



2010 TUNNISTA – NEUVO – OHJAA

Opas omistajan- vaihdoksen neuvontaan







Sisällysluettelo



- 7 JOHDANTO
 - Neuvojan tehtävistä
 - Vaihdosprosessi ja sen kaksi neuvontavaihetta

- 12 TUNNISTA
 - Asiakkaan asemoiminen prosessiin

- 15 NEUVO JA OHJAA
 - Neuvonta ohjaa prosessia

- 16 NEUVONTA VAIHEESSA 1
 - Myyjän neuvonta vaiheessa 1
 - Ostajan neuvonta vaiheessa 1
 - Sukupolvenvaihdoksen neuvonta vaiheessa 1

- 18 NEUVONTA VAIHEESSA 2
 - Myyjän neuvonta vaiheessa 2
 - Ostajan neuvonta vaiheessa 2
 - Sukupolvenvaihdoksen neuvonta vaiheessa 2

- 20 SUBSTANSSIASIOITA
 - Liiketoiminnan ja yrityksen valmistelu myyntiin
 - Verotuksesta ja kaupan rakenteesta
 - Arvonmääritys
 - Rahoitus
 - Yrityksen myyntiprosessi
 - Yrityksen ostoprosessi
 - Ohjeita ostajalle

- 27 TUOTTEISTETUT PALVELUT
VAIHDOKSEN APUNA

- 28 TAULUKOT





Johdanto

TÄMÄ OPAS on tarkoitettu julkisten yrityspalveluorganisaatioiden yritysneuvojen työkaluksi ja apuvälineeksi mikro- ja pienyritysasiakkaiden omistajanvaihdosneuvonnassa. Tässä oppaassa yläkäsitteenä on omistajanvaihdos (OV) ja sen alakäsitteinä ovat yrityskauppa (YKa) sekä sukupolvenvaihdos (SPV).

Omistajanvaihdosneuvonnan asiakaskunta jakautuu yrityskauppoihin sekä sukupolvenvaihdoksiin. Yhtenä asiakaskohderyhmänä ovat tällöin yrityksensä liiketoimintaa myyvät eli luopujat sekä yrityksen tai liiketoiminnan ostajat eli jatkajat. Toisena kohderyhmänä ovat pienet perheyrietykset, joissa liiketoiminta/yritys siirtyy perheen sisällä jatkajasukupolvelle eli tyypillisimmin lapsille.

Oppaaseen on kerätty sellaisia asiakokonaisuuksia, joista on eniten hyötyä asiakkaalle hänen oman oppimisensa ja päätöksentekoprosessinsa kannalta omistajanvaihdoksen eri vaiheissa. Opasta ei ole tarkoitettu konsultointioppaaksi tai jaettavaksi asiakkaille.

Opas on tarkoitettu yritysneuvojille, jotka jo tietävät, miten yrityskaupan (YKa) prosessi sekä sukupolvenvaihdosprosessi (SPV) etenevät ja millainen yritysneuvojan rooli niissä on. Ellet ole perehtynyt em. asiakokonaisuuksiin on hyvä perehtyä aihepiiriin esimerkiksi seuraavien oppaiden kautta:

- i. Reino-projektin julkaisu nro 3, Omistajanvaihdoksen Prosessikaavio, www.reinoproject.eu
- ii. Yritysten omistajanvaihdosten palveluprosessi, www.omistajanvaihdosseura.org
- iii. Yrityksen Jatkuvuushanke, Yrittäjä Taitekohdassa, www.jao.fi
- iv. ELY-keskuksen julkaisu, Johtajuuden ja omistajuuden muutokset perheyrietyksessä, www.ELY-keskus.fi



Yritysneuvojan rooli on toimia mahdollistajana ja vaihdosprosessin eri vaiheiden käynnistäjänä.

Oppaan rakennekuvaus



NEUVOJAN TEHTÄVISTÄ

Yritysneuvojan oman tehtävän palvelulupaus tulee olla selkeä. Neuvonnan sisällön määrittelyssä tulee olla mietittyä ja päätettyä, missä vaiheessa OV-prosessia olevien asiakkaiden neuvontaan keskitytään, mihin asioihin neuvontaa tarjotaan, miten syvällistä sen halutaan olevaan ja mihin päättyy yritysneuvojan osuus prosessissa. Olennaista on tiedostaa, missä pitää olla mukana ja missä ei pidä olla mukana.

Tietoisuuden nosto ja yrittäjien aktivointi ovat julkisen sektorin OV-yritysneuvonnan tärkeimpiä tehtäviä. Neuvojan tulee huolehtia siitä, että toimialueella on riittävä määrä aktiviteetteja, joiden avulla jaetaan ensikäden tietoja, koulutusta vaihdoksen kokonaisuudesta, vaihdoksen tehneiden luopujayrittäjien ja jatkajien kokemuksia. Näillä toimenpiteillä aktivoidaan sekä luopujia että jatkajia käynnistämään omat vaihdosprosessinsa. Toisena olennaisena osana julkista yritysneuvontaa ovat nopeasti saavutettavat neuvontapalvelut vaikkapa klinikamuotoisena, jolloin asiakkaiden OV-prosessi pysyy liikkeessä ja ohjautuu oikeaan suuntaan. Neuvojalla tulee olla tiedossa oman toimialueen julkiset sekä yksityiset palveluntarjoajat sekä heidän palvelunsa, jotta asiakkaan voi ohjata eteenpäin oikeaan seuraavaan osoitteeseen.

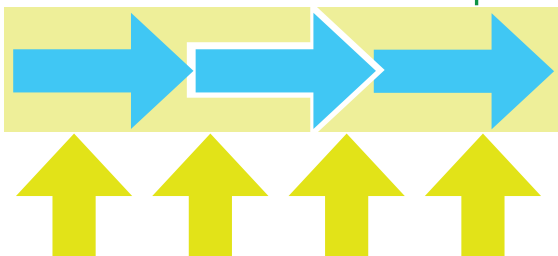
Yritysneuvojan tehtävä **EI** ole tehdä arvonmäärittäyksiä, käydä kauppaneuvotteluja, etsiä ostajaa/myyjää, tehdä kauppakirjoja tai osallistua neuvonantajana tai asiantuntijana vaihdoksen jommankumman osapuolen toimeksiannosta. Yritysneuvojan rooli on toimia mahdollistajana ja vaihdosprosessin eri vaiheiden käynnistäjänä.

Neuvontatehtävän tärkeimmät osa-alueet omistajanvaihdoksissa ovat TUNNISTA – NEUVO – OHJAA

Prosessineuvonta ja substanssineuvonta sopivalla tasolla toteutettuna pitävät prosessin liikkeellä eikä ainakaan yritysneuvojasta johtuen aiheudu tarpeetonta viivästystä. Neuvojan on oleellista osata tunnistaa, missä vaiheessa prosessia asiakas on. Tämä johtaa kahteen asiaan: asiakkaalle osataan antaa kyseisessä prosessivaiheessa relevantit vastaukset ja asiakas osataan ohjata oikeaan seuraavaan vaiheeseen.

Akuuttien kysymysten perusneuvonta kuuluu myös neuvojan perustehtäviin. Nämä kysymykset koskettavat varsinkin prosessin alkuvaiheessa arvonmäärittystä, rahoitusta ja verotusta. Tämä on luonnollista, koska kaikki em. seikat ovat fiskaalisia asioita ja tyyppillisesti tuntematonta aluetta asiakkaalle. Perustietämyksen hankkiminen näistä asioista on hyvä pohja yritysneuvonnalle. Asiakkaan valmistelu kohti seuraavaa prosessivaihetta ja rajapintayhteistyö seuraavan vaiheen kanssa on mitä suurimmassa määrin yritysneuvojan perustyötä.

Prosessineuvonta vie eteenpäin



Substanssineuvonta syventää tietämystä

Neuvojan tarve on olennainen tyyppillisesti kahdessa vaiheessa OV-prosessissa

- b. Aktivoitumisen jälkeisen perusneuvonnan hoitaminen – kokonaistiedon jakaminen sekä luopujille että jatkajille.

- c. Toteutusvaiheen alussa oikeiden välineiden ja asiantuntijoiden kytkeminen toteutukseen.
- d. Lisäksi olisi erityisen tärkeää jatkajan liiketoiminnan kehittämisen tukeminen vaihdoksen jälkeen – onhan hän yrityksen omistaja tyyppillisesti seuraavat vuosikymmenet.

Omistajanvaihdoksen prosessi



Nämä päävaiheet ovat samoja sekä sukupolvenvaihdoksissa että yrityskaupassa ostajan ja myyjän välillä. Sisällöt vaihtelevat luonnollisesti riippuen siitä, kenen näkökulmasta asiaa katsotaan.

