

Employee Buy Out -käsikirja

Erkki K Kangas ja Pekka Pättiniemi

Esipuhe

Osuuskunta Sataosaajat on toteuttanut 1.1.1998-30.9.2000 välisenä aikana ”Yhteisomistajuudella yrittäjyyteen”, Euroopan Sosiaalirahaston ADAPT - yhteisöaloitteen rahoittaman projektin. Projektin tavoitteena on ollut tuoda Suomeen uusi ratkaisutapa pienyritysten jatkajaongelmaan. Ratkaisu on henkilöstö yrityksen ostajana ja toiminnan jatkajana. Lisäksi tälle Employee Buy Out vaihtoehdolle on pyritty luomaan suomalainen malli keräämällä kokemuksia kahdesta-neljästä EBO-kaupasta.

Projektin aikana on EBO-prosessi käyty läpi seitsemässä yrityksessä, joista kolme on johtanut yrityksen siirtymiseen henkilökunnan omistukseen. Ensimmäinen on 23 sähköasentajan Osuuskunta Meriasennus, joka keskittyy laivanrakennusteollisuuden sähköasennusalihankintaan. Toinen on Playcity Oy, joka on Porissa toimiva pelikonsolien ja niiden pelien erikoisliike. Kolmas on 7 ompelijan Osuuskunta Hyryn Siksak, joka jatkaa Hyrynsalmella toimineen Ajantuote Oy:n vaatetustehtaan toimintaa.

Tähän oppaaseen on koottu sekä kokemusperäistä suomalaista tietoa että englantilaiselta partneriprojektiltamme (Disseminating the Employee Ownership Option, toteuttaja Industrial Common Ownership Movement, ICOM, Leeds, Englanti) saatua tietoa EBO kauppojen toteuttamisesta. Myös muu eurooppalainen ja yhdysvaltalainen tieto on vaikuttanut oppaan kirjoittajiin.

Projektin suomalaisina partnereina (ohjausryhmä) ovat olleet kehittämispäällikkö Pekka Pättiniemi Helsingin yliopiston Osuustoimintainstituutista, toimitsija Jukka Aalto Metallityöväen liiton Satakunnan piiristä, toimitusjohtaja Irma Siivonen Satakunnan Yrittäjien Satakunnan Yritystili Oy:stä, ESR-koordinaattori Maija Saari Satakunnan TE-keskuksesta ja toimitusjohtaja Ilkka Koota Lännen Vakuutuksesta.

Kenelle tämä opas on tarkoitettu

Tämä opas on tarkoitettu pääasiassa yritysneuvojille, osuustoiminnan kehittäjille, elinkeinoasiamiehille ja TE-keskusten henkilökunnalle.

Yleisimmin EBO:n toteuttamistapoja tunnetaan Euroopassa Osuustoiminnan kehittämiskeskuksissa. Työstään johtuen osuustoiminnan nevojilla on sekä kokemusta että kiinnostusta henkilöstön omistamien yritysten perustamisesta, toiminnasta ja kehittämisestä. Henkilöstöostojen menetelmiin kannattaa myös muiden yritysten jatkamisongelmien parissa toimivien tutustua.

EBO:n toteuttamisessa neuvoja toimii ostajan eli henkilöstön edustajana prosessissa. Yrittäjillä on usein taustallaan tukena riittävä määrä asiantuntijoita sekä resurssit maksaa siitä.

Oppaan tavoitteena on esitellä "muistilista" EBO-kauppojen toteutumiseen liittyvistä keskeisistä tekijöistä. Tässä oppaassa keskitytään vain 100 prosenttisesti henkilöstöomisteisiin EBO-kauppoihin.



Niille jotka haluavat perusteellisempaa esitystä Employee Buy Out mallista suosittelemme teosta Cox, Geof: "Turnarounds - a development worker's guide to democratic conversions & buyouts", jonka on julkaissut ICOM ja Co-operatives Research Unit, Open University, Milton Keynes, Englanti.

Muita suositeltavia tietolähteitä henkilöstön omistamien yritysten ongelmista ja menestystekijöistä Euroopassa ovat mm.:

- Paton, Rob (toim.): "Reluctant Entrepreneurs." Milton Keynes 1989.
- Spear, Roger & Voets, Henk (toim.): "Success and Enterprise. The significance of employee ownership and participation". Gateshead 1995.
- Yhdysvaltalaisen henkilöstön omistamien yritysten tietoja saa National Center for Employee Ownershipista, jolla on laajaa julkaisutoimintaa sekä hyvät internet sivut osoitteessa:

<http://www.nceo.org/>

- sekä The Ohio Employee Ownership Centeristä osoitteesta: *<http://www.kent.edu/oeoc/>*

Lisätietoja saa Osuuskunta Sataosaajat, Erkki K Kangas, Teljänkatu 8 A2, 28130 Pori, (02) 633 5051,
email: erkki.kangas@sataosaajat.fi

1.

Mitä on Employee Buy Out

Termi Employee Buy Out tarkoittaa yrityskauppaa, jossa yrityksen ostajana toimii sen henkilökunta. Mukana voivat olla kaikki henkilöstöryhmät apupojista johtajiin, mutta varsinainen henkilöstö (ei-johto) ostaa yrityksestä enemmistön. EBO-kauppa edellyttää aina eri henkilöstöryhmien välisten, hyvinkin erilaisten lähtökoh- tien huomioonottamista ja ennakkoluulojen hälventämistä. MBO eli Management Buy Out tarkoittaa taas yrityskauppaa, jonka yri- tyksen johto tekee. Myös MBO:ssa voi olla henkilökunta mukana, mutta vähemmistöosakkaana.

Yksi EBO yrityskaupan tärkeimpiä eroja muihin yrityskauppoi- hin verrattuna on se, että näissä tavoitteena on aina ostettavan yri- tyksen toiminnan jatkaminen, joko sellaisenaan tai suppeampana. Kaikista ostajaehdokkaista vain henkilökunnalla on siis tavoitteena yritystoiminnan jatkaminen.



1.1 EBO-yrityksen tunnusmerkkejä:

- Merkittävä osa henkilöstöstä omistaa osuuksia tai äänivaltaisia osakkeita
- Äänivalta on jakautunut tasaisesti henkilökunnan kesken.

1.2. Tunnettuja suomalaisia EBO-yrityksiä

Suomen tunnetuin yrityskauppa, jossa henkilöstö oli laajasti mukana on Sotka Kalustetalon osto EKA-yhtymältä tilanteessa, jossa Sotka oli jo asetettu konkurssiin. Sotkan silloinen toimitusjohtaja Mauri Ikola esitti henkilökunnalle mielestään hyvässä kehitystilanteessa olevan yrityksen ostoa. Hyvin nopeassa aikataulussa konkurssipesän hoitajille pesän ostosta tehtiin tarjous, joka johtikin myönteiseen tulokseen. Sotkan henkilökunnasta 80 prosenttia sijoitti rahojaan Sotka Finland Oy:öön. He käyttivät mainonnassaan iskulausetta "Henkilökunnan omistama", joka on sittemmin muuttunut "Henkilökunnan perustama" -lauseeseen perustajien myytyä osakkeensa Sponsor Capitalille.

