

Opinnäytetyö (AMK)

Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma

Tietoliikenne

2014

Ville Haapaniemi

ONNISTUNUT YHDEN HENGEN YRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOS

– case: Tmi Jukka Haapaniemi



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Ville Haapaniemi

ONNISTUNUT YHDEN HENGEN YRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOS

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka Tmi Jukka Haapaniemi -yritys siirretään mahdollisimman onnistuneesti seuraavan sukupolven edustajalle, joka tulee ydinperheen sisältä. Tutkielmassa selvitettiin sukupolvenvaihdoksen teknistä toteutusta ja johtajuuden siirtoa. Lisäksi perehdyttiin Tmi Jukka Haapaniemi -yritykseen ja sen sukupolvenvaihdoksen onnistumisen edellytyksiin.

Kirjallisuuden ja haastattelun avulla selvisi, että oikea luovutusmuoto Tmi Jukka Haapaniemi -yritykselle on lahja. Tällöin yritysmuodoksi vaihdetaan ensin osakeyhtiö. Veroseuraamukset tulevat lahjan saajalle lahjaveron muodossa. Case-esimerkissä sukupolvenvaihdos-
huojennuksen edellytykset täyttyvät.

Johtajuuden siirron voi jakaa ajallisesti kolmeen vaiheeseen. Näitä ovat valmisteluvaihe, jaetun johtajuuden vaihe ja itsenäisen liiketoiminnan vaihe. Tutkielmassa selvisi, että johtajuuden siirtoon tulee käyttää runsaasti aikaa ja se tulee suunnitella huolellisesti. Yrityksen tulee olla kunnossa, jotta jatkajalla olisi parempi motivaatio ottaa yritys vastaan ja vaihdoksen onnistumisella olisi paremmat edellytykset.

Heikkouksien selvittämisen perusteella kävi ilmi, että Tmi Jukka Haapaniemelle tulisi luoda markkinointistrategia ja internet-sivut sukupolvenvaihdoksen yhteydessä. Internet-sivuilla tärkeää on hakukonenäkyvyys, oikeanlainen esittely, viimeistelty ulkonäkö, erilaiset yhteydenottotavat, toimintakehotus etusivulla, kuvat ylläpitämään mielenkiintoa, selkeä navigointi, helppo muokattavuus ja aktiivinen päivittäminen. Lisäksi asiakasrekisteri tulisi siirtää manuaalisesta sähköiseen muotoon. Tässä tapauksessa paras vaihtoehto on valmis Excel-pohja.

Tutkielmassa onnistuttiin selvittämään parhaimmat tavat ja vaadittavat toimenpiteet Tmi Jukka Haapaniemi -yrityksen sukupolvenvaihdoksen onnistumiseksi.

ASIASANAT:

Sukupolvenvaihdos, yrityksestä luopumismuodot, johtajuuden siirto, SWOT-analyysi

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Information Technology | Data Communications

2014 | 28

Pasi Iivonen

Ville Haapaniemi

SUCCESSFUL GENERATION CHANGE OF ONE-MAN COMPANY

The objective of the thesis was to clarify how the Tmi Jukka Haapaniemi company is as successfully as possible moved to the representative of the next generation who will come from inside the core family. In the thesis the technical realization of the change of generation and transfer of the leadership were clarified. Furthermore, the Tmi Jukka Haapaniemi company and the preconditions for the success of its change of generation were studied.

With the help of literature and the interview became clear that the right delivery form to the Tmi Jukka Haapaniemi company is a gift. In that case the incorporated company will be first changed into a company form. The tax consequences will come to the recipient of the present in the form of the gift tax. Change of generation in the case example the preconditions for the relief become full.

The transfer of the leadership can be temporally divided into three stages. These are the preparation phase, the stage of the divided leadership and the stage of the independent business. In the thesis became clear that for the transfer of the leadership for plenty of time has to be used and it has to be carefully designed. The company has to be in order so that the continuator would have better motivation to receive the company and so that the success of the change would have better preconditions.

On the basis of the clarifying of weaknesses it appeared that to Tmi Jukka Haapaniemi a marketing strategy and web pages should be created in connection with the change of generation. On the web pages important parts are the internet search engine visibility, the correct introduction, finished appearance, different contact ways, annual report on the first page, pictures to maintain interest, clear navigation, easy to modify and active updating. Furthermore, the customer register should be moved to an electric form from a manual one. In this case the best alternative is an Excel pre-printed form.

