

# Johtajuuden ja omistajuuden muutokset perheyrityksessä

Jan Sten

*Train Station*

Tampere, 27.9.2012

# Johtajuuden muutokset

*Yleiskuva johtajuuden ja omistajuuden muutosprosesseista*

Muutosprosessien keskeisimmät vaiheet

Prosessin merkitys lopputuloksen kannalta

*Kaikilla on erilaiset odotukset sukupolvenvaihdoksesta*

Nuoremman ja vanhemman sukupolven huolenaiheet

Muiden sidosryhmien odotukset

*Johtajuuden luovutus*

Liiketoiminnan haltuunotto nuoremman sukupolven näkökulmasta

Henkilöstön rooli muutosprosessin aikana

# Omistajuuden muutokset

## *Omistajuuden luovutuksen suunnittelu*

Johtaja- ja omistajavaihdosten yhteenkytkentä

Kolme tärkeää kysymystä: Mitä? Kenelle? Miten?

Tasavertaisuusperiaate

## *Hallitustyöskentelyn merkitys sukupolvenvaihdosprosessin aikana*

Hallituksen rooli perheyriyksessä

Kun lapsi toimii toimitusjohtajana ja isä hallituksen puheenjohtajana

## *Suunnitelmasta toteutukseen*

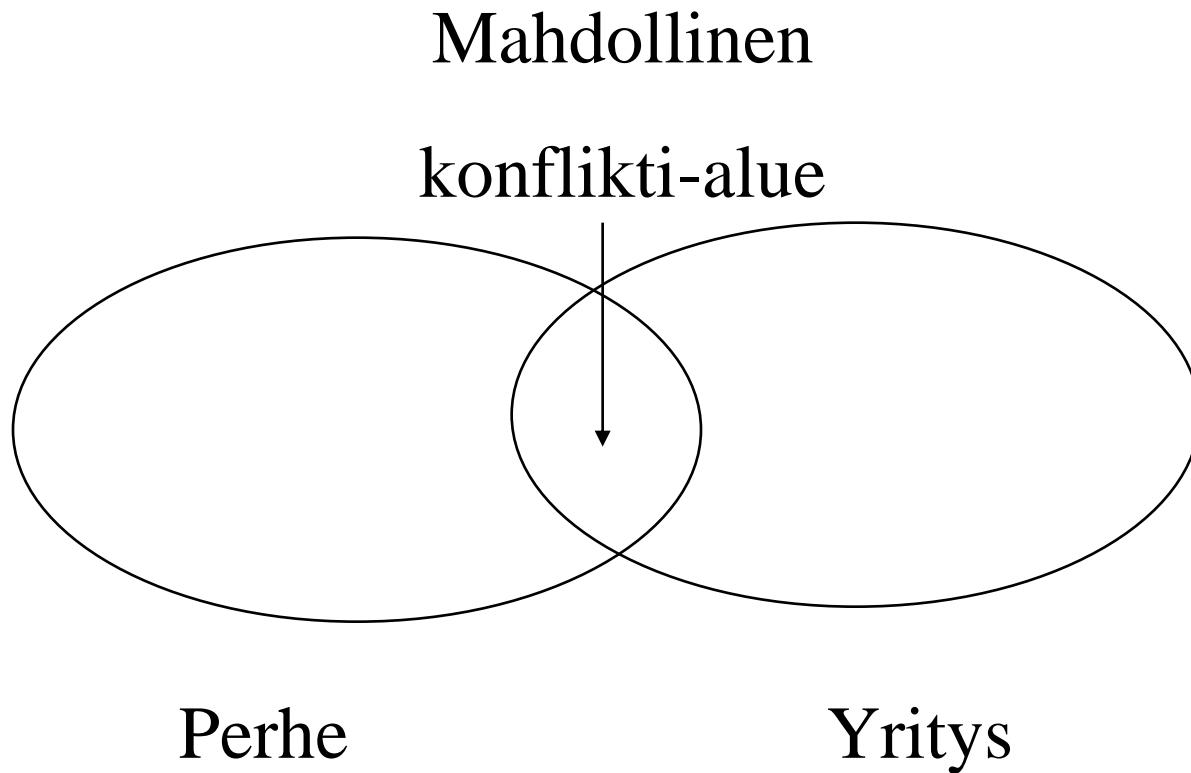
Milloin on syytä aloittaa? Milloin muutosprosessi on toteutettu?