Toinen laajasti tunnettu EBO-kauppa oli Kilon Osuus-Auton perustaminen vuonna 1987. SOK:n suurvaraston oma kuljetustoiminta oli uhattu lakkauttaa. SOK halusi ulkoistaa kuljetustoimensa pääkaupunkiseudulla. Suurvaraston autonkuljettajat uskoivat toiminnan kannattavuuteen ja halusivat säilyttää työnsä. Osuuskun-

nan perustamisessa oli mukana kaikkiaan kahdeksan henkilöä, mutta nopeasti jäsenmäärä kasvoi viiteentoista henkilöön. Osuuskunta on selvinnyt 90-luvun alun lamakauden yli. Se on jopa pystynyt laajentamaan toimintaansa sekä täyttämään jäsenkuntansa alkuperäiset tavoitteet. Tällä hetkellä osuuskunnassa on yli kolmekymmentä jäsentä, ja yhtiön palveluksessa on nelisenkymmentä työntekijää, joista osa ei ole osuuskunnan jäseniä.

Ensimmäinen projektin tuella toteutettu EBO-kauppa oli Osuuskunta Meriasennus. Tämä käynnistyi kun RL Sähkö-Marine Oy haki itsensä konkurssiin keväällä 1998. 23 sähköasentajaa päätti jatkaa yritystoimintaa työnantajansa konkurssin jälkeen. Koossa oli ryhmä pitkään yhdessä työskennelleitä miehiä, jotka tiesivät, etteivät heidän tekemänsä urakat olleet tappiollisia. He päättivät perustaa oman yrityksen jatkamaan toimintaa. Heidän tavoitteensa oli taata perustettavan yrityksen säilyminen perustajiensa omistuksessa. Jokainen sijoitti osuuskuntaan 20.000 mk, jolla saatiin riittävä omapääoma. Toiminta on ollut hyvin menestyksellistä ja Meriasennus työllistää tätä kirjoitettaessa 31 asentajaa.

Toinen projektin tuella toteutettu EBO-kauppa on Playcity Oy. Porilainen Playcity Oy syntyi, kun Porissa ja Raumalla toimineen pelikonsolien sekä niiden pelien ja tarvikkeiden myyntiin erikoistuneen yrityksen omistaja halusi luopua liiketoiminnasta. Yrittäjä oli täydennyskoulutautunut tuotantotalouden diplomi-insinööriksi, eikä enää halunnut jatkaa yrityksensä, Sinerjoki Oy:n, Playcity-lii-



ketoimintaa. Siten Porissa ja Raumalla toimivia liikkeitä tarjottiin myymälänhoitajille ostettavaksi edullisin ehdoin. Rauman myymälänhoitaja ei kauppaa tehnyt ja liike lopetettiin. Porin myymälänhoitaja sen sijaan perusti Playcity Oy:n, joka osti liiketoiminnat ja jatkaa nyt yrittäjänä.

Kolmas EBO-kauppa on Osuuskunta Hyryn Siksak, jonka perustivat Ajantuote Oy:n seitsemän työntekijää turvatakseen työpaikkansa. Ajantuote Oy valmisti Hyrynsalmella lastenvaatteita 20 työntekijän voimin, mutta toiminta päättyi konkurssiin vuoden 1999 syyskuussa.

Hyryn Siksakin apuna alusta asti oli hyvin vahvasti Hyrynsalmen kunta ja erityisesti elinkeinotoimen projektityöntekijä Pekka Oikarinen. Tätä kirjoitettaessa Hyryn Siksakin väki on parhaillaan yrittäjäkoulutuksessa.

2.

Miksi Employee Buy Out

2.1. Seuraajaongelma

European Network for SME Researchin (ENSR) mukaan Suomen pienten ja keskisuurten yritysten omistajista noin neljännes on yli 49-vuotiaita. "Metallin alihankintaan saattaa syntyä mittava kuilu muutaman vuoden kuluttua, jolloin mahdollisesti jopa kymmeniä tuhansia pienyrittäjiä siirtyy eläkkeelle. KTM:n arvioiden mukaan nuorempi polvi ei ole innostunut esimerkiksi konepajatuotannon jatkamisesta." (Kauppalehti 1.12.1999)

"Yhteisomistajuudella yrittäjyyteen" projektin tekemän yrittäjäkyselyn perusteella 25 % yrittäjistä pitää lopettamista todennäköisimpänä irtaantumisvaihtoehtona. Tiedetään, että perilliset eivät kovinkaan usein jatka vanhempiansa yritystoimintaa.

Osaa yrittäjien lapsista ei yrittäjän ura kiinnosta ja he ovat hankkineet koulutuksen aivan eri alalta. Yrittäjävanhempienn lähes-tyessä eläkeikää ovat heidän lapsensa jo 35-40-vuotiaita, heillä on oma ura muualla ja perhekin on perustettu.

Näistä yrityksistä varmasti moni on täysin elinkelpoinen, kunhan omistajavaihdos tehdään hallitusti.

2.2. Työntekijät usein ainoa jatkamisesta kiinnostunut ostaja

Useimmat yrityksen ostajaehdokaat hakevat ostettavasta yrityksestä jotain aivan muuta kuin kannattavaa bisnestä. Kiinnostavimpia ovat yrityksen koneet ja kalusto, hyvä tuote, markkinaosuus ja asiakkaat. Kunhan haluttu osa on saatu, loppu on tuottamatonta, ei kiinnosta tms. ja siitä pitää luopua.

Henkilöstö ostajana on aina kiinnostunut nimenomaan yrityksen jatkamisesta. Monet henkilöstön omistukseen siirtyneet yritykset ovat menestyneet erinomaisesti ja myös kasvavat muita nopeammin.

2.3. Miksi työntekijät yritysten omistajiksi

Useissa tutkimuksissa työntekijäomisteisuuden on nähty edistävän työntekijöiden työmotivaatiota ja sen vuoksi parantavan yritysten menestystä. Yhdysvaltalainen työntekijäomisteisten yritysten jär-

jestön, NCEO (National Center for Employee Ownship), mukaan työntekijäomisteisissa yrityksissä työntuottavuus ja yrityksen kannattavuus on jopa 20 % parempaa kuin saman alan muissa yrityksissä.

Yhdysvalloissa on yli 2 500 yritystä, joissa työntekijöillä on osake-enemmistö ja 10 000 yritystä, joissa työntekijöiden omistus on merkittävää.

Merkittäviä työntekijäenemmistöisiä yrityksiä, jotka tunnetaan Suomessakin, ovat United Airlines ja Science Applications. Tunnettuja kaikille työntekijöilleen edullisia osakkeita tarjoavia yrityksiä ovat mm. PepsiCo, Starbucks ja DuPont.

Englannissa on tehty 1980-luvulla työntekijöiden omistamia osuuskuntia koskeva tutkimus osoitti, että työosuuskunnat olivat selvästi kannattavampia kuin samalla alla toimivat, saman kokoiset, muun tyyppiset yritykset.

Työntekijäomisteisuus ei kuitenkaan ole ongelmaton. Työntekijöiltä puuttuu usein yritystoiminnassa tarvittavaa yrittäjäkoke-
musta, liikkeenjohdollisia tietoja ja taitoja sekä pitkänäköisyyttä ja halua kehittää yritystä. Voitot voidaan haluta kotiuttaa välittömästi, eikä investointeja haluta tehdä. Koulutuksen ja tiedotuksen avulla näitä ongelmia on mahdollista kuitenkin lieventää.