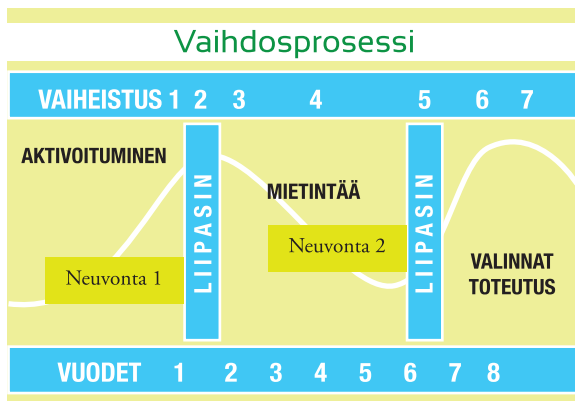
Koska omistajanvaihdos on yleensä
ainutkertainen tapahtuma, ei asiakkaalla
ole aiempaa tietämystä aihepiiristä.



VAIHDOSPROSESSI JA SEN KAKSI NEUVONTAVAIHETTA

Omistajanvaihdosten neuvonnassa ja ohjauksessa olennaista on että neuvoja hahmottaa vaihdoksen kokonaisuuden, ymmärtää oman toimintansa olennaisimmat kohteet sekä niiden sisällöt ja erityisesti sen, millaisista asioista ja millä tasolla esitettynä niistä on asiakkaalle juuri hänen prosessivaiheessaan eniten hyötyä. Koska omistajanvaihdos on yleensä ainutkertainen tapahtuma, ei asiakkaalla ole aiempaa tietämystä aihepiiristä ja siksi hänen oma jäsentelykykynsä on heikko. Tästä syystä asiakas ei myöskään osaa esittää spesifejä kysymyksiä aihepiiristä, saatika kertoa omaa näkemystään tai tahtotilaansa. Yritysneuvojan on siis osattava asiakkaan puolesta jäsentää hänelle sekä aihepiirin kokonaisuutta että yksittäisiä asioita kuitenkin sortumatta yksittäisten detaljien liialliseen käsittelyyn. Osaava yritysneuvoja osaa jäsentää olennaiset ja suuret kokonaisuudet sekä niiden toteutusjärjestyksen.

Erityisesti on huomattava, että neuvojan työ kohdistuu kahteen vaiheeseen omistajanvaihdosprosessissa ja siksi asiakkaita on käytännössä kahta tyyppiä. Ensimmäisen vaiheen asiakkaat ovat aivan alussa OV-prosessia ja tämän tyyppin asiakkaat ovat OPPILAITA (Neuvonta 1). Toinen vaihe on varsinaisen toteutusvaiheen alussa, jolloin käytännön järjestelyt toteutetaan; nämä asiakkaat ovat TOTEUTTAJIA (Neuvonta 2). On ensiarvoisen tärkeää huomata, että näiden kahden vaiheen aikaväli voi helposti olla 3-5 vuotta, joten edellä mainittu kategorisointi on äärimmäisen tärkeää ymmärtää. Tunnista siis aluksi, onko asiakkaasi OPPILAS vaiko TOTEUTTAJA. Edellä mainituista syistä oppaan lopussa on kuvattu koko OV-prosessi, mutta erityisesti on keskitytty ohjeistamaan ne kaksi vaihetta, joissa yritysneuvojan rooli on merkittävä.



Prosessin vaiheet:

1. Heräämisvaihe ja tiedon hankinta.
2. Toimintavaihe, jossa käydään alustavat keskustelut ja hahmotetaan toimenpiteitä.
3. Lepovaihe, jossa kaikessa rauhassa selvitetään taustalla esim. eläke-, rahoitus tms. asioita.
4. Vaihtoehtojen hakuvaihe, jossa sovelletaan saatuja tietoja omaan tilanteeseen - asiantuntijan tarve ilmeinen.
5. Toimintavaihe, jossa tehdään toteutussuunnitelma ja käynnistetään vaihdos.
6. Vaihdoksen toteutusvaihe, jossa käytetään eri asiantuntijoita.
7. Normalisointivaihe, jossa jälkihoito oleellista.



Tunnista

ASIAKAS osaa tyypillisesti tunnistaa itsensä helposti edellä esitetyn OV-prosessikuvauksen kautta. Poikkeukset kaikki pystyvät ”ruksaamaan” käyrälle kohdan jossa ovat tällä hetkellä. Tämä on hyvä keino myös hahmottaa asiakkaalle, millainen prosessi vielä edessä odottaa. Näiden asioiden esille nostaminen ja käsittely auttaa asiakasta jäsentämään kokonaisuutta ja eri asioiden tärkeysjärjestystä.

Yritysneuvojan tehtävä ensimmäisessä asiakaskohtaamisessa on tunnistaa missä prosessivaiheessa asiakas on ja hänen tietämyksensä perustuvan valmiusasteen selvittäminen. Selvitettävänä siis on:

- Missä vaiheessa tyypillistä prosessia asiakas on päätöksenteon näkökulmasta – onko lopullinen luopumis-/ostamis-/jatkamispäätös jo tehty eli voidaanko ryhtyä toimenpiteisiin; ellei lopullista päätöstä ole vielä tehty, ohjaa asiakas infotilaisuuksiin tai koulutuksiin, koska niiden avulla asiat selkiintyvät ja päätökset kypsyvät. Mikäli asiakas jo tietää, mitä hän haluaa, on syytä ohjata hänet toteutusprosessiin ja asian-tuntevan omistajanvaihdosammattilaisen pu

heille. Kuvaa asiakkaalle kuitenkin yritys-kaupan tai sukupolvenvaihdon tyypillinen toteutusprosessi.

- Mikä on hänen perustietämyksensä taso vaihdoksesta – tasoja voisi olla neljä:
 1. On ajatellut että jotain pitäisi tehdä, mutta ei tiedä ollenkaan mitä tekisi.
 2. On käynyt infotilaisuuksissa ja keskustellut eri ihmisten kanssa, mutta ajatukset ovat vielä hajanaiset.
 3. On keskustellut ja laskenut talousasioita joko tilitoimiston tai tilintarkastajan kanssa eli hänellä on jo kyky soveltaa oppimaansa oman yrityksensä tilanteeseen.
 4. Tietää jo kaupan struktuurin sekä kauppahinnan ja luopumis-/myymis-/ostamis-/jatkamistavan eli on hyvin perehtynyt ja valmistautunut.
- Onko ostaja/myyjä/luopuja/jatkaja jo tiedossa – tässäkin vaiheessa voi olla useita tasoja, joilla on merkitystä jatkotoimenpiteille:
 1. Ei mitään tietoa, mistä ja miten ostajaa etsitään.

2. On jotain tietoa yrityspörsseistä tai muista tietolähteistä.
 3. On ilmoittautunut eri rekistereihin, mutta toimii niissä passiivisesti.
 4. On aktiivisesti etsinyt ja löytänyt mahdollisen ostajan eli osapuolet ovat tiedossa.
- Tietääkö yrityksestään luopuva mitä on myymässä tai jatkaja, mitä on ostamassa – eli kaupan struktuurin tuntemus – lähinnä kyseeseen tulevat liiketoimintakaupan ja osake-/osuuskaupan erot.
 1. Ei ymmärrä näiden käsitteiden eroa.
 2. On tietoinen, mutta puhuu niistä ristiin, eli ei ole sisäistänyt niiden eroja.
 3. Tuntee käsitteet ja niiden sisällön, mutta ei ole päättänyt, kumpaa haluaa.
 4. Tuntee käsitteet ja sisällöt ja on päättänyt, kumpi vaihtoehto sopii hänelle.
 - Yrityksen perustiedot ja niistä tehtävät johtopäätökset.
 - yhtiömuoto ja omistus, omistusajat ja omistuksessa tapahtuneet muutokset sekä hallinto
 - varmistus, että asiakkaalla on juridinen oikeus myydä yhtiö ulkopuolisille (mahdolliset osakassopimukset, yhtiöjärjestys, kovenantit tms.)
 - taloudellinen tilanne tunnuslukujen valossa: liikevaihto, liikevoitto, maksuvalmius, vakaavuus
 - Millaisella aikataululla on tarkoitus edetä
 - nopeasti eli alle vuoden tähtäimellä
 - 1-3 vuoden tähtäimellä
 - 3-8 vuoden tähtäimellä
 - Onko tukijoukkoja olemassa
 - voiko asioita käsitellä tilitoimiston, tilintarkastajan tms. lähipiirin henkilön kanssa
 - mitä toimenpiteitä tähän mennessä asian eteen on jo tehty
 - on tärkeää tietää, mitä on jo tehty eli onko arvonmäärittäminen tehty, onko järjestelyjä tehty, onko tilitoimisto/tilintarkastaja kytketty mukaan
 - onko myyntiä tehty muita kanavia pitkin eli onko esim. ollut jo välittäjällä
 - onko yritystä valmisteltu myyntikuntoon

Neuvontavaihe 1, Asiakkaan tunnistaminen

OSTAJA 1

- Asiakkaalla ei todennäköisesti aiempaa yrittäjätaustaa.
- Kuvaa hänelle yrityskaupprosessin perustamisen vaihtoehtona.
- Ohjaa häntä tekemään oma LTS joka perustuu ostoon.
- Opasta tekemään ostosuunnitelma, joka sisältää kuvauksen siitä, millaista yritystä haluaa ostaa, paljonko on itse valmis rahallisesti panostamaan.
- Kerro yrityksen arvonmäärittäminen pääpiirteet.
- Kuvaa pääpiirteittäin liiketoimintakaupan ja osake/osuuskaupan muodot.
- Kerro pääpiirteittäin rahoitusvaihtoehdot.
- Ohjaa joko yrittäjäkoulutukseen tai yrityspörsien pariin tutustumaan kohteisiin.
- Anna ”Ostajan Ohjeet”-julkaisu.

