



Sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen

**Kirsti Sorama
29.8.2019**

SeAMK 

Prosessin kuvaus

- Aloituskeskustelu
- Yhteisen näkemyksen tiivistäminen
- Valmistautumisprosessin aloittaminen
- Suunnitelmien laatiminen
- Toteutettavuussuunnitelma
- Prosessin läpivienti



Aloitus

- Kirjoittakaa tiivistetysti vastaukset kolmeen kysymykseen:
 - Mitä toivot?
 - Mitä pohdit (mikä arveluttaa)?
 - Mitkä ovat tavoitteesi?

Nämä jäävät jokaisen omaksi taustapaperiksi.

Näihin voi palata prosessin eri vaiheissa ja miettiä, onko näiden suhteen päästy prosessin aikana eteenpäin.



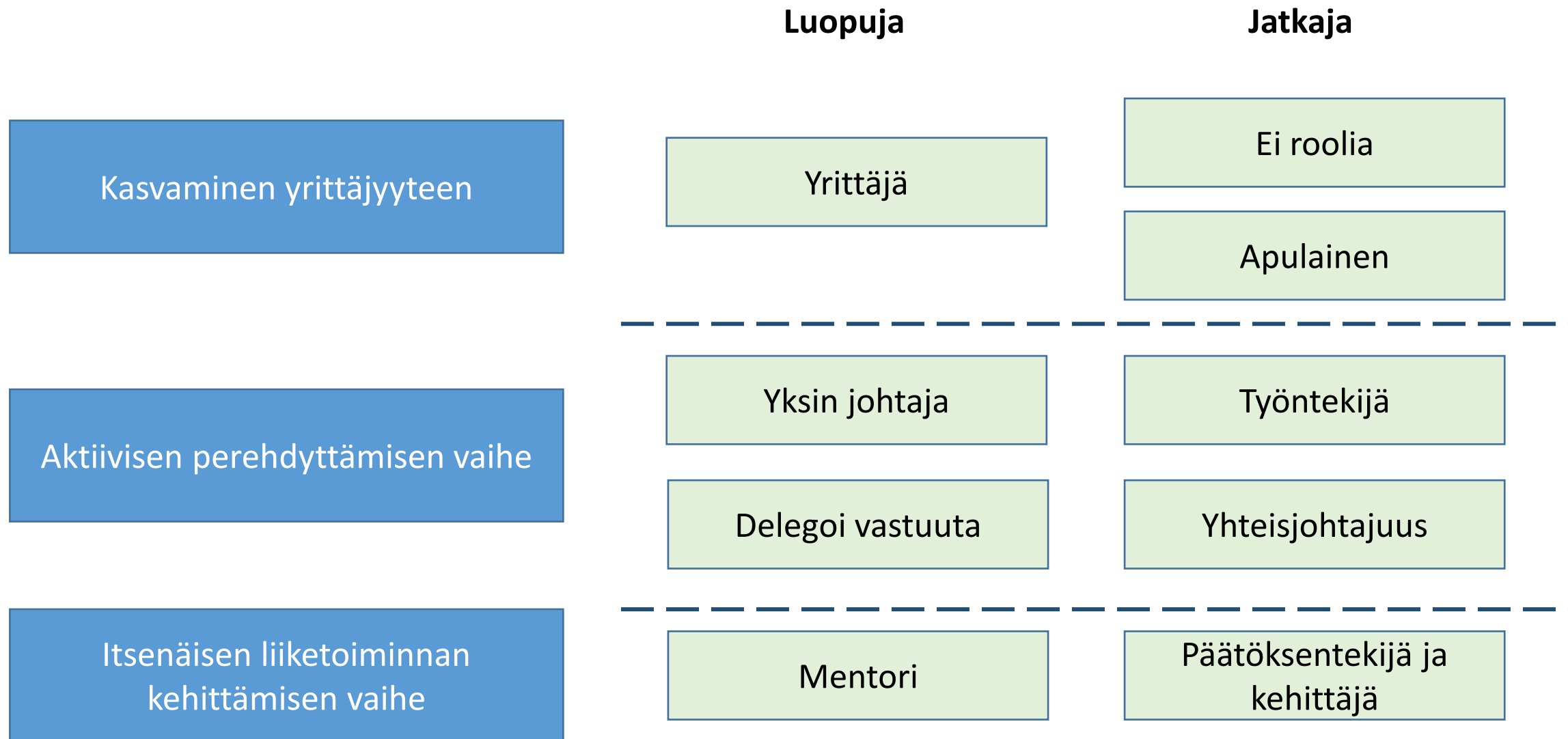
Yhteisen näkemyksen tiivistäminen

- Kirjataan tähän (keskusteluun perustuen), mikä on osallistujien yhteinen näkemys tämän hetken tilanteesta sekä tavoitteista