2.4. Ei tarvitse myydä julkisesti

Suurin vaikeus yrityskaupoissa yleensä on oikeanlaisen ostajan löytäminen. Yrityksiä aktiivisesti välittäviä on vähän ja heitä eivät läheskään kaikki myytävät kohteet kiinnosta.

Usein Suomen pienillä paikkakunnilla on vaikea myydä yritystä. Julkinen myynti-ilmoitus laskee herkästi myytävän yrityksen arvoa, joskus jopa dramaattisesti. Eikä pienellä paikkakunnalla välttämättä ole sopivaa ostajakuntaa.

Julkinen myynti sisältää monia riskejä mm.:

- avainhenkilöt tuntevat työpaikkansa turvattomiksi ja hakeutuvat muualle
- avainasiakkaat tuntevat palvelun jatkumisen uhatuksi ja etsivät uuden toimittajan
- tavarantoimittajat uumoilevat talousvaikeuksia ja kiristävät toimitusehtojaan
- kilpailijat näkevät tilaisuuden ja suuntaavat ponnistuksia myynnissä olevan yrityksen asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin.

3.

Milloin EBO on vakavasti otettava vaihtoehto

Kansainvälisen kokemuksen mukaan otollisia tilanteita henkilöstöoston toteuttamiselle on kolmea päätyyppiä: kriisi, sukupolvenvaihdos ja ulkoistaminen. Neuvojan on syytä tunnistaa tyypit, jotta osaa toimia tilanteen mukaan.

3.1. Yritys on kriisissä

3.1.1 Yrityksen uudelleen syntyminen – Phoenix

Phoenixissa on kyseessä tilanne, jossa yritystoiminta on päättynyt, yleensä konkurssiin, ja henkilökunta päättää jatkaa toimintaa pelastaakseen omat työpaikkansa. Tämä on yleisin henkilöstön omistamien yritysten syntytapaa Euroopassa.

Yritystoiminnan uudelleen aloittaminen on usein juridisesti ja toiminnallisesti helppoa, sillä tilanne on hyvin selväpiirteinen.

Myyjällä (pesänhoitaja) ei ole mitään tunnepohjaisia varauksia myytävän yrityksen arvoon. Ostajilla harvemmin on tarjolla muita vartenotettavia työllistymisvaihtoehtoja, ja asiakaskunta ei nopeasti toimittaessa ole ehtinyt kadota.

Phoenix toteutetaan perustamalla uusi yritys, joka jatkaa konkurssiin päättäneen yrityksen liiketoimintaa.

Teknisestä helppoudestaan huolimatta Phoenix on kuitenkin kokonaisuutena hyvin vaativa prosessi. On selvitettävä tarkoin miksi aiempi yritys meni konkurssiin, jotta vältetään aiemman yrityksen virheet. Tämä on tärkeää, koska tarkoitus on jatkaa vanhan yrityksen liiketoimintaa usein myös samojen asiakkaiden kanssa. Suomalaisina esimerkkeinä phoenixista ovat Osuuskunta Meriasennus ja Osuuskunta Hyryn Siksak.

3.1.2 Pelastusoperaatio – Rescue

Phoenixiin rinnastettavissa on Rescue tyyppinen EBO. Tässä tapauksessa yritystoiminta ei ole päättynyt, vaan on vasta kriisissä ja henkilöstöoston kautta haetaan keinoa jatkaa toimintaa. Näihin liittyy varsin usein kaksi asiaa: yrityksen toiminnan keskittäminen ydintoolialalle ja henkilöstöltä haettava lisärahoitus jatkon mahdollistamiseksi.

Rescue EBO:t ovat yleensä hyvin vaikeita, koska kriisi on usein todellinen ja pelastuksella on kiire. Näissä tapauksissa kannatta-

van yritystoiminnan edellytyksiä ei kokemuksen mukaan useinkaan ole. Usein on kyseessä yritys, jonka tuotteiden elinkaari on ohi (tuotteet ovat malliltaan tai tekniikaltaan vanhanaikaisia). Esimerkkinä ovat Englannin yritykset pelastaa moottoripyöräteollisuus (Triumph-Meriden) japanilaisten jo valloitettua markkinat.

Näissä tilanteissa myös entinen yrittäjä on usein voimakkaasti mukana. Entisen yrittäjän mukanaolo onkin seikka, jota pitää tarkoin harkita. Se saattaa estää tarpeellisten muutosten tekemisen. Helposti jatketaan "näin meillä on aina tehty" -mallilla ja edessä on pian uusi kriisi.

Usein henkilökunnan voi olla vaikea hyväksyä sitä, että kyseessä on kannattamaton liiketoiminta, jota yrityskaupan avulla voidaan jatkaa vain lyhyehkön aikaa.

Eräät selvitykset osoittavat, että usein muutamankin vuoden jatkoaika antaa työntekijöille mahdollisuuden sopeutua uuteen tilanteeseen, kouluttautua uuteen ammattiin jne. Myös alueen talouden ja julkisen sektorin kulujen kannalta pelastusoperaatiot ovat usein olleet kannattavampia kuin työntekijöiden makuuttaminen työttömyyskortistossa.

3.2. Sukupolvenvaihdos

3.2.1 Sukupolvenvaihdos

Suomen kielen termi ”sukupolvenvaihdos” liitetään enimmäkseen siihen, että yrittäjän perilliset jatkavat. Koska parempaa sanaa ei ole, sitä käytetään tässä kuvaamaan yrityksen jatkajatilannetta yleensä.

Sukupolvenvaihdos EBO:t perustuvat tilanteeseen, jossa yrittäjä haluaa jäädä eläkkeelle ja henkilöstö ostaa yrityksen. Henkilöstön motiivi on selvä; he haluavat säilyttää työpaikkansa. Lähtökohtaan on parempi kuin aiemmissa, sillä sukupolvenvaihdostilanteissa liiketoiminta on yleensä kannattavaa ja markkinatilanne hyvä. Toisinaan henkilöstökaupassa ovat myös yrittäjän perilliset mukana ostajien joukossa.

Henkilöstökauppa voi olla hyvä menetelmä esim. silloin, jos perillisillä ei yksinään ole mahdollisuutta koota ostoon tarvittavaa rahoitusta. Usein myös elämäntyötään myyvillä omistajilla voi olla korkea hintapyyntö, jonka takia tarvitaan useampia riskinottajia.

3.2.2 Luopuminen

Näissä tilanteissa yrittäjä vetäytyy yritystoiminnasta muista kuin eläkesyistä, mutta haluaa toiminnan jatkuvan työntekijöiden omistuksessa. Myös tällöin yrityksen tila ja asema on yleensä hyvä.

Koska myyjän asenne kauppaan on alunperin myönteinen niin lähtökohta esim. hintaneuvotteluissa on kohtuullinen. Projektin kokemuksen mukaan luopumistilanteessa yrittäjä on useimmiten nuorehko. Esimerkkinä Playcity Oy.

