesseihin.

## **2. Miten löydämme yritykset, joita haluamme tukea?**

Mikroyritysten suuri haaste on, että nämä eivät aina aktiivisesti hae tukea omistajuus- ja johtajuusrakenteiden muutoksia koskeviin kysymyksiin. Suuremmat yritykset ovat todennäköisesti joko itse aktiivisempia tässä asiassa tai niitä haetaan yksityissektorin neuvonantajien toimesta aktiivisemmin, mutta mikroyritysten kohdalla tilanne on toinen. Liian usein niiden toimijat odottavat viime hetkeen, ennen kuin aloittavat yritystoiminnan rakenteellisiin muutoksiin tähtäävät valmistelut. Palveluntarjoajat tarvitsevatkin strategian, jonka avulla he tunnistavat ja saavat yhteyden tukea kaipaaviin mikroyrityksiin, jotta nämä saavat vietyä menestyksellisesti läpi vaihdokset. Heillä tulee olla ajatus siitä, miten tavoittaa REINO-prosessiin mukaan kutsuttavat mikroyritykset.

## **3. Mitä aiomme tarjota asiakkaillemme?**

Kun mikroyritysten kohderyhmä on valikoitu, on seuraavan haasteen vuoro eli suunnitelma palveluvalikoiman sisällöstä. Vaikka tilanne todennäköisesti vaihtelee eri maiden ja alueiden välillä, palveluntarjoajan tulisi rakentaa mielikuva palvelusalkkunsu sisällöstä perustuen olemassa oleviin tietoihin asiakkaistaan. Mitä REINO-prosessiin tulisi sisällyttää sillä ajatuksella, että juuri me olemme vastuussa palveluprosessista? Tiedostamis-, Oppimis-, Toiminta- ja Liiketoimintavaiheissa tapahtuviin toimintoihin tulisi panostaa erityisesti. Palveluntarjoajalla pitäisi olla kuva siitä, mitä toimintoja olisi tarkoituksenmukaista tarjota missäkin vaiheessa ja kuinka palveluista saataisiin luotua vakaa ja hyödyllinen kokonaisuus ja tukirakenne mikroyrityksille, jotka suunnittelevat yritystoiminnan jatkamista sukupolvenvaihdoksiin tai yritysmyynein tai sen lopettamista. Prosessin varsinainen sisältö riippuu siitä, millaiset yritykset ovat kohderyhmänä ja millaisiin resursseihin on palveluntarjoajalla pääsy silloin, kun REINO-prosessia sovelletaan tiettyyn tilanteeseen.

## **4. Pitäisikö meidän tuottaa itse vai ostaa asiakkaille tarjoamamme palvelu?**

Kun ensin on päätetty, mitä palveluntarjoajana halutaan tarjota luopuville ja tuleville johtajille ja omistajille heidän työssään sukupolven- ja omistajanvaihdostilanteissa, seuraava askel on varmistaa, että käytössä on suunniteltujen toimien edellyttämät resurssit. Tarvittaviin resursseihin voi kuulua henkilö-, aineellisia tai rahoituksellisia resursseja, mutta ennen kaikkea on laadittava palvelujärjestelmäkokonaisuus ja suunniteltava sen sisältö. On toisin sanoen keskityttävä varsinaisen REINO-prosessin aikana toteutettaviin toimiin. Jotta toiminnot voidaan tarjota, tarvitaan työkalupakki ja asiantuntijaresursseja. Jotkut näistä resursseista ja henkilöistä saattavat löytyä talon sisältä, mutta niitä saatetaan

joutua hakemaan myös ulkoa. Palveluntarjoajan tehtävänä onkin päättää, mitkä palveluista kehitetään itse ja mitkä ostetaan ulkopuolelta.

## **5. Mistä löydämme tukea, jos mieluummin tuotamme itse palvelun?**

Useimmissa tilanteissa jotkut REINO-prosessiin osana sovelletuista palveluista tuotetaan sisäisesti henkilökunnan tai palveluntarjoajan toimesta. Palvelujärjestelmän sisältöä kehitettäessä palveluntarjoajan ei kuitenkaan tarvitse aloittaa tyhjästä. Samankaltaisia palveluja saattaa olla jo omassa valikoimassa tai tuki voi löytyä muilta, samankaltaisia palveluja toisilla paikkakunnilla tarjoavilta palveluntarjoajilta. Vaikka siis päätös kohdistuisi sisäisesti tuotettaviin palveluihin, tämä ei merkitse sitä, että palveluntarjoajien tulisi suunnitella koko prosessi itse. Vastaavanlaisia palveluja kenties on jo testattu, vakiinnutettu ja otettu aktiiviseen käyttöön muualla. Suurin kysymys on löytää aktiiviset ja hyvin toimivat palvelujärjestelmät. Kun sellaiset on tunnistettu, niihin tulee perehtyä ja selvittää, miten ne ovat tehokkaimmin mukautettavissa omille paikallismarkkinoille, missä aktiivisesti toimitaan. Sisäisesti tuotettavat palvelut eivät näin ollen välttämättä merkitse palvelujen kehittämistä, testaamista ja toimittamista itse.