Valmistautumisprosessin aloittaminen

- Sukupolvenvaihdokset, kuten muutkin omistajanvaihdokset sisältävät kolme osaprosessia, jotka on vietävä läpi suunnitellusti osapuolten yhteisesti sopimalla tavalla.
- Seuraavassa kuviossa on esitetty nämä kolme osaprosessia sekä luopujan/luopujien ja jatkajan/jatkajien roolien muutokset prosessin aikana



Sukupolvenvaihdos

Osaamisen siirto

Johtajuuden siirto

Omistajuuden
siirto

Sukupolvenvaihdosprosessi

	Tutustuminen yritykseen ja yrittäjyyskulttuuriin kasvaminen	Aktiivinen prehtyminen ja suunnitelmallinen valmistautuminen	Itsenäinen kehittäminen
Jatkaja	<p>Jatkaja hankkii peruskoulutuksen ja pohtii uravalintaansa</p> <p>Jatkaja tutustuu yrityksen toimintaan ruohonjuuritasolla ja hyödyntää halutessaan mahdollisuutta kasvaa yrittäjyyteen</p> <p>Jatkaja tekee opintojen jälkeen ensimmäisiä uravalintoja muualla työskentelyn, perheytyksessä työskentelyn tai yrittäjyyden välillä.</p>	<p>Jatkamisesta kiinnostunut perheenjäsen tulee perheytyksen palvelukseen ja aloittaa <u>systemaattisen perehtymisen yrityksen eri osa-alueisiin</u></p> <p>Jatkaja kehittää osaamistaan kokeneempien ohjauksessa.</p> <p>Jatkaja <u>arvioi omaa kiinnostustaan ja mahdollisuuksiaan</u> jatkaa omistajanvaihdosprosessia liikkeenjohdollisen vastuun ja omistuksen siitoon.</p> <p>Jatkajan vastuu kasvaa osavastuiden kautta vaativampiin tehtäviin ja yrityksen itsenäiseen johtamiseen.</p>	<p>Jatkaja ottaa vastuun ja vallan yrityksessä</p> <p>Jatkaja johtaa ja kehittää yrityksen liiketoimintaa suunnitelmallisesti ja itsenäisesti hyödyntäen siirrettyä hiljaista tietoa liitettyä omaan ja muun organisaation osaamiseen</p>
Luopuja	<p>Luopuja <u>alkaa riittävän ajoissa etsiä yritykselleen jatkajaa</u> ja selvittää eri vaihtoehtoja perheen sisäistä sukupolvenvaihdoksesta tai myynnistä ulkopuolisille</p> <p>Luopuja <u>käy avoimia keskusteluja</u> perheenjäsenten kesken kunkin omista tavoitteista yrityksen ja muun elämän suhteen.</p>	<p>Luopuja perehdyttää jatkajan yrityksen toimintaan ja antaa vastuuta vähitellen huomioiden jatkaja valmiudet sekä luopujan hiljaisen tiedon määrä ja laatu</p> <p><u>Luopuja toimii jatkajan taustatukena</u> koko perehdyttämävaiheen ajan siirtyen mahdollisesti loppuvaiheessa pois yrityksen kokopäiväisestä työskentelystä.</p>	<p>Toimii jatkajan niin halutessa yrityksessä <u>neuvonantajana ja taustatukena</u></p> <p><u>Tekee selväksi sidosryhmille, kuka yritystä johtaa</u></p> <p>Voi hyödyntää omaa osaamistaan ja kertyneitä pääomia myös muiden yritysten hyödyksi</p>
Sukupolvenvaihdoksen tekninen toteutus	<p>Asiantuntijoiden kiinnittäminen prosessiin ja vaihettaisen suunnitelman laatiminen eri osaprosessien (osaamisen siirto, liikkeenjohdollisen vastuun siirto ja omistuksen siirto) toteutuksesta.</p> <p>Jatkajan tai jatkajien valinta huomioiden sisarusten taloudellisesti tasapuolinen kohtelu, vaikka eivät tulisikaaan omistajiksi</p> <p>Omistuksen siirrossa huomioidaan mm. kannattavan liiketoiminnan edellytykset, veroseuraamukset ja luopujan toimeentulo.</p> <p>Myyjän mahdolliseen luopumisen vaikeuden huomioiminen ja henkisen tuen etsiminen siihen</p>		