3.3. Ulkoistaminen

3.3.1 Yksikön myynti tai lopettaminen

Ulkoistamistilanteissa on useimmiten kyseessä ison yrityksen osa, joka ei suoranaisesti liity omistajansa ydinliiketoimintaan ja joka siksi on päätetty joko lopettaa tai myydä.

Jos yksikkö on päätetty lopettaa, voidaan se, että henkilöstö jatkaa toimintaa, kokea kilpailuksi. Tällöin myyjän suhtautuminen voi olla vihamielistäkin.

Jos yksikkö on päätetty myydä, on tilanne henkilöstön kannalta otollinen. Tosin hintapyyntö on usein korkea ja on olemassa uhka kilpailevasta tarjouksesta. Valitettavasti henkilöstö saa tiedon asiasta vasta kun päätökset on tehty. Tehtyjen päätösten purkaminen koetaan hankalaksi, kasvojen menetykseksi.

3.3.2 Yksityistäminen

Yksityistäminen on kyseessä esim. kuljetuspalvelujen tai osavalmistuksen siirtämisessä alihankkijalle. Toinen mahdollisuus ulkois-

tamistyyppiseen Employee Buy Outiin syntyy kun julkinen valta irrottautuu jostain palvelustaan. Esimerkkinä Kilon Osuus-Auto.

Näissä henkilöstöllä voi olla etulyöntiasema, koska heidän työpaikkansa on tärkeä tekijä tapahtumassa. He tuntevat myös ulkoistettavalle tuotteelle tai palvelulle asetettavat vaatimukset. Lisäksi heillä voi olla käytettävissään parhaat tiedot siitä, mitä yksityistetävä tuote tai palvelu on tähän asti maksanut.

Ulkoistamisessa on sovittava tarkoin millä ehdoilla myyjä jatkossa ostaa ulkoistamisen kohteena olevaa tuotetta tai palvelua. Samoin on sovittava, että tuotetta tai palvelua voidaan myydä kolmansille osapuolille. Ja vielä on sovittava, ettei myyjä ala uudestaan harjoittaa ulkoistettua osaa liiketoiminnastaan.

Ongelma näissäkin on, että tieto käytävistä neuvotteluista tulee henkilöstölle usein vasta kun kauppa on jo tehty. Henkilöstön tarjouksen valmisteluun ei juuri ole aikaa.

Yksityistämistilanteita esiintyy entistä pienemmissä yrityksissä. Näissä myös tieto tai ainakin aavistus tulevista muutoksista tulee helpommin henkilökunnan tietoon ja siten ne ovat tulevaisuudessa huomattava EBO-mahdollisuuksien lähde.



Miten Employee Buy Out toteutetaan

4.1. Kolme avainkysymystä

4.1.1. Onko kyseessä kannattava liiketoiminta

Kun Employee Buy Out mahdollisuutta aletaan selvittää, on ensimmäinen ja tärkein selvitettävä asia myytävän liiketoiminnan kannattavuus.

Myytävä yritys ei ole viime vuosina ollut kannattava ja siksi myyjä haluaa siitä luopua. Tässä tapauksessa täytyy olla varovainen, sillä henkilöstölle ei pidä ehdottaa ostettavaksi yritystä, jolla ei ole selviytymisen mahdollisuuksia.

Ostettavan yrityksen kannattavuutta tulee tarkastella monipuolisesti. Sitä voi tutkia tilinpäätösanalyysien avulla joko tekemällä itse tai teettämällä ne esim. tilintarkastajalla. On myös hankkittava luottotiedot myytävästä yrityksestä.

Aivan yhtä tärkeitä taloudellisten analyysien rinnalla ovat keskustelut yrityksen tulevaisuuden näkemyksistä luopuvan yrittäjän ja ostajaehdokkaiden kanssa. Muillakin tavoin on syytä tutustua alan trendeihin. Mikäli yritysneuvoja ei pysty itse arvioimaan alan lähivuosien kehityssuuntia, kannattaa käyttää alan asiantuntijoita. Heitä löytää mm. alan maahantuojien tuotepäälliköistä, alan toimialaliitoista, kauppakamareista jne. Ei kuitenkaan pidä sokeasti luottaa ulkopuolisten asiantuntijoiden arvioihin.

Tärkeintä on säilyttää terve "maalaisjärki" muodostettaessa kuvaa ostajien reaalista mahdollisuudesta menestyä. Täytyy muistaa, että jotkut yritykset kyseisellä alalla menestyvät huolimatta ylivoimaisilta näyttävistä esteistä. Ja toiset sortuvat huolimatta verrattomilta näyttävistä eduista.

Ostajien mahdollisuuksia arvioitaessa kohdataan usein ennakkoluuloja, joista yksi yleisimmistä on "ei työntekijöistä ole yrittäjiksi". Kannattaa pitää mielessä, että suuri osa pk-yrittäjistämme on toiminut työntekijän asemassa ennen yrittäjäksi ryhtymistään.

4.1.2 Ovatko ostajat kiinnostuneita

Toinen avaintekijä on tosissaan olevat ostajat. On muistettava, että yrittäminen on aina RISKI, jota kaikki eivät ole halukkaita ottamaan. Employee Buy Out tilanteissa on usein kysymyksessä omien

työpaikkojen pelastaminen ja sen eteen moni on valmis tekemään paljonkin.

Ihmiset ovat valmiita sijoittamaan esim. 50.000 mk auton uusiin ajattelematta, että tuo sijoitettu rahasumma varmuudella katoaa muutamassa vuodessa. Toisaalta 10.000 markan sijoittaminen oman yrityksen perustamiseen ja työpaikan säilyttämiseen (jossa rahat saisi takaisin kuukaudessa parissa), on merkittävä riski, johon ei ole rohkeutta.

Englantilaisten Employee Buy Out neuvojien keskuudessa on kaksi näkemystä siitä miten ostajien todellisia valmiuksia käsitellään. Toiset ovat sitä mieltä, että heti alussa on selvitettävä kuinka suuriin taloudellisiin panoksiin ostajat ovat henkilökohtaisesti valmiita. Toiset taas ovat sitä mieltä, että ensin on sitoutettava henkilöstö ajatukseen EBO-kaupan mahdollisuudesta ja sen jälkeen vähitellen tuotava esiin ajatusta sijoituksesta.

Suomalainen kokemus puoltaa kumpaakin näkemystä. Osuus-kunta Meriasennuksen ja Kilon Osuus-Auton kohdalla sitoumuksen suuruus oli valmis heti alussa, eikä tuottanut ongelmia prosessin toteutumiselle.

Toisaalta kokemukset esimerkiksi työosuuskuntien perustamisesta ja tämän projektin muista hankkeista osoittavat, että henkilöstö on hyvin harvoin prosessin alkuvaiheessa valmis sitoutumaan merkittäviin taloudellisiin sijoituksiin.

On muistettava, että ihmisten henkilökohtaiset taloudelliset tilanteet vaihtelevat ja heidän todelliset mahdollisuutensa pääoman sijoittamiseen vaihtelevat suuresti. Näennäinen sosioekonominen asema saattaa hämätä. On suuri virhe vaatia tiukkaa sitoutumista aikaisessa vaiheessa ja siten menettää avainhenkilö, joka on hiljattain sitonut taloudellisen liikkumavaransa esim. uuteen asuntoon.