## **6. Jos päädymme mieluummin ostamaan palvelut, mistä löydämme halutunlaiset?**

Sen jälkeen, kun on saatu koottua optimaalinen sisäisten ja ulkoisten resurssien yhdistelmä, seuraa haaste löytää ulkoiset resurssit. Jotkut resursseista kenties ovat valmiina asiantuntijaresurssien joukossa muiden, aiemmin järjestettyjen palvelujen ansiosta – mutta muussa tapauksessa, on hyödyllistä hakea riittävän laajasti, jotta hyvä ulkoinen asiantuntijayhdistelmä löytyy.

Strategiana saattaa myös toimia hyvin asiantuntijoiden kokoaminen yhteen ryhmään, jolloin he jakavat kokemuksiaan ja jopa ratkaisevat joitakin tapauksia yhdessä palvelukseen asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Näin tarjoutuu myös asiantuntijoille oiva tilaisuus oppia henkilökohtaisesti lisää sukupolvenvaihdoksista ja yritysmyynteistä. Useammista asiantuntijoista kootusta ryhmästä voi olla apua sekä myyjille että ostajille yrityskaupoissa.

## **7. Miten aiomme parantaa palveluprosessiamme tulevaisuudessa?**

REINO-kaavion mukaisen prosessin vakiinnuttaminen vie aikaa, mutta kun se on lanseerattu ja työkalupakki ja asiantuntijaresurssit saatu

koottua, työ ei vielä ole ohi. Prosessi on käytävä läpi säännöllisin väliajoin ja mikäli saadaan negatiivista palautetta, on tehtävä parannuksia. Osa tätä jatkuvaa parannustyötä tulisi pitää talon sisällä ottamalla mukaan kaikki prosessiin kuuluvat, mutta palveluntarjoajalle saattaa olla hyötyä myös muiden REINO-prosessikaaviota tai vastaavanlaista palvelujärjestelmää noudattavien kollegojen panoksesta. Benchmarking ja oppiminen ovat aina hyödyllisiä käytäntöjä eikä ole mitään syytä kokea tehtävistä yksin selviytymistä kunnia-asiana. Jaetut kokemukset lyhentävät oppimisaikaa ja helpottavat hyvien tulosten saavuttamista lyhyemmässä ajassa.

Seitsemän edellä esitettyä kysymystä toimivat lähtökohtana palveluntarjoajille, jotka ovat aikeissa kehittää REINO-prosessikaaviota oman versionsa. Kun nämä kysymykset on käyty läpi ja on kehitetty ajatus palvelujärjestelmän toteuttamistavasta, palveluntarjoaja voi edetä käsittelemällä eri vaiheita seikkaperäisemmin. Hän voi aloittaa Tiedostamisvaiheella ja päättää Liiketoiminnan kehittämisen vaiheeseen. Jokaiseen vaiheeseen sisältyy toiminnot, työkalupakit ja asiantuntijaresurssit. Keskustelemalla prosessin kuhunkin vaiheeseen liittyvistä näkökohdista palveluntarjoajalla on jo hyvät valmiudet REINO-prosessikaavion toteuttamiseen.

## **5.2 Kehitysprosessin seuraavat askelet**

Tähän Raporttiin on kerätty ajatuksia siitä, miten palveluntarjoaja voi tarjota palvelujaan luopuville ja tuleville mikroyritysten johtajille ja omistajille, jotka ovat johtajuuden- ja omistajanvaihdoksen edessä. Muutosten myötä toimijat kohtaavat monenlaisia haasteita ja saattavat kaivata tukea monin tavoin. Tarvitaan siis ulkopuolista apua ja palveluntarjoajilla on tässä oma roolinsa. Edellä esitetyn REINO-prosessikaavion pitäisi tarjota näkemys siitä, mitä palveluntarjoaja omassa roolissaan edustaa sukupolvenvaihdosten ja yritysmyyntien aikana, mutta sen ensisijainen tarkoitus on tarjota tukea palveluntarjoajille, jotka haluavat parantaa tukiprosessejaan.

On selvää, että jokainen yritystoiminnan muutos tuo mukanaan ainutlaatuisen prosessin, mutta useimmissa tilanteissa on kohdattava tietyt haasteet. REINO-prosessikaavio pyrkii kattamaan odotettavissa olevista haasteista suurimman osan, mutta räätälöinti paikallisella tasolla on silti aina tarpeen. Jokaisella maalla on omat tapansa käsitellä näitä aiheita ja juuri siksi on tarpeen sopeuttaa REINO-kaavio vallitseviin olosuhteisiin. Tämän päivän palveluntarjoaja joutuu vain harvoin aloitta-

maan tukipalvelutoimintonsa alusta. Joitakin toimintoja on useimmiten jo tehty, mutta REINO-prosessikaavio voi tällaisessa tilanteessa toimia hyvänä vertailukohteena.