Kuka päättää miten edetään?

Mitä pitää olla paperilla?

Muita tärkeitä kysymyksiä osallistujien mielestä.

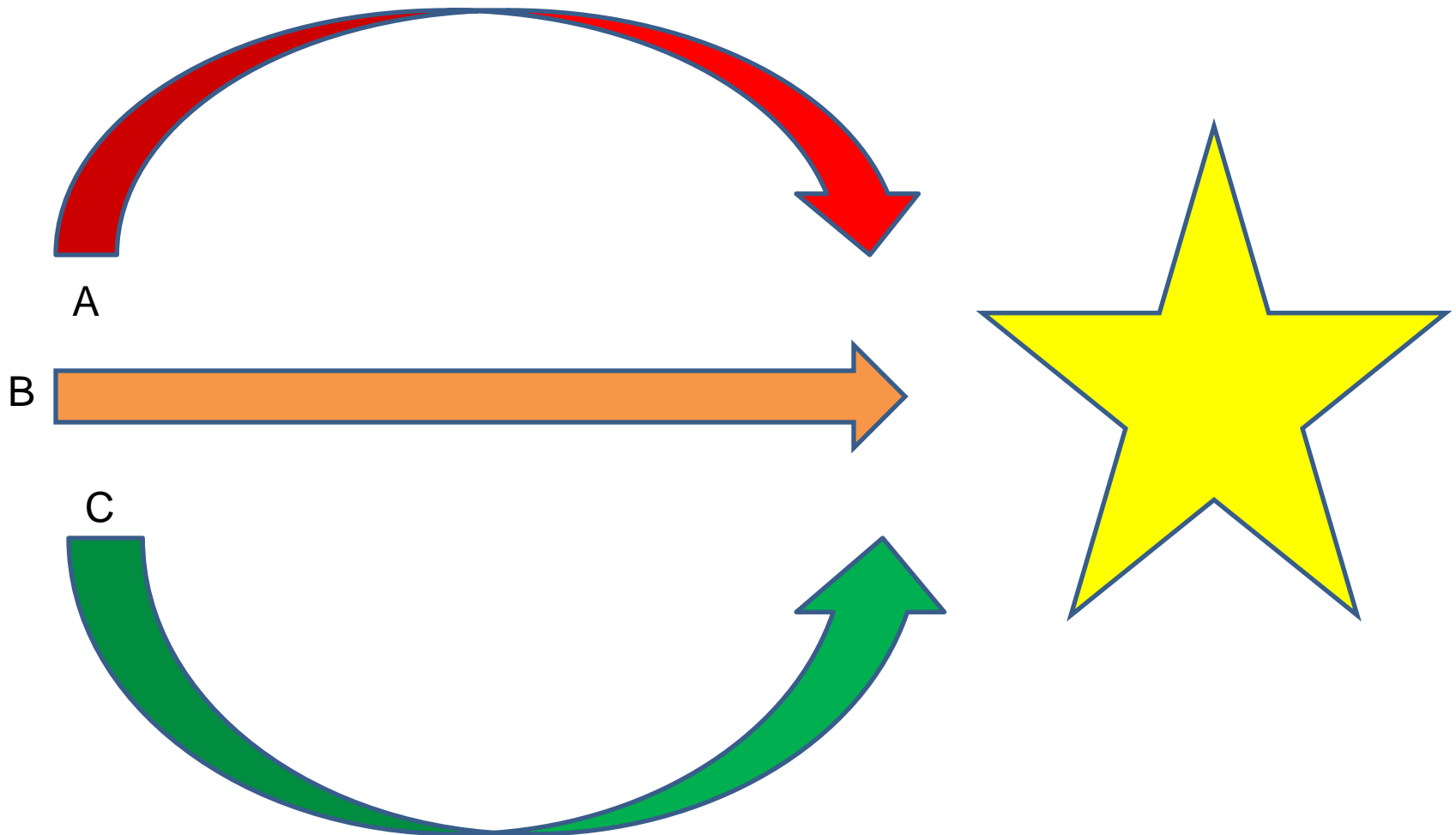
# Perheyritydynamiikka



# Perhe ja yritys

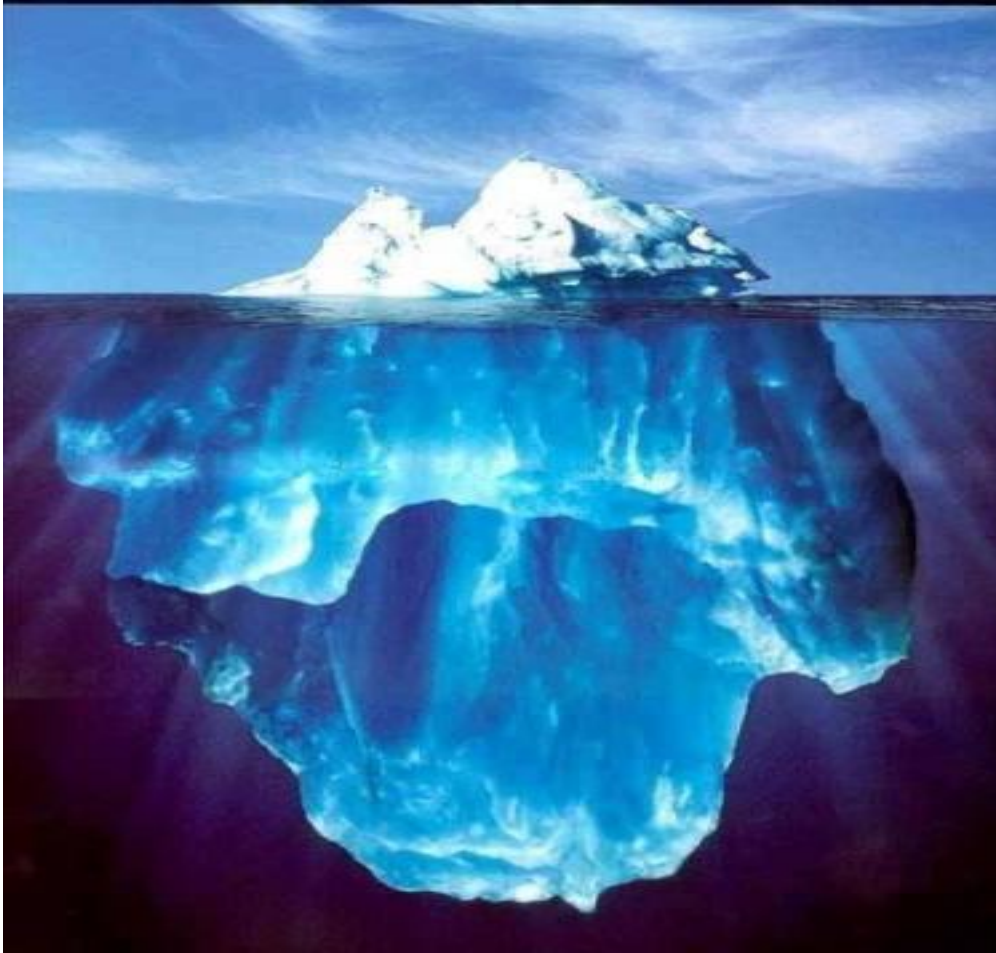
Jokainen *perhe* on *ainutlaatuinen* ja jokaisella *yrittäjäperheellä* on *historiansa*, oma erityinen *nykytilansa* ja omat *tulevaisuuden edellytyksensä*.

# *Miten* on ykköskysymys!



Prosessin aikana on pelattava  
avoimilla korteilla!