Kaikkiaan henkinen sitoutuminen on EBO-kaupan onnistumiselle taloudellista sitoutumista tärkeämpää. Jos kysymyksessä on elinkelpoinen yritys ja sitoutunut henkilökunta, rahoitus useimmissa tapauksissa löytyy.

4.1.3 Onko myyjä vakavissaan

Ehkä vaikeimmin arvioitava ovat yrityksen myyjän motiivit ja tavoitteet.

Myyjän kanssa kannattaa keskustella riittävästi, jotta selviää hänen käsityksensä yrityksen nykytilasta, sen lähi- ja pitkän tähtäyksen mahdollisuuksista:

- Yrittäjä voi olla umpikujassa, josta hän etsii epätoivoisesti ulospääsyä.

- Onko yrittäjän tavoitteena todella myydä ja luopua yrityksestä, vai onko kysymys lisärahoituksen keräämisestä työntekijöiltä.
- Mitkä ovat yrittäjän perheen intressit. Sukupolvenvaihdoksissa erityisesti on huomattava, että useimmissa tapauksissa yrittäjän taustalla on perhe, jonka intressit eivät välttämättä ole samoja kuin yrittäjän.
- Myyjälle elämäntyön myyminen voi olla henkisesti raskasta. Tästä syystä haluttu myyntihinta voi olla huomattavan korkea ja sisältää runsaasti tunnearvoa. Neuvonantajan tehtävä on arvioida hintapyyynnön realistisuus ja kertoa siitä osapuolille. Erityisesti henkilökunta ostajana tarvitsee puolueetonta tietoa yrityksen arvosta.
- Mikä on yrittäjän muun lähipiirin asenne. Employee Buy Out on uusi ja poikkeuksellinen ajatus ja sellaisena sitä kohtaan saattaa myyjän lähipiirissä esiintyä ennakkoluuloja ja vastustusta. Usein tervettä yritystä myytäessä ainakin tilitoimisto vastustaa ajatusta.

4.1.4. Muita myyjään liittyviä ongelmia.

Jatkajaongelman realistinen pohtiminen ennakolta ei ole yleistä yrittäjien keskuudessa. Tutkimusten mukaan puolet yrittäjistä ei ole valmistautunut millään lailla ja tämä saattaa pitkittää prosessia

huomattavastikin. Vaikka elämäntyö säilyisikin henkilöstön omistuksella on luopuminen vaikeaa eläkkeelle siirtyvälle yrittäjälle.

Monella yrittäjällä on vaikeuksia pitää työntekijöitä tasavertaisena neuvottelukumppaneina ja samaan aikaan jatkaa yrityksen toimintaa. Saattaakin olla parasta, että henkilöstön neuvonantaja hoitaa mahdollisimman monet neuvottelutilanteet. On tärkeää, että neuvoja tekee alusta alkaen selväksi sen, että hän EBO-prosessin edetessä siirtyy kokonaan ostajan asiamieheksi.

Verotukselliset kysymykset voivat olla vaikeita, sillä myyntivoitto on aina veronalaista tuloa.

Kun näitä seikkoja on käsitelty ja yrittäjä on edelleen valmis myymään tai ainakin selvittämään EBO-kaupan mahdollisuudet, voidaan neuvotteluja jatkaa.

4.1.5 Pullonkauloja

Omistuksen siirron pullonkauloiksi ovat osoittautuneet:

- yrityksen arvon määrittely
- omistajavaihdokseen liittyvät tunnuseikat
- omistajavaihdoksen rahoittaminen
- juridiset ongelmat

5.

Voiko EBO onnistua – prosessin vaiheet

5.1 Ensikontakti ja perustiedot yrityksen tilasta

Aloite yrityksen myymisestä henkilökunnalle voi tulla joko yrittäjältä tai henkilöstöltä. Kaupan onnistuminen ei riipu siitä, kuka aloitteen tekee, vaikka se vaikuttaakin asioiden etenemisjärjestykseen ja nopeuteen.

Jos aloite tulee yrittäjältä, on yrityksen perustietojen saanti yleensä helppoa. Kontaktin saaminen henkilökuntaan on myös helppoa.

Jos aloite tulee henkilökunnalta, voi yrityksen perustietojen saanti olla hankalampaa.

Kun aletaan tehdä ensimmäistä arviota onnistumisen mahdollisuuksista, on selvitettävä ainakin seuraavat :

- Onko yritys kannattava esitarkastuksen perusteella? Vaikka tässä vaiheessa ei ole täsmällistä tietoa taloudellisesta kokonaisuudesta, on ilman muuta hyvä, jos yritys jo ensisilmäyksellä vaikuttaa kannattavalta ja itsestänsä.
- Onko suurin osa henkilökunnasta mukana hankkeessa? Erityisesti on varmistettava avainhenkilöiden sitoutuneisuus.
- Onko yritys pääomavaltainen? Jos on, se on yleensä vaikeampi siirtää henkilöstöomistukseen, sillä tarvittavan rahoituksen kerääminen nousee helposti esteeksi.
- Onko yritys työvoimavaltainen ja vaatiiko suuria pääomia? Jos ei, se on helppo myydä henkilökunnalle.
- Onko yrityksellä hyvä kassavirta? Jos on, se on helpompi siirtää henkilöstöomistukseen. Jos kassavirta on heikko ja yritykseen samalla sitoutuu runsaasti pääomaa, on EBO:n onnistuminen suuren työn takana.
- Mikä on paikallisten elinkeinoelämän ja etujärjestöjen asenne henkilöstöomistukseen. Suomessa ovat esimerkiksi ammattiyhdistysliikkeen ja työnantajajärjestöjen asenteet edelleen arvoituksia.

- Henkilöstön ikärakenne vaikuttaa onnistumisen mahdollisuuksiin paljon. Nuoret uskovat helposti työllistyvänsä muualle eivätkä innostu EBO:iin. Keski-ikäiset ovat valmiita miettimään EBO:n tapaista uutta ratkaisua. Eläkeikää lähestyvät ovat hyvin varovaisia suhtautumisessa outona pitämäänsä EBO:iin.

Kun neuvottelukontakti on saatu ja ensimmäiset tiedot yrityksestä koottu, on EBO-neuvojan aika päättää yhdessä henkilökunnan kanssa onko siirto henkilöstöomistukseen ensinnäkin mahdollinen ja toiseksi todennäköinen. Mikäli neuvoja tulee siihen johtopäätökseen, että EBO:n toteutuminen on epätodennäköistä, on se uskallettava sanoa aloitteentekijöille.

5.2 Tarkempi tutustuminen myytävään yritykseen

Kun on tultu siihen tulokseen, että EBO on mahdollista ja onnistumisen mahdollisuudet ovat kohtuulliset, on seuraava askel tarkempi perehtyminen myytävään kohteeseen.

Tutustuminen voi olla hankalaa, jos aloite on tullut henkilöstöltä eikä suoraa kontaktia yrityksen omistajiin heti voida luoda. Paljon tietoa voidaan kuitenkin hankkia mm seuraavista lähteistä:

- Kaupparekisterissä on perustiedot yrityksestä: toimimihistoria, kotipaikka, osakepääoma, hallitus ja muu

johto (yleensä toimitusjohtaja).