In the thesis clarifying to be the success of the change of generation of the Tmi Jukka Haapaniemi company of the best ways and of the required measures was successful.

KEYWORDS:

Generation change, the abandonment of forms of enterprise, leadership transfer, SWOT analysis

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET JA SANASTO	6
1 JOHDANTO	7
2 SUKUPOLVENVAIHDOS TEORIASSA	8
2.1 Tekninen toteutus	8
2.1.1 Tapoja luopua yrityksestä	9
2.1.2 Sukupolvenvaihdoshuojennussäännökset	11
2.2 Johtajuuden siirto	12
2.2.1 Valmisteluvaihe	12
2.2.2 Jaetun johtajuuden vaihe	13
2.2.3 Itsenäisen liiketoiminnan vaihe	14
3 TMI JUKKA HAAPANIEMI	17
3.1 Tmi Jukka Haapaniemen esittely	17
3.2 Sukupolvenvaihdoksen syyt	17
3.3 Sukupolvenvaihdoksen tekninen toteutus	18
3.4 Johtajuuden siirto	18
3.5 Yrityksen vahvuudet ja heikkoudet	18
4 HEIKKOUKSIEN MINIMOINTI	20
4.1 SWOT-analyysi	20
4.2 Markkinointistrategia	21
4.3 Internet-sivut	22
4.4 Asiakasrekisteri	23
5 YHTEENVETO	25
LÄHTEET	28

TAULUKOT

Taulukko 1. Tmi Jukka Haapaniemestä tehty SWOT-analyysi

20

KÄYTETYT LYHENTEET JA SANASTO

Pk-yritys	Pienet ja keskikokoiset yritykset. Yritys on pk-yritys, jos sen liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa, sillä on alle 250 työntekijää, sen taseen loppusumma on alle 43 miljoonaa euroa eikä suuryritys tai konserni omista sen pääomasta tai äänivallasta 25 % tai enempää. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 10.)
Tmi	Lyhennys sanasta toiminimi, joka tarkoittaa yksityistä elinkeinonharjoittajaa. (Patentti ja rekisterikeskus 2014.)
Luopuja	Yrityksen johdosta vetäytyvä vanhemman sukupolven edustaja, joka on yleensä yrityksen toimitusjohtaja tai pääomistaja. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 11.)
Jatkaja	Yrityksen johtoon siirtyvä uusi henkilö. Jatkajasta tulee yleensä toimitusjohtaja tai osakas. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 11.)
Johtajuus	Osittain sisäsyntyinen, osittain kokemuksen kautta opittu johtamisen työväline. Nykyajan johtajuus on ennen kaikkea yhteisen tavoitteen määrittämistä ja jakamista sekä merkityksellisyyden kokemuksen välittämistä. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 11.)

1 JOHDANTO

Työn tavoitteena on selvittää, kuinka Tmi Jukka Haapaniemi -yritys siirretään mahdollisimman onnistuneesti seuraavan sukupolven edustajalle, joka tulee ydinperheen sisältä. Yleisesti sukupolvenvaihdoksen teknistä toteutusta ja vallan siirtoa tarkastellaan perehtymällä aiheita käsittelevään kirjallisuuteen.

Kun jatkaja tulee ydinperheen sisältä, on riskinä, että toteutetaan luopujan eikä jatkajan unelmaa. Tämän unelman toteutuminen ei ole helppoa eikä kivutonta. Siksi onkin useita epäonnistuneita ”isältä pojalle” -sukupolvenvaihdoksia. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 52.) Tästä voidaan päätellä, että tuotteen – eli tässä tapauksessa yrityksen – täytyy olla kunnossa, jotta jatkajan motivaatio olisi mahdollisimman korkea ja sukupolvenvaihdos tapahtuisi onnistuneesti.

Työssä perehdytään Jukka Haapaniemeä haastatteleamalla Tmi Jukka Haapaniemi -yritykseen ja sen sukupolvenvaihdoksen edellytyksiin. Haastattelussa pyritään selvittämään myös yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. Heikkoudet tullaan käymään läpi myös erillisessä luvussa, jotta ne pystytään minimoimaan.

Yhteenvedossa tarkastellaan Tmi Jukka Haapaniemen sukupolvenvaihdosta teoriaosuudessa selvinneiden seikkojen kautta ja yritetään keksiä keinoja heikkouksien voittamiseksi. Näin saadaan aikaan onnistunut yhden hengen yrityksen sukupolvenvaihdos.