MYYJÄ 1

- Asiakkaalla ei todennäköisesti aiempaa yrityskauppakokemusta.
- Kuvaa hänelle yrityksen myyntiprosessi.
- Anna karkea hinta-arvio.
- Kuvaa pääpiirteittäin liiketoimintakaupan ja osake/osuuskaupan muodot.
- Toiminimitapauksessa kuvaa ”viimeinen kauppa”.
- Kuvaa pääpiirteittäin liiketoimintakaupan ja osake/osuuskaupan verotuksen muodot sisältäen hankintameno-olettasäännökset.
- Kuvaa pääpiirteittäin, mistä ostajaa voi lähteä etsimään, ohjaa brokerin puheille.
- Anna ”yritys myyntikuntoon” julkaisu.





Neuvo ja ohjaa

KUN OLET tunnistanut asiakkaan tilanteen, valitset neuvontapoluiksi joko Neuvonta vaiheessa 1 tai Neuvonta vaiheessa 2.

Seuraavassa on lyhyesti kuvattu kummankin vaiheen tyypillisimmät ja juuri siinä tilanteessa asiakkaan kannalta olennaisimmat asiat. Nämä asiat ovat sellaisia ja sellaisella tasolla kerrottuja, että asiakas sen vaiheen tietämyksellä pystyy tyypillisesti omaksumaan.



Neuvonta vaiheessa 1

MYYJÄN NEUVONTA VAIHEESSA 1

- Yrityksen myyntiprosessin kokonaisuuden kuvaaminen.
- Liiketoimintakaupan ja osake-/osuuskaupan erot.
- Arvonmäärityksen perusteet liiketoimintakaupassa ja osake-/osuuskaupassa.
- Verotuksen perussäännöt liiketoimintakaupan ja osake-/osuuskaupan osalta eli hankintameno-olettamasäännöt osake-/osuuskaupassa sekä epäsuora tuloutus liiketoimintakaupassa.
- Prosessissa tehtävät sopimukset ja erityisesti työntekijöiden asema liikkeen luovutuksessa.
- ”Mistä etsiä jatkaja”-asiat eli esittele paikalliset yritysvälittäjät, julkiset organisaatiot sekä mahdolliset hankkeet, joiden kautta jatkaja voi etsiä.
- Kannusta yrityksen myyntikuntoon tähtäävän projektin käynnistämistä esimerkiksi KUNTO-tuotteen avulla.
- Anna hänelle TEM:n julkaisu Yritys myyntikuntoon.

OSTAJAN NEUVONTA VAIHEESSA 1

- Oman yrittäjyyden aloittamisen prosessi on samanlainen, kuin perustajallakin – itse asiassa perustaja ja ostaja ovat yksi ja sama henkilö. Olennaista on se, että kaikkia yrittäjäksi aikovia aktivoidaan **ensisijaisesti toteuttamaan yritysideoita ostettavan liiketoiminnan pohjalle – tämä vaihtoehto on kolme kertaa turvallisempaa kuin täysin uuden aloittaminen!** Tämä on tärkeää sik-

sikin, että EU-tasollakin toimivan yrityksen jatkaminen säilyttää vähintään 5 työpaikkaa, kun sen sijaan uuden yrityksen perustamisessa syntyy korkeintaan 2 työpaikkaa.

- Ostajan alkuvaiheen neuvontaan soveltuu täysin alkavan yrittäjän neuvontamateriaali sekä neuvontamalli. Ainoa lisäys on se, että asiakkaan oman liiketoimintasuunnitelman toteutuksessa voidaan valita joko uuden yrityksen perustaminen tai valmiin yrityksen ostaminen.
- Ostajan tapauksessa hänen yrittäjävalmiutensa ja yrittäjäosaamisensa on arvioitava aivan kuin kaikkien muidenkin uusien yrittäjien tapauksessa tehdään.
- Alkavan yrittäjän tulee siis miettiä tasavertaisesti ja rinnakkain erilaisia vaihtoehtoisia tapoja organisoida ideansa liiketoiminnaksi. Tasavertaisia vaihtoehtoja ovat yhtäläillä: franchising, osuuskunta, ostettava yritys, perustettava yritys. Neuvojan tehtävä on arvioida yhdessä uuden yrittäjän kanssa, mikä vaihtoehto on sopivin.
- Mikäli ostovaihtoehto osoittautuu parhaaksi vaihtoehdoksi, on yrittäjälle kuvattava, miten ostaminen tapahtuu ja mitä tehtäviä se sisältää.
- Pahin virhe on se, että asiakas haluaa tutustua myytäviin yrityksiin liian aikaisin! Myytäviin yrityksiin tulee perehtyä vasta, kun tietää A) että varmasti aikoo ostaa ja B) tietää varmasti, millaista ostokohdetta etsii.
- Auta ostajaa tekemään oma liiketoimintasuunnitelmansa ja määrittelemään, millaisen

yrittäjän oston avulla hän voisi toteuttaa oman liikeideansa.

- Auta ostajaa tekemään alustava ostosuunnitelma, jotta hän myöhemmin pystyy arvioimaan karkealla tasolla ostokohteita, joihin sitten tarkemmin perehtyy.

SUKUPOLVENVAIHDOKSEN NEUVONTA VAIHEESSA 1

- Onko perheessä käynnistetty keskustelu ja suunnittelu vaihdoksesta.
- Onko lapsia, jotka voisivat olla halukkaita.
- Onko lapsilla yrityskoulutusta.
- Ovatko lapset työskennelleet yrityksessä.
- Ovatko lapset saaneet johtovastuuta.
- Jos useampia sisaruksia, ovatko he osallistuneet yhdessä johtamiseen – mahtuvatko he samaan taloon.
- Millaisella aikataululla luopuja haluaa edetä – sukupolvenvaihdoksissa jatkajien valinta, sisäänajo ja vaihdoksen toteutus kestää helposti 5 vuotta. Mikäli aikaa ei ole näin paljon, on erityistä huomiota kiinnitettävä jatkajien valmiuteen ottaa vetovastuu.
- Tarvitseeko luopuja vaihdoksessa täyden korvauksen yrityksestään, riittääkö hänelle siirto lahjanluonteisella kaupalla vai kenties kokonaan lahjoituksena.
- Käy läpi karkealla tasolla verohallinnon ohjeen mukainen arvonmääritys sukupolven-

vaihdoksissa ja kuvaa verotukselliset seuraamukset kaupan, lahjanluonteisen kaupan ja lahjoituksen osalta.

- Yrityksen tase on hyvä käydä läpi. Kiinnitä huomio kahteen asiaan A) taseen keventäminen esim. osingonjaolla ennen vaihdosta tai B) mahdollinen jakautumisvaihtoehto.
- Jatkajien valinta on seuraava haasteellinen tehtävä. Jatkajien valinta on ”kaksimielinen” termi. Yhtäältä se tarkoittaa sitä, että perheen tulee valita yrityksen johtoon sellainen jatkaja, jolla on parhaat mahdollisuudet selviytyä. Toisaalta kyse on myös siitä, ketkä jatkajista haluavat valita perheyrittäjän omistamisen ja johtamisen tulevaisuuden urakseen. Kuka on siis halukas – sopiva – ja pätevä ottaakseen vetovastuun.
- Perheen on aluksi tehtävä päätös siitä, pidetäänkö yritys perheen omistuksessa vai myydäänkö se pois tai ajetaan se alas.
- Koska tässä vaiheessa jatkajat eivät vielä ole valmiita ottamaan vetovastuuta saatika luopuja luopumaan, ohjaa perhettä tekemään kolme asiaa: 1) Luopujan tulee lähteä siirtämään johtovastuuta lapsilleen. 2) Luopujan ja jatkajan tulee yhdessä lähteä uudistamaan yritystä sellaiseksi, että se kiinnostaa jatkajia ja että sen kilpailukyky paranee. 3) Jatkajien tulee käynnistää liikkeenjohdon koulutautumisen kausi, jona aikana perehdytään myös muihin yrityksiin, kuin vain omaansa.