- Osakeyhtiöistä on lakimääräisesti oltava kaupparekisterissä viimeiset tilinpäätökset. Jos tilinpäätöksiä siellä ei ole, saa ne osakeyhtiöiltä itseltään toimituskuluja vastaan.
- Henkilöyhtiöillä ei tietojenantovelvoitetta ole.
- Kohtuullisesti tietoa voi saada myös luottotietoyhtiöiltä, ammattiliitoilta ja muilta yhteistyökumppaneilta, ainakin maksukäyttäytymisestä.
- Jos on epäilyksiä taloudellisesta tilasta, kannattaa teettää tilintarkastus
- Henkilöstöllä on useimmiten mahdollisuus saada nähdäkseen (ja kopioitua) lähes mitä tahansa yrityksen asiakirjoja. Vaikeutena on se, että asiakirjojen luovuttamista henkilöstökauppaa valmistelevalle ryhmälle voidaan pitää niiden luovuttamisena kilpailijalle. Tällöin tietojen antajan työpaikkakin voi olla uhattuna.
- Mikäli yrityksen omistaja on varovainen tietojen luovuttamisessa, kannattaa laatia salassapitosopimus, jossa sovitaan mitä tietoja tarvitaan, millä ehdoin ne luovutetaan ja kenen käyttöön, sekä varmistetaan se, ettei niitä luovuteta ulkopuolisille.

- Myyjän antamat vakuudet yrityksen lainoille muodostavat merkittävän tekijän yrityskauppaa suunniteltaessa. Siksi on ensiarvoisen tärkeää selvittää mitä vakuuksia kukakin on yrityksen puolesta antanut. On ymmärrettävä, että myyjä ei jatka myymänsä yrityksen takaajana vaan edellyttää takausvastuun siirtymistä uusille omistajille. Toisinaan voi koko kauppahinnaksi riittää takausvastuiden siirtäminen. Näissä tapauksissa on erityisen tarkasti pohdittava sitä, onko ostettava yritys ilman huomattavaa pääomasijoitusta ollenkaan elinkelpoinen.
- Hanki ulkoisten asiantuntijoiden käsitykset markkinatilanteesta ja sen kehityksestä. Tässä kannattaa tarkastella paikallista, valtakunnallista ja myöskin Euroopan ja koko maailman näkökulmaa. Yllättävän monen yrityksen tulevaisuuden näkymät ovat tänä aikana riippuvaisia alan maailmanmarkkinoiden näkymistä.

Prosessia on hyvin vaikea viedä eteenpäin, jos omistaja ei luota henkilöstön tarjouksen realistisuuteen. Siksi on tärkeää hankkia hänen varhainen sitoumuksensa, jos ei kauppaan, niin ainakin mahdollisuuksien selvittämiseen.

Prosessin edetessä on tarkasti rajattava mitä myyjä myy ja mitä ostaja ostaa.

5.3 Pidä prosessi liikkeellä

Useimmissa EBO-prosesseissa tarvitaan vetäjä, joka huolehtii, että asiat etenevät. Hyvä ratkaisu on ulkopuolisen henkilön kiinnittäminen tehtävään, tämä voi olla esimerkiksi EBO-neuvoja. Ulkopuolisen henkilön on helpompi suhtautua viileästi tietoihin ja mahdollisuuksiin ja toisaalta hänellä ei ole tunnesiteitä yritykseen tai sen henkilökuntaan. Näin minimoidaan henkilöjen välille mahdollisesti syntyvät epäluottamustilanteet.

Neuvojan tehtävänä on mm.

- järjestää sekä henkilökunnan että omistajienkin kanssa käytävät neuvottelut
- dokumentoida sovitut asiat
- hankkia tarvittavat asiakirjat
- hankkia tarvittavat asiantuntijalausunnot
- mielellään edustaa ostajia lopullisissa hintaneuvotteluissa, mutta vain jos ostajat niin haluavat
- pitää aktiivisesti yhteyttä kaikkiin osapuoliin, jotta valmistelut etenevät
- auttaa tarjouksen ja kaupassa tarvittavien asiakirjojen laadinnassa

5.4. Selvitä henkilöstöä askarruttavat tekijät

Voidaanko kaikki työpaikat pelastaa? on kysymys, johon ei aina ole helppoa vastata. Varsinkin kriisitilanteessa on pakko hyväksyä, ettei kaikkia työpaikkoja voida pelastaa.

On erittäin tärkeää varmistaa, että kaikki pysyvät mukana ja saavat tarvittavat tiedot. Tämän tärkeys ei riipu lainkaan siitä, montako työntekijää on prosessissa mukana.

Jos kysymyksessä on muutaman työntekijän työllistävä yritys, voivat kaikki osallistua valmisteleviin keskusteluihin. Jos väkeä on enemmän, hyvä vaihtoehto on eri henkilöstöryhmät ja heidän mielipiteensä huomioonottava ja luottamusta nauttiva valmisteluryhmä.

Mikäli yritys on selkeästi järjestäytynyt, on selvitettävä ammattiyhdistyksen rooli. Tämä ei ole helppo kysymys, sillä Suomessa ammattiyhdistysliike ei ole määritellyt kantaansa jäsentensä mukanaoloon henkilöstöomisteisissa yrityksissä. Todennäköisimmin paikallisosasto suhtautuu myönteisesti, sillä heille on kuitenkin tärkeintä turvata työpaikat. Osuuskunta Meriasennuksen ja Kilon Osuus-Auton tapauksissa ammattiliitot eivät ryhtyneet vastahan-kaan. Päin vastoin Auto- ja Kuljetustyöntekijöiden Liiton paikallisosasto on Kilon Osuus-Auton jäsen. Myös Sähköliitto on toiminut kannustavasti.

Perheiden aiheuttamat paineet voivat olla huomattavat. Suomalaiset on viime vuosina opetettu pelkäämään yritykseen sijoittamista kauhutarinoilla siitä, miten koko omaisuus menee, jos yritys menee konkurssiin.

Yrityskulttuurin muutos on yksi vaikeimmin toteutettavia asioita, toisaalta taas oikeanlaiset ihmiset tekevät tämän kuin huomaamatta. EBO-neuvojan on otettava esille myös yrityskulttuurin muutoksen vaatimus siirryttäessä henkilöstöomisteisuuteen. Kulttuurin muutoksen suuruus riippuu luonnollisesti kauppaa edeltäneestä kulttuurista.

6.

Eri yhtiömuotojen vaikutuksista

Kun kaupasta neuvotellaan on tarkasti rajattava mitä myyjä myy ja ostaja ostaa. Vaihtoehtoja on käytännössä kaksi: ostetaan yritys tai sen liiketoiminnat (ja vaihto- ja käyttöomaisuus). Hyvin usein on järkevintä, että ostajat perustavat yrityksen, joka ostaa yrityksen tai liiketoiminnat.

Valittava yhtiömuoto määräytyy ostajien tavoitteiden pohjalta. Mikäli tärkeitä asioita ovat mm. omistuksen pysyminen henkilöstön käsissä ja demokraattinen päätöksentekomalli, uusien omistajien joustava mukaanotto ja eroavien irtaantuminen, kannattaa valita osuuskunta.