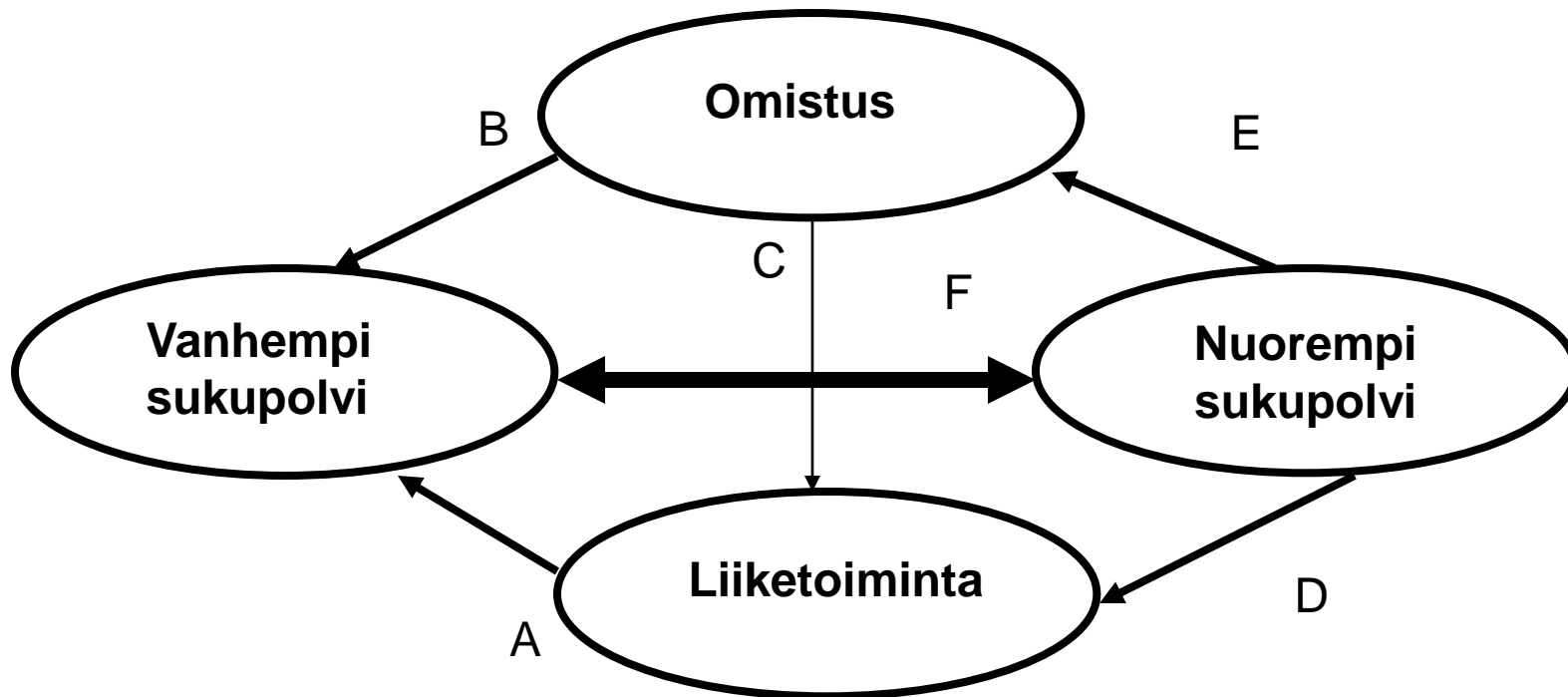
Juridiikka, verotus ja rahoitus  
ovat vain jäävuoren huippu!

Teidän täytyy ymmärtää missä  
rooleissa ketkäkin ihmiset ovat,  
ja miten he toimivat yhdessä.