Valmistautumisprosessin aloittaminen

- Valmistautuminen sisältää mm.:
 - Osapuolien kesken käyty alustavat keskustelut
 - Vaihdossuunnitelman laatimisen (neuvotteluaikataulut ja kunkin tapaamisen teema, ks. alla)
 - Verotuksellisten ja juridisten seikkojen selvittäminen etukäteen erilaisilla toteutusvaihtoehdoilla
 - Henkisen valmistautumisen suunnitelma

Sovitaan miten neuvotteluissa edetään: aikataulut, osallistujat ja asiasisällöt (teemat), (huom. ulkop. as.tuntija)

Neuvottelun teema	Aika	Paikka	Osallistujat	Kokoonkutsuja	Muistion laatija

Suunnitelman laatiminen

- Laaditaan aikataulu ja suunnitelma osaprosesseille (osaamisen siirto, omistajuuden siirto ja johtamisen siirto)
 - Tehtävän tila ruutuun voi merkitä, onko käynnistynyt, menossa, valmis
 - Tehtävän nimi kohtaan merkitään prosessin alaprosessit tai vaiheet
 - Kesto ruutuun arvioidaan, kuinka kauan ko. alaprosessi tai vaihe kestää
 - Aloitus ja Valmis ruutuihin päivämäärät
 - Edeltäjät kohtaan merkitään, jos tarvitaan tuloksia jostain toisesta prosessista tai vaiheesta
 - Resurssien nimet kohtaan merkitään, ketkä osallistuvat ja kuka on vastuussa alaprosessista.
 - Merkitään myös mahdollinen aikavaraus henkilöittäin

Osaamisen siirto (esim.)

Tehtävätila	Tehtävän nimi	Kesto	Aloitus	Valmis	Edeltäjät	Resurssien nimet
Aloitettu	Perehdytysuunnitelman laatiminen	2 viikkoa	29.8.2019	12.9.2019	Aloituskeskustelu	xxx

Toteutettavuussuunnitelman laatiminen

- Toteutustavan valintaan vaikuttavia asioita
 - Toteutustavan valinta riippuu:
 - Osapuolten intresseistä
 - Siirrettävän omaisuuden luonteesta ja koosta
 - Veroseuraamuksista
 - Rahoituksen saatavuudesta (myös vakuudet!)
- Lisäksi valmistautumisessa otetaan huomioon
 - Liiketoimintaan kuulumaton omaisuus (voidaan käyttää muiden kuin jatkajien perintäosuuden täyttämiseen)
 - Tarpeeksi pitkä aika ennen omistajuuden vaihdosta, että ehditään kirjanpidossa tehdä vaadittavat toimet kummankin osapuolen verotuksen optimoimiseksi
 - Huolehditaan, että yrityksellä säilyvät toimintaedellytykset vaihdoksen jälkeen

Toteutettavuussuunnitelman laatiminen

- Jatkaja/jatkajat tarvitsevat kehityssuunnitelman, joka perustuu omiin vahvuuksiin ja kiinnostuksen kohteisiinsa
- Jatkaja:
 - Laadi luettelo vahvuuksistasi
 - Laadi luettelo kiinnostuksesi kohteista

Laadi suunnitelma siitä, mitä yrityksessä tapahtuu sitten, kun olet(te) ottanut omistajuuden ja johdon käsiinne.

Tarvitaan myös mahdollisuus tehdä valintoja ja testata osaamistaan – tässä auttavat vaiheittaiset siirtoprosessit!

Suunnittelupohja omistajan-/sukupolvenvaihdoksen jälkeisen liiketoiminnan suunnitteluun (mm. rahoittajia varten)

Avainkumppanit(/kenen kanssa?)	Avaintoiminnot/mitä ja miten?	Arvolupaukset/mitä lupaamme?	Asiakassuhteet/kenelle?	Asiakassegmentti/millä markkinoilla?
	Avainresurssit/millä toteutetaan		Kanavat/miten ja mistä asiakas sen saa?	
Kustannusrakenne/mistä kustannukset syntyvät?			Tulovirrat/mistä rahat tulevat?	



Visio:

**KANSAINVÄLINEN
YRITTÄJÄHENKINEN
SEAMK**

– PARAS KORKEAKOULU OPISKELIJALLE