Mikäli tarvittava pääomamäärä on huomattava (esim. 200.000 mk/osakas) ja pääomahuolto on jatkossakin tärkeää, on se helpompi järjestää osakeyhtiömuodossa, varsinkin jos on odotettavissa myös yhtiön ulkopuolisia sijoittajia. On myös arvioitava

omistusosuuden mahdollinen arvonnousu vuosien kuluessa ja otettava se huomioon.

Kun ostettava yritys on henkilöyhtiö (avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö) kannattaa henkilöstön perustaa osuuskunta tai osakeyhtiö jatkamaan toimintaa.

6.1 Toiminimi

Yksityisliikkeen (toiminimen) ollessa kyseessä käytännössä aina ostetaan liikkeen vaihto- ja käyttöomaisuus. Kauppahintaan voidaan sisällyttää myös ns. Goodwill -arvo. Tällöin alkuperäinen yritys jää myyjälle, joten on syytä sisällyttää kauppakirjaan ns. kilpailunrajoituspykälä. Viisi vuotta on usein käytetty kilpailukiellon aika.

6.2 Avoin tai kommandiittiyhtiö

Avoimen tai kommandiittiyhtiön ollessa kyseessä voidaan ostaa joko liiketoiminta (vaihto- ja käyttöomaisuus, goodwill, toiminimi) tai yhtiöosuudet. Ero on siinä, että ostettaessa liiketoiminta itse yritys velkoineen ja vastuineen jää myyjälle. Ostettaessa yhtiöosuudet siirtyvät kaikki vastuut ostajille. Myyjän kannalta on ensisijaista, että annetut vakuudet vapautetaan ja tilalle annetaan ostajien toimittamat vakuudet. Voidaan sopia, että myyjä siirtää yksityisesti vastattavakseen määrätyt vastuut ja veloitteet.

Myyjän kannalta on verotuksellisesti edullisempaa myydä yhtiöosuus kuin liiketoiminta varsinkin jos yhtiön oma pääoma on positiivinen. Jos ostavia työntekijöitä on enemmän kuin kaksi, kannattaa ostettava yhtiö lähes aina muuttaa osakeyhtiöksi tai osuuskunnaksi.

6.3 Osakeyhtiö

Osakeyhtiötä ostettaessa ostetaan useimmiten osakekanta. Kauppa voi sisältää myös vain liiketoiminnat tai jopa osan niistä.

Varteenotettavin vaihtoehto osakeyhtiötä ostettaessa on, että ostajat perustavat uuden yhtiön. Tämä ostaa entisen ja kaupan jälkeen yhtiöt fuusioidaan. Näin voidaan siirtää ostajayhtiön ottama luotto ostetun yhtiön vastattavaksi eikä se siten tule ostajien henkilökohtaiseksi velaksi eikä henkilökohtaisesti maksettavaksi.

Mikäli ostavaa henkilöstöä on runsaasti, saattaa olla hyväksi perustaa osuuskunta, jolloin voidaan turvata kaikkien omistajien vaikutusmahdollisuudet ostetussa yhtiössä.

Tilanteessa, jossa henkilöstö ei osta koko osakekantaa, on usein hyvä ratkaisu perustaa henkilöstöomistajia edustamaan osuuskunta. Tällä tavalla saadaan henkilöstöstä heti merkittävä omistaja ja vältetään omistuksen hajaantumisen mahdollisesti aiheuttamat ongelmat yrityksen kehittämisessä.

Kun kysymyksessä on ulkoistaminen, on sovittava tarkoin millä ehdoin myyjä ostaa ostajilta ulkoistamisen kohteena olevaa tuotetta tai palvelua. Ja on myös sovittava millä ehdoin tuotetta tai palvelua voidaan myydä kolmansille osapuolille. Samoin on sovittava, ettei myyjä ala uudestaan harjoittaa ulkoistettua osaa liiketoiminnastaan. Suositeltava kilpailunrajoitusaika on viisi vuotta.

7.

Hinta

Yrityksen tai liiketoimintojen oikea myyntihinta on se, millä myyjä myy ja minkä ostaja maksaa. Rajoituksia asettavat myyjän tarve turvata tulevaisuutensa ja saada riittävä korvaus tehdystä elämäntyöstä, ja ostajien tarve ostaa yritys niin edullisesti, että varoja jää yrityksen kehittämiseen.

Hinnoittelumenetelmiä on useita. Toimivan yrityksen arvon määrittäminen on periaatteessa yksinkertaista. Lähtökohtia on kolme:

1. Substanssiarvo = varat – velat – verovelka. Tämä kuvaa yrityksen netto-omaisuuden arvoa. Tämä tarvitaan aina, sillä vaikka substanssiarvo ei ota kantaa kannattavuuteen, sen yli menevä hinta joudutaan kirjamaan ostajan taseeseen liikearvona.

2. Tuottoarvo, joka perustuu viime vuosien tilinpäätöksiin, lasketaan kertomalla joko nettotulos tai käyttökate sopivalla kertoimella.
3. Tuottoarvo, joka perustuu tulevien vuosien budjetoituihin tilinpäätöksiin. Laskentatapa on sama kuin edellä. Tämä arvo voi olla suurempi kuin menneisyyteen perustuva hinta, mutta on huomattava, että hinnannousu tulee perustumaan ostajan panokseen, josta ei kannata maksaa myyjälle. Vaikka pörssissä ns odotusarvoista maksetaan kovaakin hintaa, kannattaa pk-yrityksissä olla hyvin varovainen odotusten arvostamisessa.

Verotukselliset näkökohdat on myös otettava huomioon, vaikka niiden vaikutus kohdistuukin pääosin myyjään. Neuvonantajan päätehtävä on turvata ostajan edut. Verotuksellisten vaihtoehtojen selvittämiseen kannattaa käyttää ulkopuolista asiantuntijaa.

Yrityksellä on usein myös velkaa ja niiden vakuutena on yrittäjän, hänen sukulaistensa ja ystäviensä yksityisomaisuutta. Vakuuksien vapauttaminen on suunniteltava ja sovittava tarkkaan, ettei yllätyksiä tule kummallekaan osapuolelle. Joissakin riskitapauksissa myyntihinnaksi saattaa riittää, että myyjän vakuudet vapautetaan ostajan antamalla uusilla vakuuksilla.

Hintaan vaikuttaa se, millaisen ostohinnan ostettava yritys pystyy maksamaan ostajille takaisin valitun ajan kuluessa. Hyvin

usein asia voidaan ilmaista: millaisen velan yritys pystyy maksamaan laina-aikana.

Mikäli hinta tuntuu muodostuvan ostajille liian korkeaksi, sitä voidaan alentaa vähentämällä yrityksen varallisuutta. Yrityksen liiketoiminnalle ei-elintärkeitä varallisuuseriä voidaan myydä. Kun varallisuusarvo pienenee, muuttuu myyntihintakin vastaavasti. Samoin, mikäli yrityksellä on jakokelpoisia voittovaroja, niitä voidaan jakaa ja sillä pienentää myyntihintaa.



Rahoitus

Employee Buy Out -kaupan rahoituksessa ovat käytettävissä kaikki normaalit rahoituskeinot.