Oma yrittäjyys on ostajalle iso päätös

1.

ALANKO YRITTÄJÄKSI
VAIKO ENKÖ ALA

2.

PERUSTANKO VAIKO
OSTANKO

Neuvonta vaiheessa 2

TÄSSÄ VAIHEESSA oleva asiakas on tyypillisesti jo tehnyt myynti-/ostopäätöksen ja hänellä on perusosaaminen prosessista. Hän osaa soveltaa uutta tietoa tilanteeseensa ja ennen kaikkea hän osaa kysyä ”oikeita asioita”. Hän on siis pitkälti valmis toteutusvaiheeseen.

MYYJÄN NEUVONTA VAIHEESSA 2

- Yrityksen myyntiprosessin yksityiskohtainen prosessikuvaus – ”what to do” -listaus.
- Korosta seuraavia asioita:
- Kaupan kohteen tarkka rajaus ja määrittely on tehtävä.
- Kaupan rakenteen tarkka määrittely on tehtävä.
- Kauppahinnan määrittely kyseiselle kaupan kohteelle sekä neuvotteluhintavälin miettiminen on tehtävä.
- Prosessissa tehtävät sopimukset ja erityisesti työntekijöiden asema liikkeen luovutuksessa on selvitettävä.
- ”Mistä etsiä jatkaja” -asiat eli esittele paikalliset yritysvälittäjät, julkiset organisaatiot sekä

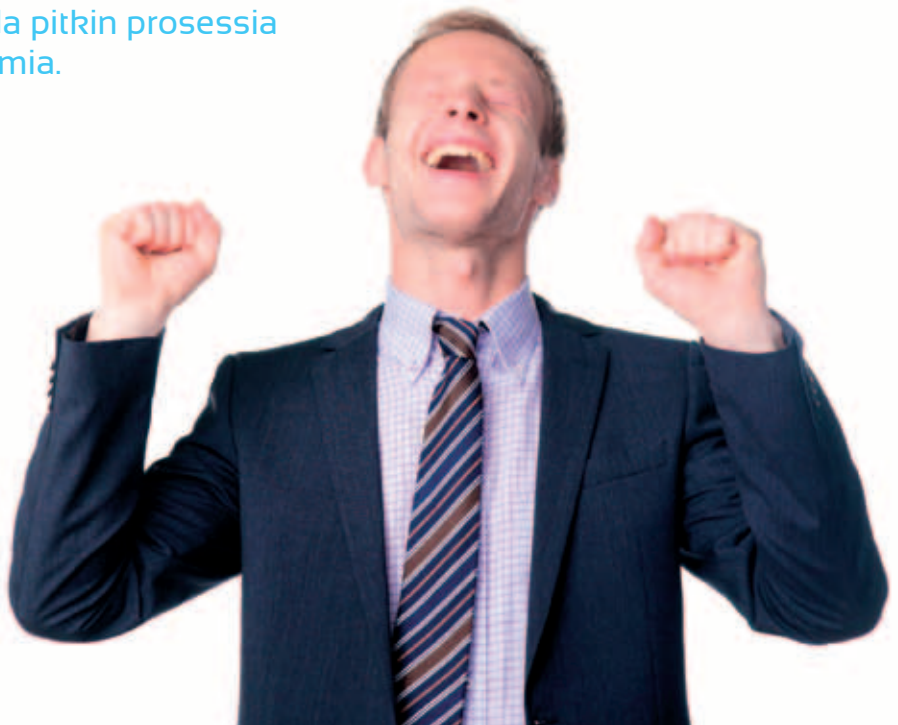
mahdolliset hankkeet, joiden kautta jatkaja voi etsiä.

- Myyjän irtautumisen mietintä – onko valmiutta jäädä joksikin aikaa avustamaan ostajaa.
- Kun myyjällä on kunnollinen myyntisuunnitelma ja hän on päättänyt, mitä tavoittelee, on toimenpiteet helpompi toteuttaa jätävästi.
- Ohjaa toteutukseen joko VIESTINVAIHTOPALVELUN kautta tai suoraan yrityskaupan ammattilaisen kautta.
- Huolehdi siitä, että otat yhteyttä kaupan toteutuksen jälkeen ostajaan, koska hän on tulevaisuuden neuvonta-asiakkaasi.

Asioita, joita myyntiprosessiin liittyy ovat seuraavat ja ne on kuvattava myyjälle:

1. kaupan struktuuri, jossa päätetään/ selvitetään kaupan muoto, hinta, verokysymykset sekä mahdolliset rahoituskysymykset
2. salassapito-, aie-, esi- ja kauppasopimuksiin tutustuminen
3. myyntisuunnitelma ja tavoitteet

Yritysneuvonnassa asiakkaan kannalta olennaista on saada pitkin prosessia täsmentyviä laskelmia.



4. myyntimateriaali ja -esitteet/ilmoitukset
5. kauppahinnan määrittäminen ja neuvottelustrategia
6. kohteen markkinointitoimet
7. ostajien kartoitus ja kontaktointi
8. neuvottelut ja tietojen antaminen ostajille
9. varautuminen due diligenceen
10. varautuminen osallistua rahoitusjärjestelyihin
11. varautuminen asiakkuuksien siirtoon yhdessä ostajan kanssa
12. siirtymäkaudesta ja johtajuuden vaihdoksesta sopiminen
13. tiedottamispolitiikka ja -toimenpiteet

OSTAJAN NEUVONTA VAIHEESSA 2

- Yrityksen ostoprosessin yksityiskohtainen prosessikuvaus – ”what to do” -listaus.

Korosta seuraavia asioita:

- Kaupan kohteen tarkka rajaaminen ja määrittely on tehtävä – täytyy tietää mitä etsii.
- Kaupan rakenteen tarkka määrittely on tehtävä – miten haluan ostaa.
- Kun tietää, mitä etsii, tietää suuruusluokaltaan myös rahoitustarpeen – kehota asiakasta ottamaan yhteyttä pankkiinsa ja avaamaan alustavasti jo rahoituskanavia.
- Käy asiakkaan kanssa läpi Finnvera Oyj:n ja pankkien laina-/vakuustuotteet sekä tarkista starttirahan saantimahdollisuus.
- Prosessissa tehtävät sopimukset ja erityisesti työntekijöiden asema liikkeen luovutuksessa on selvitettävä – asiakkaan on hyvä tietää, että sopimukset ovat olennainen asia prosessissa.
- ”Mistä etsiä yritystä” -asiat eli esitele paikalliset yritysvälittäjät, julkiset organisaatiot sekä mahdolliset hankkeet, joiden kautta ostokohdetta voi etsiä.
- Kehota olemaan aktiivinen ja etsimään sellaisiakin yrityksiä, jotka eivät itse asiassa ole myynnissä – olennaistahan on löytää sellainen yritys, joka istuu asiakkaan omiin suunnitelmiin. Jos tällainen yritys löytyy, voi sen omistajalta suoraan kysyä, olisiko yritys myynnissä.

- Ostaja kysyy tyypillisesti: ”Mitä minun tulee ottaa huomioon yrityskaupassa”. Kattavan listauksen antaminen on mahdollista, mutta asiakkaan vastaanottokyky ei todennäköisesti riitä ottamaan vastaan kaikkea tietoa.

Tässä kuitenkin olennaisimmat asiat:

- Ostettavan yrityksen liiketoiminnan on sovellettava riittävän hyvin oman ajattelun liiketoiminnan perustaksi tai lisäksi.
- Ostajalla on yrityskaupassa selonottovelvollisuus, joten on hyvä perehtyä Due Diligence-asioihin.
- Miten suuri (liian suuri) merkitys nykyisellä yrittäjällä on liiketoiminnassa – onko yritys liikaa myyjäyrittäjän varassa.
- Mihin ostokohteen liiketoiminnan menestyminen perustuu – mikä on se ydin, joka siitä kannattaa ostaa – ja mitä sitä kannattaa maksaa.
- Erityisesti omistukseen, lupa-asioihin, verotukseen sekä sopimuksiin tms. juridisiin velvoitteisiin, sitoumuksiin ja rasitteisiin liittyvät suurimmat taloudelliset riskit. Korosta sitä, että ostajan on tutustuttava kohdeyritykseen erityisen tarkasti. Apuna voi käyttää esimerkiksi ”Ohjeita ostajalle” työkalua.