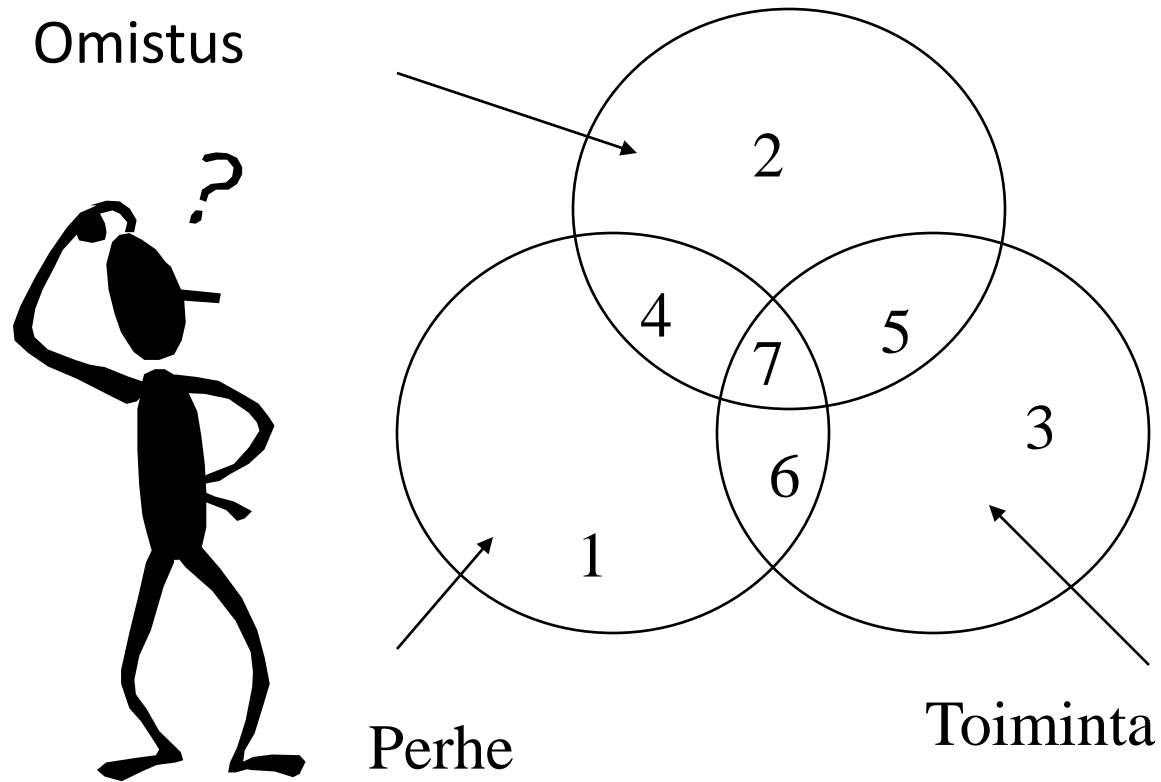
Muistakaa erityisesti  
roolimuuтокset!



# “Sukupolvenvaihdoksen tanssi”



# Odotukset vaihtelevat



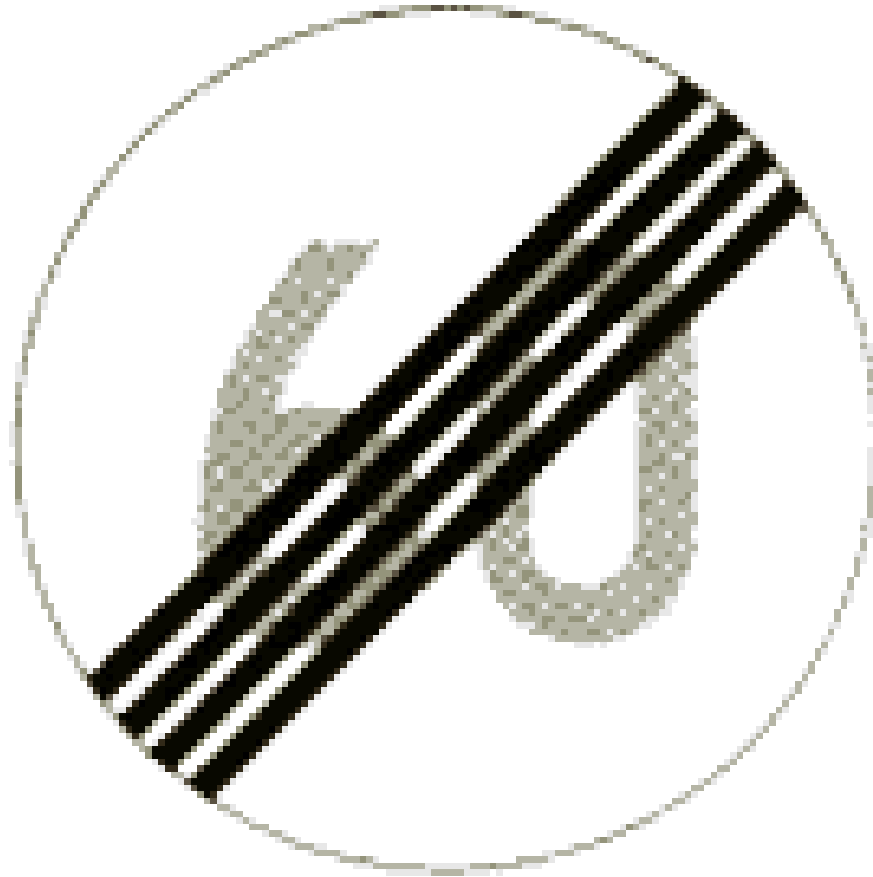
# Kaikki vastustavat sukupolvenvaihdosta tai myyntiä