Aihe on ajankohtainen, sillä 2000-luvun lopussa ja 2010-luvulla sukupolvenvaihdoksia suoritetaan enemmän kuin koskaan aiemmin suomalaisessa pk-yrityselämässä. Vuosina 2008–2018 arviolta 60 000–80 000 yritystä tarvitsee uuden vetäjän. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 7.) Tämä on todennäköisesti seurausta suurten ikäkausien eläkeiän saavuttamisesta. Vaikka tämä koskee pk-yrityksiä ylipäänsä, on luku todennäköisesti suhteessa myös yhden hengen yrityksiin.

2 SUKUPOLVENVAIHDOS TEORIASSA

Yrityksen sukupolvenvaihdoksessa tarkoituksena on siirtää yritys seuraavalle, nuoremmalle sukupolvelle nykyisen johtajan ikääntyessä. Ikääntyminen on yksi yleisimmistä sukupolvenvaihdokseen ajavista syistä. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 13.)

Yrityksen omistajan tunnistettua tarve sukupolvenvaihdokselle, hänen tulee pohtia mistä löytyisi jatkaja. Jatkaja voi tulla joko perhepiirin sisä- tai ulkopuolelta. Jatkaja saattaa löytyä perheen sisältä, jolloin henkilö on voinut olla jo yrityksen palveluksessa ja tuntee yrityksen toimintatavat (Kuusisto & Kuusisto 2008, 11). Usein jatkaja löytyy kuitenkin perheen ulkopuolelta (Kuusisto & Kuusisto 2008, 56).

Sukupolvenvaihdos voidaan tehdä myös vääristä syistä. Sukupolvenvaihdosta ei pitäisi toteuttaa henkilökohtaisten, terveyteen liittymättömien kriisien tai elämäntilanteen ajamana. Näissä tapauksissa luopujalla ei ole aitoa paloa luovuttaa yritystä eteenpäin. Nämä seikat vaikuttavat onnistumiseen sukupolvenvaihdoksen edetessä. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 151.)

Yritystoiminnasta luopumisen suunnittelu on hyvä aloittaa vielä, kun yrittäjä jaksaa olla aktiivisesti toiminnassa mukana. Tällöin luopuminen on mahdollista suunnitella hallitusti. (Lakari 2012, 9.)

2.1 Tekninen toteutus

Tekniseen toteutukseen voi luetella tavat luopua yrityksestä ja veroseuraamusten minimoinnin (Kuusisto & Kuusisto 2008, 7).

2.1.1 Tapoja luopua yrityksestä

On kuusi tapaa luopua yrityksestä. Nämä ovat yrityskauppa, liiketoiminta- eli substanssikauppa, lahja, lahjanluonteinen kauppa, yrityksen purkaminen ja konkurssi. (Lakari 2012, 10–14.)

Yrityskaupassa myydään koko yritys. Yritys siirtyy sovittua vastiketta vastaan myyjältä ostajalle. Perusmuotoisessa kaupassa vastike on rahaa, mutta se voi olla myös muuta rahanarvoista omaisuutta, jolloin kyse on vaihtokaupasta. Kun myytävä yritys on osakeyhtiömuotoinen, tulee ostajan maksettavaksi varainsiirtovero, jonka määrä on 1,6 % kauppahinnasta. (Lakari 2012, 10.)

Yrityskaupassa myyjä joutuu yleensä maksamaan veroa saamastaan luovutusvoitosta, joka on pääomatuloa ja jota verotetaan pääomatulojen verokannalla. Pääomatuloista määrätään 30 % veroa 50 000 euroon saakka. Tämän summan ylittyessä on veroprosentti 32. (Lakari 2012, 10.) Lähipiiriin myytäessä yritys voidaan alihinnoitella (Lakari 2012, 9).

Liiketoiminta- eli substanssikaupassa yritys myy tiettyyn liiketoimintaosa-alueeseen liittyvän varallisuuden. Substanssikaupasta syntyvä myyntitulo tulee yritykselle eikä sen omistajille, koska kysymys on yrityksen myymästä omaisuudesta. Yrityksen varat voidaan siirtää omistajille varojenjakosäännöksiin tai palkkana. Myyjäyritys saa kauppahinnan ja luovuttaa ostajalle sovitun liiketoiminnan. Saamastaan kauppahinnasta myyjä voi vähentää verotuksessa luovutettujen tase-erien poistamattomat menojäännökset. Loppuosa on voittoa, joka tuloutuu myyjäyhtiön verotettavaksi tuloksi. (Lakari 2012, 11.)