SUKUPOLVENVAIHDOKSEN NEUVONTA VAIHEESSA 2

- Lyhykäisyydessään, jos perheessä tiedetään mitä tehdään, on hyvä tehdä suunnitelma ja toteutus Viestinvaihto-palvelun avustuksella.
- Varmista, että jatkajat on valittu, heidän koulutautumisensa on käynnissä ja että he ovat aidosti saaneet johtovastuuta luopujalta.
- Kysy, millä päivämäärällä luopuja jää pois yrityksestä – normaalisti tämän takarajan asettaminen luo ryhtiä prosessille.
- Muista, että perheyrityksen jatkuvuus on olennaista ja siksi jatkajayrittäjän tukeminen on yritysneuvojallekin pitkällä aikavälillä merkittävä asia.

Substanssiasioita

LIIKETOIMINNAN JA YRITYKSEN VALMISTELU MYYNTIIN

Hyvin harva yritys on varsinkaan omistajanvaihdoksen alkuvaiheessa valmis siirrettäväksi eteenpäin jatkajalle. Myyjää/luopujaa kannattaa kannustaa tulevina vuosina keskittymään yrityksensä tulokunnan tehostamiseen sekä taserakenteen keventämiseen. Nämä molemmat toimenpiteet tulevat näkymään parempana kauppahintana sekä helpompana kauppana – ostajan on helpompi ostaa selkeästi toimiva hyvin menestyvä yritys. Käytä apuna tuotteistettuja palveluja tarpeen mukaan tässä prosessissa. Alla on kuvattu lyhyesti perusasiat, joihin tulee kiinnittää huomiota.

- Yrityksen liiketoiminnan tehostamistoimet; kannattavuus, investoinnit, T&K.
- Organisaation rakentaminen siten, ettei se ole yrittäjistä riippuvainen.
- Asiakkuuksien vahvistaminen.
- Sopimusten ajantasaistaminen.
- Yrityksen taserakenteen suunnittelu ja tarvittavat järjestelyt.

- Kaupan struktuurin suunnittelu; osake-/osuuskauppa vai liiketoimintakauppa.

VEROTUKSESTA JA KAUPAN STRUKTUURISTA

Oheisissa kaavioissa on kuvattuna riittävällä tarkkuudella Neuvontavaiheessa 1 tarvittavat tiedot verotuksen ja kaupan struktuurin osalta. Tyypillisesti Neuvontavaiheessa 2 ulkopuolinen ammattilainen tekee täsmälliset laskelmat ja selvitykset, joten niitä ei yritysneuvojan ole syytä liian tarkkaan opetella. Toiminimi on erityistapaus, johon kannattaa perehtyä omana kokonaisuutenaan.

Yrityskaupat tehdään tyypillisesti joko liiketoimintakauppoina tai osake-/osuuskauppoina. Entistä enemmän suositetaan liiketoimintakauppaa. Verohallinnon verkkosivuilta on ladattavissa hyvin seikkaperäinen ohjeistus omistajanvaihdoksen verotuskysymyksiin.

Yhtiöosuuksien/ osakkeiden kauppa

Yhtiöosuuksien/osakkeiden kaupassa ostaja saa kaikki varat, velat sekä liiketoiminnan.
Myyjälle jää: ei mitään (paitsi tietysti kauppasumma)

MYYJÄNÄ ON
YKSITYISHENKILÖ

OSTAJANA ON YHTIÖ
TAI YKSITYISHENKILÖ

OSAKKEET/
OSUUDET

OSAKKEET/
OSUUDET

YHTIÖ

YHTIÖ

Yhtiöosuuksien/ osakkeiden kauppa

Yhtiöosuuksien/osakkeiden kaupassa myyjää verotetaan luovutusvoitosta, joka syntyy myyntihinnan ja hankintahinnan erotuksesta. Tässä on mahdollista käyttää hankintameno-olettamasäännöksiä, joka johtaa siihen, että yli 10 vuotta omistettujen yhtiöosuuksien tapauksessa myyjän luovutusvoiton vero on 16,8% koko kauppasummasta.

MYYJÄNÄ ON
YKSITYISHENKILÖ

OSTAJANA ON YHTIÖ
TAI YKSITYISHENKILÖ

16,8%,
22,4%

OSAKKEET/
OSUUDET

OSAKKEET/
OSUUDET

1,6%

YHTIÖ

YHTIÖ

Yhtiöosuuksien/ osakkeiden kauppa perheen sisällä

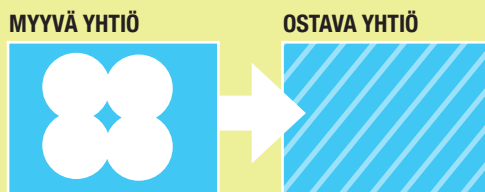
Kun vähintään 10% yhtiön osakkeista, jotka on omistettu vähintään 10 vuotta luovutetaan lapsille, jotka jatkavat liiketoimintaa vähintään 5 vuotta, kauppasummalla, joka on yli 50% käyvästä hinnasta, puhutaan lahjaluonteisesta kaupasta jossa huomioidaan sukupolvenvaihdoshuojennussäännökset. Tällöin luovutusvoittoa ei maksuun panna - tätä tulee verovelvollisen erityisesti vaatia.



Liiketoimintakauppa

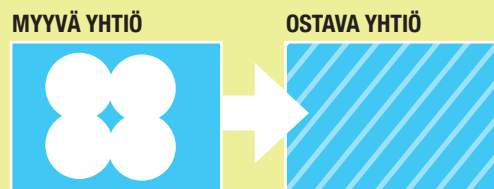
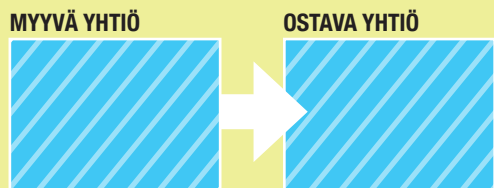
Liiketoimintakaupassa kauppahinta tuloutuu yhtiöön. Poistamatta olevat tase-erät poistetaan kerralla. Syntyy luovutusvoitto (tappio).

Verotus ”normaalisti” - kauppa on yrityksen tuloa. Lopputilanteessa myyjä tyypillisesti lopettaa yhtiön kunhan on kotiuttanut vuosien mittaan yritysvarallisuuden yksityistalouteensa tai luopuja jatkaa jotain muuta liiketoimintaa yhtiönsä kautta.



Liiketoimintakauppa

Liiketoimintakaupassa ostaja ostaa koneet, laitteet, nimen ja liikearvon. Myyjälle jää: aiemmat varat sekä kauppasumma.



5.2. ARVONMÄÄRITYS

Omistajanvaihdoksessa arvonmäärityksen lähtökohta on kaupan kohteen rajaaminen ja kaupan struktuurin päättäminen. Osakekannan arvonmääritys perinteisin menetelmin ei ole relevanttia, mikäli kaupan rakenteena on liiketoimintakauppa. Liiketoimintakaupassa taas ei ole relevanttia laskea arvoa, mikäli ei tarkkaan tiedetä, mitä omaisuuseriä kauppa tulee sisältämään. Samoin arvonmäärityksen ajankohdalla on merkitystä. Mikäli asiakas on neuvontavaiheessa 1 eli vaihdos on todennäköisesti ajankohtainen vasta vuosien kuluttua, on tarpeetonta tehdä tarkkoja laskelmia – ne eivät ole relevantteja enää todellisen vaihdoksen aikaan. Yritysneuvonnassa asiakkaan kannalta olennaista on saada pitkin prosessia täsmentyviä laskelmia. Alkuvaiheessa riittää karkeatkin arviot siitä, missä suuruusluokassa arvo voisi olla. Samoin alkuvaiheessa asiakkaalle riittävä tieto on peruslaskentamene-

telmien tunteminen. Myöhemmässä vaiheessa, kun asiakkaalle on itselle kirkastunut sekä vaihdoksen struktuuri sekä kaupan kohde hän pystyy paremmin arvioimaan tarkempia laskelmia. Yritysneuvojan on syytä varoa laskemasta/ antamasta asiakkaalle tarkkoja arvoja, koska ne helposti jäävät asiakkaan mieleen ohjaamaan hänen päätöksentekoaan.