- Lapset
- Vaimo tai aviomies
- Yritysjohtajat ja muu henkilökunta
- Asiakkaat
- Toimittajat
- Muut yrittäjät

# Vanhemman sukupolven murheita

- Lasten puolisoiden liittyminen sukuun avioliiton kautta
- Sisarukset
- Verotus
- Raha
- Jatkajan mahdollinen kiinnostus jatkaa perheyrietyksessä
- Jatkajan kokemuksen puute
- Jatkajan kouluttaminen
- Suhdannetilanne
- Jatkajan ikä
- Jatkajan toimi-ala tuntemus

# Oikea ajankohta?



# Olen lähdössä, mutta miten.....

- Monarkki
  - ei koskaan
- Kuvernööri
  - aika nopeasti ja pysyykin poissa
- Suurlähettiläs
  - vaiheittain hyvällä tyylillä
- Kenraali
  - siirretään sivulle ja suunnittelee paluuta

# Mitä seuraavaksi?

- Mikä on minun roolini yrityksessämme?
- Mikä on minun roolini perheessämme?
- Perustetaanko uusi yritys?
- Tuleeko minusta hallitusammattilainen?
- Jatketaanko muiden harrastuksien parissa?

# Nuoremman sukupolven murheita

- Epäselvä roolijako luopujan ja jatkajan välillä
- Verotus
- Henkilökunnan lojaalisuus
- Perhesuhteet
- Johtamistaidon puute
- Omistus- ja äänivallan hidas siirtyminen
- Kokemuksen puute
- Näkemuserot (luopujan ja jatkajan välillä)
- Verkostosuhteet
- Luottamuksen puute



## Työkortti 4. *Yrityksen tulevaisuus perheen näkökulmasta*

Onko perheen jäsenten välillä eroja yrityksen tulevaisuuden suhteen?

Mitä perheessä on tähän mennessä keskusteltu mahdollista omistajuuden ja johtajuuden muutoksista?

Minkälaisia odotuksia eri perheenjäsenillä on sukupolvenvaihdoksesta, yrityksen myynnistä tai yritystoiminnan lopettamisesta?

# Vielä muutamia perusperiaatteita

- Omistajuuden ja johtajuuden muutokset voivat olla toisistaan erillään olevia päätöksiä.
- Yrittäjä tietää miten tietynlainen johtamistyyli ja omistajuusrakenne toimii, mutta hän ei välttämättä tiedä miten muut tyylit tai rakenteet toimivat (enemmän ihmisiä ja toisenlaisia ihmisiä)
- Muutos yrityksessä johtaa muutokseen perheessä.