Ensimmäisenä rahoituslähteenä on mainittava uudet yrittäjät itse. Ehdottomasti jonkinasteinen oma sijoitus on välttämätön, sitä vaativat kaikki tekijät, rahoittajista ostettavaan yritykseen. Oman panoksen merkitystä on pohdittu jo aiemmin.

Yleisimmin yritysrahoituksesta vastaavat meillä pankit. Pankit ovat valmiita rahoittamaan kannattavaa liiketoimintaa, kunhan vakuudet ovat kunnossa. Pankit ovat hyvin todennäköisesti jo mukana rahoittamassa ostettavaa yritystä. Olemassa olevaa rahoittajaa ei kannata huolestuttaa ottamalla yhteyttä pahasti kesken-eräisen asian kanssa. Reagointi tietoon, että luototettava yritys on myynnissä voi olla negatiivinen ja aiheuttaa hankaluuksia pankin puolelta.

Toinen yleinen rahoittajataho on Finnvera Oyj, jolle Employee Buy Out on melko outo malli. Mutta mikäli ostajien liiketoimintasuunnitelma ja laskelmat ja muut tekijät ovat kunnossa, yhteisyrityttämiseen varauksellinen suhtautuminen ei ole rahoituspäätöksen este. Eri rahoitusvaihtoehdoista tilanteeseen parhaiten soveltuva löytyy keskustelemalla Finnveran henkilöstön kanssa.

Erilaiset pääomasijoitusyhtiöt ovat varteenotettava rahoittaja, joiden ehkä tärkein rahoitustapa on vähemmistöosakkuus. Heille ajatus yhteisyrityttäjäydestä voi olla vieras, mutta ei este sijoittamiselle. Tämän tyyppisiä, ehkä riskirahoittajiksikin luonnehdittavia, ei Suomessa ole runsaasti, mutta joitain sentään. Tietoja saa mm Suomen Pääomasijoitusyhdistys ry:stä.

Myös vakuutusyhtiöt ja muut erityisluottolaitokset voivat tulla kyseeseen rahoittajina. Viime vuosina tosin vakuutusyhtiöt eivät ole kyenneet kilpailemaan muiden rahoittajien kanssa.

Yleisajatuksena voi todeta, että jos ostettava toiminta on kannattavaa eikä ylivelkaantunutta, rahoitus kyllä järjestyy.

9.

Verotus

Employee Buy Out -kaupan verosuunnittelussa kannattaa käyttää asiantuntijaa. Kiinnostunein osapuoli on ilman muuta myyjä, sillä yrityksen myyntivoitto on veronalaista tuloa. Tässä on vain kursorisesti selvitetty verotusnäkökohtia, sillä kuten sanottua, EBO-neuvonantajan tehtävä on edustaa ostajia.

Toiminimen myyjän verotus on ehkä selkein. Yrityksen omaisuuden myynti on viimeinen myyntitapahtuma. Verotettava luovutusvoitto lasketaan siten, että kauppahinnasta vähennetään sekä omaisuuden hankintamenosta poistamatta oleva osuus että voiton hankkimisesta syntyneiden menojen yhteismäärä. Tästä seuraa, että ns. goodwill-arvo on kokonaan veronalaista, ellei sitä esiinny kirjanpidossa esim. aikaisemman yrityskaupan seurauksena. Vaikuttavana tekijänä saattaa myös olla ns tulontasaus, josta säädös on tuloverolain 128 §:ssä.

Avoimen tai kommandiittiyhtiön ollessa kyseessä suurin merkitys on sillä, myydäänkö liiketoiminnat käyttö- ja vaihto-omaisuukseen vaiiko yhtiöosuudet. Mikäli edellytykset yhtiöosuuksien myynnille ovat olemassa, on se myyjälle selkeästi edullisempi tapa. Ratkaisevaa luovutusvoiton verotuksessa on yhtiömiehen ns henkilötilin saldo. Mikäli myynnin kohde on liiketoiminta omaisuuserineen, luovutusvoitto lasketaan samoin kuin toiminimenkin kohdalla.

Osakeyhtiön omistuksen myynnissä luovutusvoitto määräytyy sen mukaan, onko osakkeet hankittu ennen vai jälkeen vuoden 1989. Vanhemmissa omistuksissa ns hankintameno-olettama on 50 % ja uudemmissa 30 %. Mikäli tosiasiallinen hankintameno on ollut suurempi, käytetään sitä.

Mikäli myydään osakeyhtiön liiketoiminnot tai osa niistä, vero-kohtelu on sama kuin yleensäkin liiketoimintojen myynnissä.

Arvonlisäveron käsittely liikkeenluovutuksessa määrätään Arvonlisäverolain 62 §:ssä seuraavasti: "Veroa ei suoriteta liikkeen tai sen osan luovutuksen yhteydessä tapahtuvasta tavaroiden ja palvelujen myynnistä tai muusta luovuttamisesta liiketoiminnan jatkajalle, joka ryhtyy käyttämään luovutettuja tavaroita ja palveluja vähennykseen oikeuttavaan tarkoitukseen."

Tämä tarkoittaa sitä, että omaisuuden arvoa laskettaessa arvonlisävero voidaan jättää huomiotta.



10.

Muistilista toimenpiteistä

1. Keskustelu aloitteentekijöiden kanssa tavoitteiden ja odotusten selventämiseksi
2. Tutustumiskäynti yritykseen ja keskustelut avainhenkilöiden kanssa mikäli mahdollista
3. Tarvittavien asiakirjojen hankinta ja niihin tutustuminen
4. Tilinpäätökset vähintään kolmelta vuodelta
5. Kaupparekisteriote
6. Luettelo tärkeimmistä veloista ja annetuista vakuuksista
7. Muut tarvittavat asiakirjat
8. Arvio onnistumismahdollisuuksista, toimintasuunnitelma aikatauluineen sekä alustava kustannusarvio

9. Employee Buy Outin esittely henkilöstölle, jos he kaikki eivät ole olleet aloitteentekijöinä
10. Jos yritys työllistää yli 10 henkilöä, selvitysryhmän kokoaminen johtamaan EBO-kaupan valmistelua
11. Prosessin etenemisen valvominen, ilman osapuolien painostamista hätäiseen ratkaisuun vaikka onnistuminen saattaa olla kiinni nopeasta toiminnasta
12. Ratkaisumallin suunnitteleminen ja henkilöstölle ja omistajille esittely
13. Yrityksen osto vai liiketoimintojen osto
14. Henkilöstöomistuksen vaikutus yhtiömuotoon ja sen vaatimat muutokset
15. Tarvittavan koulutuksen määrittely ja saatavuus
16. Rahoitusmahdollisuuksien selvittäminen
17. Kauppaan tarvittavien asiakirjojen laatiminen tai laadittaminen

11.

Lähteet:

Geof Cox: Turnarounds - a development worker's guide to democratic conversions & buyouts" ICOM 1995

L Tenhunen-Werner: Yrityskaupan käsikirja, Tietosanoma Oy, 1997

Paton, Rob (toim.): "Reluctant Entrepreneurs." Milton Keynes 1989.

Spear, Roger & Voets, Henk (toim.): "Success and Enterprise. The significance of employee ownership and participation" . Gateshead 1995.

<http://www.nceo.org/>