Opettele siis arvioimaan tilinpäätöstietojen perusteella nopeasti suuruusluokka, jossa arvo todennäköisimmin tulee olemaan. Apuna voit käyttää esimerkiksi oheisia lähestymistapoja. **Näitä malleja ei saa käyttää virallisina tai varmoina arvoina, koska ne eivät sitä ole. Niiden tarkoitus on opettaa asiakkaalle riittävällä tarkkuudella arvonmäärityksen perusmenetelmiä ja käsitteitä.**

Substanssiarvo on yrityksen varallisuuden nettoarvo. Se lasketaan vähentämällä taseen varoista yrityksen velat. Varat ja velat tulee ennen laskentaa arvostaa käypiin arvoihin. Tämä arvo kuvaa tilannetta, jossa kaikki varallisuus myydään pois ja kaikki velat maksetaan. Substanssiarvo on se, mitä jäljelle jää. Substanssiarvo on pääsääntöisesti alin arvo, jolla osakekantaa tai osuuksia kannattaa myydä.

Tuottoarvo on puolestaan tuloslaskelmapohjainen arvo. Se kertoo yrityksen tuloksentelekyvystä. Ostajan näkökulmasta tämä on olennainen arvo, koska hänelle osto on investointi, joka on kyettävä maksamaan yrityksen tuloksella suhteellisen lyhyellä takaisinmaksuajalla, jotta investointi olisi järkevä. Ennen tuottoarvon laskemista on tärkeää selvittää yrityksen todellinen kannattavuus ja tuloskunto. Siksi sekä tuotot että kustannukset on ensin saatettava mahdollisimman oikealle tasolle. Tyypillisimpiä kohteita ovat satunnaisten tuottojen eliminointi, omistajan palkkakorjaus sekä mahdollisesti vuokrustannusten arviointi ns. reaalitasolle (näin

tapauksissa, joissa myyjä omistaa toimitilat ja maksaa vuokraa ”itselleen”). Tuottoarvolaskentaa ei saa tehdä vain yhden vuoden perusteella vaan on tärkeää tarkastella menneisyyden tuottoja ja hakea tuloksen kehittymisen trendiä ja perustaa laskenta sen pohjalle. Kun keskimääräinen tulos on selvitetty, on vielä keskusteltava myyjän kanssa, onko oletettavaa, että lähivuosina vastaava tuloskehitys tulee jatkumaan. Yrityksen liiketoiminnan tuottoarvo on siten todennäköisimmin tasoa 3 - 5 kertaa trendin mukainen realistinen oikaistu tulos. Tuottoarvo on tyypillisesti korkeampi arvo, kuin substanssiarvo, joten sitä voi pitää kutakuinkin maksimiarvona.

Substanssiarvon ollessa siis minimiarvo ja tuottoarvon ollessa maksimiarvo on asiakkaalla nyt tiedossaan arvohaarukka, jossa todennäköisimmin sillä hetkellä arvioitu arvo on. Liikearvo eli goodwill sisältyy tuottoarvoon, koska nykyisellä goodwillillä päästään nykyiseen tulostasoon. Mitään sen yli menevää rahallista arvoa goodwillillä ei ole.

5.3 RAHOITUS

Rahoituksen osalta on asiakkaille hyvä kertoa lyhyesti neljä asiaa:

- Yrityskauppaan/sukupolvenvaihdokseen ei ole saatavissa rahallisia yritystukia.
- Rahoituksen järjestämisessä ovat käytettävissä seuraavat kolme rahoitusmuotoa: rahoituslaitosten laina- ja vakuustuotteet, myyjän osallistuminen rahoitukseen esimerkiksi maksuaikajärjestelyillä, ostajan/jatkajan omarahoitus.
- Ostajan/jatkajan kohdalla on hyvä käsitellä starttirahamahdollisuus.
- Kehittämistuet, investointituet, koulutukset sekä konsultaatiot on hyvä nostaa esille, koska yritykseen myyntikuntoon valmisteluissa sekä erityisesti jatkajan tulevien vuosien osalta ne voivat nousta erittäin tärkeiksi – ja tiedossa on, että asiakkaat kovin huonosti tuntevat näitä tukimuotoja.

5.4 YRITYKSEN MYYNTIPROSESSI

Alla oleva kaavio sopii riittävän hyvin jäsentämään Neuvonta 1-vaiheessa olevalle ostajalle, kuinka prosessi etenee



Oheinen "what-to-do" lista auttaa myyjää jäsentämään myyntiprosessin toteutusta

- Lopullinen päätös ryhtyä myymään yritys.
- Ammattivälittäjän valinta ja kontaktointi (Tarjous, Toimeksiantosopimus, Salassapitosopimus).
- Myyntisuunnitelman laatiminen.
 1. kaupan struktuuri ja sisältö
 2. kauppahinta ja neuvotteluväli
 3. toteutusaikataulu
- Myyntimateriaalin valmistelu.
 1. myyntiesittelyä varten
 2. mahdollista due diligenceä varten
- Potentiaalisten ostajien haku ja arviointi.
 1. hiljaisesti
 2. tai julkisten hakukanavien kautta
- Kontaktit ja alkuvaiheen neuvottelut potentiaalisten ostajien kanssa.

- Neuvottelu, jossa tehdään aiesopimus siitä, että neuvotteluprosessi viedään läpi.
- Neuvottelu, jossa rajataan kaupan kohde – ostajakin tietää, mitä ollaan myymässä.
- Potentiaalinen ostaja tutustuu tarkemmin kaupan kohteeseen.
- Neuvottelu hinnasta (hintahaarukka).
- Rahoitustarpeen täsmäntäminen ja valmistelu.
- Ostotarjoukseen vastaaminen eli vastatarjous.
- Due Diligence, jossa etsitään todellisia deal breakereitä.
 1. juridinen DD
 2. taloudellinen DD
 3. liiketoiminnallinen DD
- Haltuunotto- ja kehittämissuunnitelma.
- Neuvottelu, jossa päätetään tiedottamisesta.
- Neuvottelu, jossa tehdään esisopimus.
- Neuvottelu, jossa tehdään kauppakirja.
- Haltuunoton/luovutuksen käynnistys.
- Lopullisen kauppasumman täsmennys ja suoritus.
- Kehittämissuunnitelman käynnistys.

5.5. YRITYKSEN OSTOPROSESSI

Alla oleva kaavio sopii riittävän hyvin jäsentämään Neuvonta 1-vaiheessa olevalle ostajalle, miten prosessi etenee.



Oheinen ”what-to-do” lista auttaa ostajaa jäsentämään ostoprosessin toteutusta.

- Oma LTS ja päätös lähteä itse ”ostoksille” tai (Tarjous, Toimeksiantosopimus, Salassapitosopimus).
- Ostokohteen profiilin luonti.
- Valintakriteereiden määrittäminen.
- Ostokohteiden etsintä.
- Rahoituksen suunnittelu ja laskelmat.
- Alustavat rahoitusneuvottelut.
- Kohteiden arviointi.
- Valitaan 3-5 kiinnostavinta.
- Hiljainen taustaselvitys 3-5:stä valitusta (commercial due diligence).
- Lopullisten ostokohteiden valinta.
- Tiedustelu olisiko firma myynnissä.
- Neuvottelu, jossa tehdään salassapitosopimus.
- Neuvottelu, jossa tehdään aiesopimus siitä, että neuvotteluprosessi viedään läpi.
- Neuvottelu, jossa rajataan kaupan kohde.
- Tarkempi tutustuminen kaupan kohteeseen.
- Arvonmäärittäminen täsmällisemmin.
- Neuvottelu hinnasta (hintahaarukka).
- Rahoitustarpeen täsmäntäminen ja valmistelu.

- Ostotarjous.
- Due Diligence, jossa etsitään todellisia deal breakereitä.
 1. liiketoiminnallinen
 2. taloudellinen
 3. juridinen
- Haltuunotto- ja kehittämissuunnitelma.
- Neuvottelu, jossa päätetään tiedottamisesta.
- Rahoituksen hankinta kauppaa varten unohtamatta käyttöpääomatarvetta.
- Neuvottelu, jossa tehdään esisopimus.
- Neuvottelu, jossa tehdään kauppakirja.
- Haltuunoton käynnistys.
- Lopullisen kauppasumman täsmennys ja suoritus.
- Kehittämissuunnitelman käynnistys.

OMISTAJANVAIHDOS ON PROSESSI, JOKA SISÄLTÄÄ KOLME ELEMENTTIÄ

Asiakkaan näkökulmasta kyse on siis ainutkertaisesta tapahtumasta ja siksi hänellä ei ole ennakkokäsitystä siitä, mitä hänen tulee tietää ja millaisia päätöksiä hänen tulee tehdä. Siksi yritysneuvojan tärkein tehtävä on auttaa asiakasta oppimaan, jotta hän osaa tehdä oikeita kysymyk-



siä ja päätöksiä. Alla oleva kuvaus toivon mukaan tiivistää sinulle yritysneuvonnan olennaisuuden omistajanvaihdosprosessissa. Kyse ei siis ole teknisistä yksityiskohdista, ei pehmeistä tai kovista asioista vaan oppimisen edistämisestä ja päätöksenteon avustamisesta.