REINO-prosessikaaviota käyttämällä on mahdollista saavuttaa kaksi tärkeää tavoitetta. Ensiksikin, REINO-prosessikaavion ansiosta voidaan esittää luopuville ja tuleville johtajille ja omistajille, mitä muutosprosessit tuovat tullessaan. Kynnys lähteä tällaisiin prosesseihin on usein varsin korkea, mutta esittämällä muutosprosessiin osallistuville toimijoille prosessin sisältö saadaan paineita vähennettyä ja onnistuneen lopputuloksen todennäköisyyttä parannettua. Toiseksi, REINO-prosessikaavio antaa palveluntarjoajalle näkemyksen siitä, miten nämä voivat kehittää tukipalvelujaan ja toivottavasti ennen kaikkea parantaa ymmärrystä siitä, että aina ei ole tarpeen aloittaa kaikkea alusta. Palveluntarjoajat työskentelevät useimmiten alueellisilla markkinoilla ja näin ollen tiedon jakamisen eri palveluntarjoajien kesken pitäisi helpottua. Myös kehitystyöstä pitäisi näin tulla kustannustehokkaampi ja ripeämpi. On kuitenkin jokaisen palveluntarjoajan oma asia kehittää benchmarking- ja oppimisfoorumeja. Tällaisten lähestymistapojen kautta on mahdollisuus saavuttaa parempia tuloksia kansallisella ja pidemmällä aikavälillä, myös eurooppalaisella tasolla.

## LÄHDELUETTELO

Birley, S. (2002): Attitudes of Owner-Managers' Children Towards Family and Business Issues. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Spring, pp. 5-19.

Chan Kim, L and Mauborgne, R. (2005): *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press.

Clifford, S.; Teodosio, A.J. & Kangas, E.K. (2004): Yrittäjäpolvenvaihdos – yrittäjän opas. Sataosaajat Osuuskunta.

COM (2006): Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Implementing the Lisbon Community Programme for Growth and Jobs. Brussels 14.3.2006. 117 final.

EDG (2002): Final Report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium-sized Enterprises. May 2002. European Commission. Enterprise Directorate-General.

Erkkilä, K.K. (2001): Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet – Integraatio yrityskaupassa. WSOY.

Greiner, L. E. (1972) Evolution and revolution as organisations grow, *Harvard Business Review*, vol 50, no 4, pp 37-46.

Harvey, M. and Evans, R. (1995): Life after Succession in the Family Business: is it really the End of the Problems? *Family Business Review*, Vol 1, 1-15.

Havunen J. and Sten, J. (2006): Changes in the management and ownership of a family business. Workbook. Employment and Economic Development Centre of Lapland. Publications 3. Levón Institute.

Hiltunen, M., Turunen, H. ja Pasonen, E. (2000): *Miten myyn yritykseni*. Talentum Media. Helsinki.

Keskuskauppakamari (2006): Perustajan opas. Edita.

Oikarinen, S. (2006): Yrittäjän ammattitutkinto osana pk-yrityksen omistajanvaihdosta. Ohjeita ja tehtäviä tukemaan omistajanvaihdosta.

Peiser, R.B. and Wooten, L.M. (1983): Life-Cycle Changes in Small Family Businesses, Business Horizons.

Peltoniemi, Ari (toim.) 2007: Maakohtaiset analyysit omistajanvaihdosprosessin nykytilanteesta: Tanska, Suomi, Kreikka ja Italia.

Sonnenfeld, J.A. (1988): The Hero's Farewell: What Happens When Chief Executives Retire. New York: Oxford University Press.

Sten, J. (2006): Transfers of family businesses to non-family buyers. The selling business family perspective. Doctoral thesis. Swedish School of Economics and Business Administration.

Upton, N.B. and Heck, R.K.Z. (1997): The Family Business Dimension of Entrepreneurship. In Sexton, D.L. and Smilor, R.W. Entrepreneurship 2000. Upstart Publishing Company. Chicago.

## **REINO-PROJEKTIN JULKAISTUT TYÖPAPERIT**

2. Johanna Salmi - Veli-Matti Koljonen. 2007. Omistajanvaihdoksen Ennakointi: Pilottihankkeen Tulokset ja Arviointi.
1. Ari Peltoniemi (Toim.). 2007. Maakohtaiset Analyysit Omistajanvaihdosprosessin Nykytilanteesta: Tanska, Suomi, Kreikka ja Italia.