Ongelma!  
Emme tiedä, milloin jatkaja on valmis

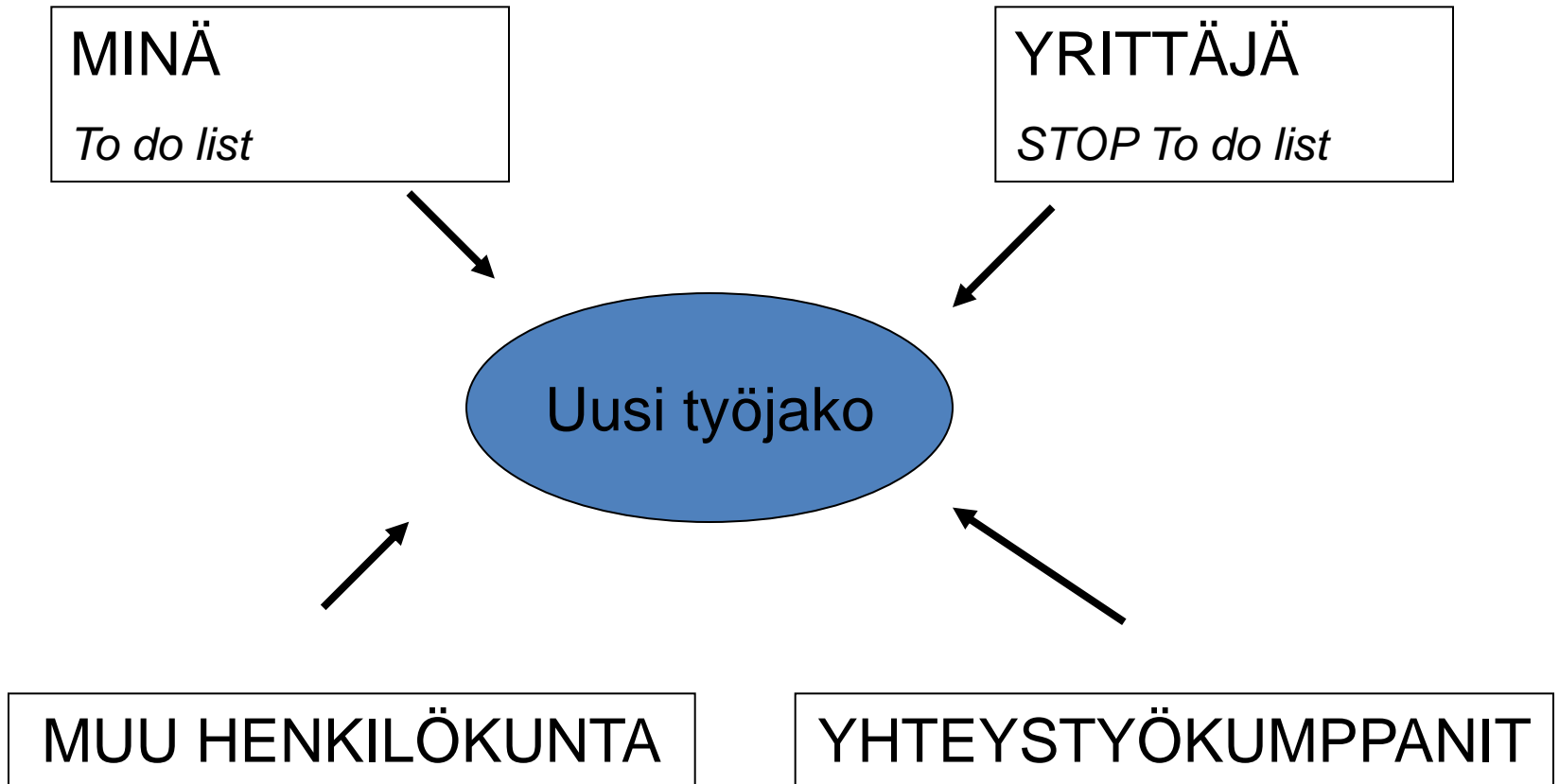


**Katsastus**

# Seuraavaksi laaditaan jatkajan tarkastuslista

- A. Mitä hän tietää tällä hetkellä firman johtamisesta?
- B. Mitä hänen täytyy vielä oppia firman johtamisesta?
- C. Milloin hän on valmis aloittamaan firman johtajana?
- D. Ovatko yrittäjäperheen jäsenet (ja henkilökunta) valmiita hyväksymään johtajuuden (ja omistajuuden) siirron jatkajalle?

# Työn organisointi



## Työkortti 8. Johtajuuden muutoksen läpivienti

Miten johtoryhmä ja/tai hallitus voisivat olla mukana tukemassa johtajuuden muutosta?

Olisiko tarvetta ulkopuolisen mentorin tukeen?

Miten johtajuuden muutoksesta tullaan tiedottamaan yrityksen sisällä ja sen ulkopuolella?