1. Oppimista, koska vaihdos on ainutkertainen tapahtuma yrittäjällä ja yrittäjä haluaa tuntea/tietää prosessista, jotta hänellä säilyy hallinnan tunne

2. Päätöksentekoa, joka tehdään poikkeuksellisesti usean ihmisen toimesta eli yksin yritysensä asioista päättänyt yrittäjä joutuu ottamaan muidenkin henkilöiden päätökset huomioon (puoliso, lapset, lasten perheet, ostajat, rahoittajat, verottaja...)

3. Toteutusta, joka puolestaan koostuu neljästä elementistä:

- a. Yrityksen siirtokuntoon valmistelu eli liiketoiminnan elinkelpoisuuden parantaminen.
- b. Johtajuuden siirto ja haltuunottovaiheeseen osallistuminen, johon voi liittyä myös jatkajan kouluttautuminen tehtäviin pitkälläkin ajalla.
- c. Omistuksen vaihdokset, joihin liittyvät ennen muuta taloudelliset seikat, mutta varsinkin perheyrittäjäissä myös sisarusten keskinäinen työnjako uusina omistajina tai ulkopuolelle jäävien sisarusten huomiointi – omistajapolitiikka ja perhesopu kaiken kaikkiaan.
- d. Luopujan elämä ja asema perheessä, yrityksessä ja yhteisössä sen jälkeen kun hän on luopunut YRITTÄJYYDESTÄÄN eli siihen astisesta elämänsisällöstä.

Prosessina omistajanvaihdos koostuu tyypillisesti alla olevista vaiheista, joihin kaikkiin liittyy erityyppistä neuvonta-, koulutus- ja konsultaatiotarvetta.

Aktivointivaihe:

Herääminen ja tiedon tarve sekä asiaan perehtyminen yleisellä tasolla, jotta yrittäjällä on riittävä ”teoreettinen viitekehys” lähteä oppimaan asiaa. Tässä vaiheessa korostuu prosessineuvonta eli kokonaisuuden jäsentäminen.

Oppimisvaihe:

Tyypillisesti arvonmääritykseen ja verotukseen liittyvä oppiminen, joka kuvastaa sitä, että luopuja ajattelee alkuvaiheessa omistajanvaihdosta melko puhtaasti taloudellisena ja teknisenä kysymyksenä. Alkuvaiheen neuvonnassa on hyvä huomata, että lopullisesti vaihdos tulee tapahtumaan usean vuoden päästä, joten tarkkoja arvonmäärityksiä tai verotusratkaisuja on vielä tarpeetonta tehdä. Sen sijaan asiakkaan oppimisen ja päätöksenteon kannalta on tärkeää saada tietoa suuruusluokista ja pääperiaatteista sekä arvonmäärityksen että verotuksen suhteen.

Soveltava vaihe:

Kun yrittäjällä on riittävä yleistietous, hän voi alkaa soveltamaan asiaa oman yrityksensä tilanteeseen eli nyt on asiantuntijakeskustelujen aika. Tässä vaiheessa yrittäjä valmistele asiaa, mutta ei tee vielä mitään päätöksiä – ja vaikka hänellä olisikin oma mielipide asiasta, hän joutuu odottamaan muiden asian osallisten päätöksiä. Tässä vaiheessa myös käynnistetään (tai olisi käynnistettävä) sekä yrityksen siirtokuntoon laittaminen että spv-tapauksissa jatkajien valmentaminen johtajuuden vaihdokseen. KUNTO, LTS tai BALANSSI olisivat sopivimpia tuotteita tähän vaiheeseen. Myyntitapauksissa yrityksen lopullista myyntiprosessia ei vielä tässä vaiheessa ole syytä käynnistää.

Sulatteluvaihe:

Tässä vaiheessa yrittäjä tyypillisesti tekee lopullista luopumispäätöstään. Hän empii ja välillä taas kiirehtii. Niin tekevät myös jatkajat. Asiat velloutuvat ja odottavat hetkeä, jolloin kaikki

ovat valmiita sanomaan julki omat päätöksensä. Tämä hiljaiselon vaihe voi kestää useita vuosia.

Valmisteluvaihe:

Tässä vaiheessa periaatteelliset päätökset on tehty ja ollaan valmiita tekemään lopullinen vaihdossuunnitelma ja tähän kohtaan Viestinvaihtosopii erinomaisesti. OMISTUKSEN VAIHDOS tullaan toteuttamaan todennäköisimmin 1-1½ vuoden kuluessa tästä vaiheesta.

Jos kyseessä on yrityksen myynti ulkopuoliselle, on tässä vaiheessa hyvä tehdä yrityksen myyntisuunnitelma ja valmistella tarvittavat myyntiesitteet, Vendor Due Diligence, myyntiväylät jne. Tarkempaa tietoa näistä asioista saat TEM:n julkaisusta Yritys myyntikuntoon.

Toteutusvaihe:

Toteutusvaihe omistuksen ja johtajuuden siirron sekä haltuunoton osalta on yleensä hektinen 4-8 kk rupeama, jossa tekniset seikat toteutetaan aiempien päätösten pohjalta.

Jälkihoitovaihe:

Tähän jälkihoitovaiheeseen kiinnitetään vielä kovin vähän huomiota. Olennaista on huomata, että eläkkeelle jääneellä yrittäjällä on tässä vaiheessa yrityksen kauppasumma tilillään ja varallisuuden hoito korostuu. Samoin myös unohtuu,

että usein sukupolvenvaihdoksissa tehtävän jakautumisen seurauksena vasta osa sukupolvenvaihdoksesta on tehty – liiketoimintayhtiö. Vielä on kesken kiinteistöyhtiön kohtalosta päättäminen. Usein käy myös niin, että vaikka spv-tapauksissa johtajuuden vaihdos käynnistyy, luopuja ei lopulta irtaudu yrityksestä tai ei ainakaan halutussa aikataulussa vaan perheen sisäiset suhteet kärjistyvät ja liiketoiminta kärsii tästä kahden johtajan ongelmasta. Samoin ostajalla tai jatkajalla on vasta haltuunottovaihe sekä tulevien vuosien liiketoiminnan kehittämisen, investointien ja rekrytointien aika käynnistymässä. Älä siis jätä kumpaakaan osapuolta huomioimatta tulevina vuosina.

SPV-tapauksissa jatkajan tietous yrityksestä ja toimialasta on selvitysten mukaan heikompi kuin ulkopuolisten ostajien. Ulkopuolisten ostajien tapauksessa heillä on voimakas kasvuorientaatio. Nämä kaksi seikkaa tulivat hyvin ilmi esim. viimeisimmästä Hämeen ELY-keskukselle teke-mässämme selvityksessä, jossa selvitettiin 100:n toteutuneen omistajanvaihdoksen jälkimaininkeja. Olennaista on se, että jokaisessa vaihdoksessa ”syntyy” uusi yrittäjä, joka on potentiaalinen asiakas neuvontaorganisaatiolle seuraavien kymmenien vuosien aikana. Jatkajat ovat kehittämispalvelujen käyttäjiä ja ostajat puolestaan rahoituspalvelujen käyttäjiä sekä potentiaalisia rekrytointipalvelujen asiakkaita.

Yritysneuvoja tärkein tehtävä on auttaa asiakasta oppimaan, jotta hän osaa tehdä oikeita kysymyksiä ja päätöksiä.

Tuotteistetut palvelut vaihdoksen apuna

NEUVONTATYÖN ja asiantuntijapalvelujen käytössä on hyvä pitääyryä jo olemassa olevan palvelutuotteiston käytössä. Nykyiset tuotteistetut palvelut antavat laajat mahdollisuudet myös omistajanvaihdosneuvontaan. Esimerkiksi Pro-Start, KUNTO, LTS, Balanssi, sopivat kaikki omistajanvaihdoksiin erityisesti Neuvonta 1 vaiheessa. Näillä tuotteilla on mahdollista tehdä alustavia suunnitelmia niin vaihdoksen teknisen toteutuksen, kuin yrityksen siirtokuntoon valmistelun osalta.

Viestinvaihto sopii hyvin Neuvontavaiheeseen 2, jolloin on tarpeen tehdä toteuttamiskelpoinen vaihdossuunnitelma. Muista, että Viestinvaihto on parhaimmillaan sukupolvenvaihdoksissa, joten yrityskaupassa sen käyttö on hyvä rajata myyjän neuvontaan ja kaupan valmisteluun.