# Toimitusjohtajan ja hallituksen välinen työjako

- *Tavallista:* Hallitus valvoo, että johtaja toimii omistajien etujen mukaisesti.
- *Ei epätavallista:* Omistaja/johtaja nimittää hallituksen ja valvoo, että se toimii omistaja/johtajan etujen mukaisesti.
- *Ei epätavallista:* Entinen omistaja/johtaja jää hallitukseen, mutta ei välttämättä ymmärrä, että hänen ja hallituksen roolit ovat muuttuneet.

## Työkortti 9. *Omistajuuden muutoksen suunnittelu ja toteutus*

Koskeeko omistajuuden muutos koko yritysrakennetta vai tapahtuuko yrityksen jakamista?

Millainen on tuleva omistusrakenne?

Mikä on toivottava omistajuuden muutoksen aikataulu?



## Työkortti 9. *Omistajuuden muutoksen suunnittelu ja toteutus*

Miten omistajuuden luovutus viedään teknisesti läpi?

Onko omistajuuden luovutuksen ratkaisuihin keskusteltu erityisasiantuntijoiden kanssa?

Miten keskeisiä sidosryhmiä informoidaan yrityksessä ja sen ulkopuolella?

# Esimerkki nro 1.

*Isällä on kaksi poikaa. Hän aikoo antaa molemmille 48 % yrityksen osakkeista ja pitää itsellään 4 %.*

*Minkälaisia ajatuksia tämä ehdotus herättää?*

# Pari asiaa omistajuudesta

- Osakkeita voidaan siirtää seuraavalle sukupolvelle mahdollisesti vaiheittain
- Keskustelkaa mahdollisesta lopputuloksesta jo alusta alkaen vaikka etenette vaiheittain
- Lyökää lukkoon pelisäännöt koskien omistajuuden muutoksen viimeistä vaihetta (Osakassopimus!)
- ”20% nyt ja katsotaan sitten...”

# Osakassopimuksen sisältö?

- Omistajat?
- Osinko-politiikka?
- Työpanos?
- Päätöksenteko?
- Osakkeiden myynti?
- Hallituksen kokoonpano?
- Lisärahoitus?
- Aikajänne?

## Esimerkki nro 3.

Kolme veljeä omistaa yhdessä yrityksen. Vanhin veli on suurin omistaja ja toimii toimitusjohtajana. Hän haluaisi vetäytyä pois toiminnasta ja on suunnitellut valitsevansa poikansa uudeksi toimitusjohtajaksi. Samalla tämä poika saisi isänsä kaikki osakkeet. Miten suhtaudut suunnitelmaan?

# Perhe ja yritys - kysymyksiä

- Onko yrityksessä sellaisia tehtäviä, joita perheenjäsenten olisi hoidettava?
- *Pitäisikö meidän vaatia, että perheenjäsenet toimivat tietyn ajan jossakin ulkopuolisessa yrityksessä, ennen kuin heidät voidaan palkata perheyritykseen?*
- Pitääkö kaikkien perheenjäsenten saada mahdollisuus kokeilla perheyrityksen työntekijänä toimimista?
- *Miten perheen suhteet toimitusjohtajaan muuttuvat, ellei uusi toimitusjohtaja ole perheenjäsen?*

## Esimerkki nro 4.

Isä omistaa 80 % ja äiti 20% perheyriyuksestä. Molemmat työskentelevät yritykseessä poikansa ja äidin molempien sisarusten kanssa. Isä on saanut osto-tarjouksen ja hän on sitä mieltä että firma myydään nyt tai ei koskaan. Kaikki muut perheenjäsenet vastustavat myyntiä. Miten suhtaudut tilanteeseen?

# Kirjallisuus

- *Johtajuuden ja omistajuuden muutokset perheyrittäksessä. Työkirja.* Jouko Havunen ja Jan Sten. Toinen painos. 2011. ELY-keskus. Työkortit ovat tästä kirjasta.
- *Din för evigt? Utmaningar med att ha företag i familjen.* Jan Sten. Labyrinth Books. 2009.
- *Miten myyn yritykseni.* Erkki Pasonen, Matti Hiltunen och Hannu Turunen. Kauppakaari. 2000.
- Ernst&Young, Kpmg jne.



# Kysymyksiä tai kommentteja?

Jan.Sten@trainstation.fi

tai

puh: 050-3242 834