Omistajanvaihdos

Sukupolvenvaihdos

Yrityskauppa

Myyjän kohtaaminen

Ostajan kohtaaminen

vastaan tullut tapaus on	yrityksen kokoluokka	tilanne	aikajänne	mitä ensisijaisesti tehtävä	vaihtoehtoisia tapoja edetä	HUOM!
sukupolven vaihdos	mikro < 5 hlöä	jatkaja perheestä	kiire (alle 1v.)	vaihdos-suunnitelma ja toteutus	Neuvontavaihe 2, konsultaatio vaihdokseen 1-2 päivää	EI viestinvaihtoa mikroyritykseen
sukupolven vaihdos	mikro < 5 hlöä	jatkaja perheestä	ei kiire (yli 1v.)	alkuvaiheen vaihdos-suunnitelma	Neuvontavaihe 1 ja pääpaino jatkajan kouluttautumisessa ammattiin ja yrittäjyyteen	
sukupolven vaihdos	pk-yritys > 5 hlöä	jatkaja perheestä	kiire (alle 1v.)	vaihdos-suunnitelma ja toteutus	Neuvontavaihe 2, viestinvaihto ja LTS yrityksen uudistamiseen kasvu-uralle	
sukupolven vaihdos	pk-yritys > 5 hlöä	jatkaja perheestä	ei kiire (yli 1v.)	vaihdos-suunnitelma	Neuvontavaihe 1 ja pääpaino jatkajan kouluttautumisessa johon (TJ-kurssi) sekä yrityksen kehittäminen LTS:llä	

Omistajanvaihdos

Sukupolvenvaihdos

Yrityskauppa

Myyjän kohtaaminen

Ostajan kohtaaminen

vastaan tullut tapaus on	yrityksen kokoluokka	tilanne	aikajänne	mitä ensisijaisesti tehtävä	vaihtoehtoisia tapoja edetä	HUOMI
yrityskauppa (ostajalla ei usein aikaisempaa yrittäjäkokemusta)	mikro < 5 hlöä	osapuolet tiedossa	kiire (alle 1v.)	tietoa yrityskaupasta, Due Diligence, hinta, rahoitus, neuvotteluapua/ teknistä asiantuntija-apua, yleisin on hinnan määrittämisessä avustaminen	Neuvontavaihe 2, molempien oletetaan tietävän, mitä ovat tekemässä, koska aikovat toteuttaa kaupan nopeasti. Ostajalle koulutusta sekä haltuunotto-suunnitelma.	tue ostajaa jatkossa koulutustarjonnalla, rekryllä ja investointituella
yrityskauppa (ostajalla ei usein aikaisempaa yrittäjäkokemusta)	mikro < 5 hlöä	osapuolet tiedossa	ei kiire (yli 1v.)	aluksi tietoa yrityskaupasta LTS, DD, hinta rahoitus sitten neuvottelu-apua sitten teknistä asiantuntija-apua	Neuvontavaihe 1. Ainutkertainen tapahtuma ja osaaminen puutteellista. Henkilökohtaista neuvontaa molemmille osapuolille (yh-teisesti) tarvitaan teknisissä asioissa (esim. hinnan määrittäys) sekä kaupan etenemisen ohjausta ennen kuin osataan ostaa asiantuntijapalveluja. Ostaja voi hyödyntää Pro Starttia ja myyjä yrityskoh-taista konsultaatiota.	On hyvin todennäköistä, että kauppa ei ensimmäisen ostajan kanssa toteudu, varaudu siihen, että jatkossa asioit uudelleen molempien kanssa.
yrityskauppa (ostajana harvoin täysin uusi yrittäjä)	pk-yritys	osapuolet tiedossa ja molemmat osapuolet kokeneita yrittäjiä	kiire (alle 1v.)	kaupan tekninen toteutus (DD) ja rahoitus	Sekä ostaja että myyjä tietävät, mitä tekevät. Yrityskohmainen konsultointi ja mahdollisesti ulkopuolinen hallitusapu, varmista rahoitus eli tee tarvittavat kannattavuus- ja rahoituslaskelmat	Tue jatkossa ostajaa hänen strategiansa mukaisesti
yrityskauppa (ostajana harvoin täysin uusi yrittäjä)	pk-yritys	osapuolet tiedossa ja molemmat osapuolet kokeneita yrittäjiä	ei kiire (yli 1v.)	kaupan tekninen valmistelu (DD) + liiketoiminta-suunnitelma	Yrityskohmainen konsultointi kauppaan liittyen sekä jatkossa haltuunoton varmentaminen koulutuksella sekä mahdollisesti ulkopuolisen ohjauksen tai hallitustyöskentelyn avulla (Yrittäjän ammattitutkinto, toimittajan ohraja-kurssi)	Tue jatkossa ostajaa hänen strategiansa mukaisesti

Omistajanvaihdos

Sukupolvenvaihdos

Yrityskauppa

Myyjän kohtaaminen

Ostajan kohtaaminen

vastaan tullut tapaus on	yrityksen kokoluokka	tilanne	aikajänne	mitä ensisijaisesti tehtävä	vaihtoehtoisia tapoja edetä	HUOMI
myyjä	mikro/pieni	ei ostajaa tiedossa	kiire (alle 1v.)	kunnollinen myyntisuunnitelma	ostajan haku lähipiiristä, työntekijöistä, asiakkaista, toimittajista, oppilaitoksista, yritysvälittäjiä, työvoima-toimistosta, kehitysyhtiöistä, TE-keskuksen rekisteristä, varaudu alasajoon	
myyjä	mikro/pieni	ei ostajaa tiedossa	ei kiire (yli 1v.)	yritys ensin myyntikuntoon + ostajan haku	myyntikuntoon KUNTO-ohjelmalla , jatkajan haku: oppisopimuskeskus, opiskelija, TE-rekisteri, ilmoitus, välittäjä, asiakas, kilpailija, työntekijä, varaudu alasajoon	
myyjä	pk-yritys	ei ostajaa tiedossa	kiire (alle 1v.)	kunnollinen myyntisuunnitelma	neuvontavaihe 2 ja ohjaa välittäjälle suoraan tämän kokoinen yritys	
myyjä	pk-yritys	ei ostajaa tiedossa	ei kiire (yli 1v.)	myyntikuntoon + ostajan haku tai ”yrityksen ohjaus ostajan syliin”	Myyntikuntoon KUNTO-ohjelmalla , konsultin tekemä due-diligence, (olennaista ratkaista, kuka olisi kiinnostunut yrityksestä ja millä edellytyksillä) ostajan haussa kuren edellä puskaradio, välittäjä, kilpailija, asiakas, toimiva johto tai työntekijät	Ensin firma kuntoon, sitten välittäjälle

Omistajanvaihdos

Sukupolvenvaihdos

Yrityskauppa

Myyjän kohtaaminen

Ostajan kohtaaminen

vastaan tullut tapaus on	yrityksen kokoluokka	tilanne	aikajänne	mitä ensisijaisesti tehtävä	vaihtoehtoisia tapoja edetä	HUOM!
ostaja (usein yksityishenkilö)	mikro/pieni	ei kohdetta tiedossa	kiire (alle 1v.)	kunnollinen ostosuunnitelma	Neuvontavaihe 2, käytä apuna Pro Start konsultointia	yritystäjyyskoulutusta, ellei sitä ole
ostaja (usein yksityishenkilö)	mikro/pieni	ei kohdetta tiedossa	ei kiire (yli 1v.)	kunnollinen ostosuunnitelma	neuvontavaihe 1, käytä apuna Pro Start konsultointia tai Uusyrityskeskusta oman liiketoimintasuunnitelman tekoon. Opiskele yrityksen ostoa. Kohteen haku: etsi itse aktiivisesti esim. netistä, jätä ilmoitus välittäjälle, ilmoitus lehteen, kysy TE-keskuksen rekisteristä	
ostaja (voi olla myös yritys)	pk-yritys	ei kohdetta tiedossa	kiire (alle 1v.)	rajaa kohde, tee ostosuunnitelma, opiskele due diligence	Neuvontavaihe 2, ostaja tietänee, mitä haluaa, käytä välittäjää etsimään kohde tai ole itse aktiivinen ja valmistaudu ostoprosessiin, käytä prosessissa ja haltuunotossa konsultointia	
ostaja (voi olla myös yritys)	pk-yritys	ei kohdetta tiedossa	ei kiire (yli 1v.)	rajaa kohde, tee ostosuunnitelma, opiskele due diligence, tee haltuunotto-suunnitelma	Käytä välittäjää etsimään kode tai ole itse aktiivinen ja valmistaudu ostoprosessiin, käytä prosessissa ja haltuunotossa konsultointia	

MANNER-SUOMEN ESR-OHJELMA 2007-2013

Aloittavien yrittäjien ja pk-yritysten liiketoimintaosaamisen
kehittämisohjelma (APAKE)

Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi

Tekijä: Sakari Oikarinen, Confidentum Oy