Kun yritys annetaan lahjaksi, ei luovuttajalle tule mitään veroseuraamuksia, vaan veroseuraamukset tulevat lahjan saajalle lahjaveron muodossa. Jos luovutuksessa ei voida soveltaa sukupolvenvaihdoshuojennussäännöksiä, tulevat lahjaverot lahjana annettavan yrityksen käyvän arvon mukaan. Käypänä arvona pidetään vähintään yrityksen substanssiarvoa eli arvoa, joka yrityksen omaisuudella velkojen vähentämisen jälkeen on. Lahjaveron määrä lähisukulaisille annettaessa on 0–16 % lahjan arvosta. (Lakari 2012, 12.)

Kauppaa voidaan myös joissain tilanteissa pitää lahjanluonteisena, jos myyjä antaa alennusta kauppahinnasta ostajan hyväksi. Verotuksessa kauppaa pidetään lahjanluonteisena, jos alennus on 25 % tai enemmän kaupan käyvästä arvosta. Kauppahinnan tulee olla siis enemmän kuin 75 % yrityksen käyvästä arvosta tai alennuksen määrä verotetaan ostajan myyjältä saamana lahjana. (Lakari 2012, 12–13.)

Mikäli yritykselle ei löydy jatkajaa tai sitä ei saada myytyä, joudutaan yritys purkamaan. Purettaessa yrityksen nimen, asiakassuhteiden ja koneiden ym. asioiden arvo jää hyödyntämättä, koska kukaan ei maksa niistä mitään. Tämä saattaa kuitenkin joissain tapauksissa olla järkevää, mikäli toimintaa ei ole tarkoitus jatkaa. Muuten yrityksen varat jäisivät yritykseen. Purkamisella haetaan yleensä yrityksen varallisuuden siirtoa omistajien henkilökohtaiseen omistukseen. (Lakari 2012, 13.)

Kun yrityksen varat loppuvat, ei jää muuta keinoa kuin ajaa yritys konkurssiin (Lakari 2012, 14).

Tavan luopua yrityksestä ratkaisee muun muassa se, tarvitseeko tai haluaako luopuja rahaa. Jos haluaa, kaupan on oltava ainakin osittain vastikkeellinen. Jos rahaa ei haluta tai tarvita, voidaan yritys lahjoittaa vastikkeetta tai myydä merkittävällä alennuksella. (Lakari 2012, 15.)

Kun käsitellään toiminimen siirtämistä, on ainoa mahdollinen tapa substanssi-kauppa, jolloin tosiasiasa myydään se omaisuus, mikä kuuluu elinkeinotulolähteeseen (Lakari 2012, 25). Toinen vaihtoehto on muuttaa toiminimi henkilö- tai osakeyhtiöksi, jolloin se voidaan myydä. Henkilöyhtiöksi muutettaessa laaditaan avoimen yhtiön tai kommandiittiyhtiön yhtiösopimus yhtiökumppanin kanssa. Osakeyhtiöksi muutettaessa kaikki osakkeet merkitään elinkeinonharjoittajalle itselleen. (Lakari 2012, 55–56.)

Yhtiöoikeudellisesti kysymyksessä ei ole toimintamuodon muutos, vaan uuden osakeyhtiön perustaminen. Toiminimen liiketoiminta siirretään apporttina uudelle osakeyhtiölle. (Honkamäki & Pennanen 2010, 342.) Kun kyseessä on teoriassa uusi yritys, täytyy se ilmoittaa perustamisilmoituslomakkeella Patentti- ja

rekisterihallituksen kaupparekisteriin ja Verohallinnon rekistereihin (Holopainen 2012, 68).

2.1.2 Sukupolvenvaihdoshuojennussäännökset

Sukupolvenvaihdostilanteessa on myyjän mahdollista saada verovapaus, kun on kyse avoimen yhtiön tai kommandiittiyhtiön yhtiöosuuksista, osakeyhtiön osakkeista taikka maa- tai metsätalouskiinteistön myynnistä. Verovapautuksen edellytyksenä on, että osakeyhtiöstä myydään vähintään 10 % ja henkilöyhtiö kokonaisuutena. Ostajan tulee olla joko yksin tai puolisonsa kanssa myyjän lapsi tai tämän rintaperillinen taikka myyjän sisarus tai sisaruspuoli. Lisäksi myyjän tulee olla omistanut yrityksen tai sen osan vähintään kymmenen vuotta tai jos hän on saanut sen perintönä tai lahjana, otetaan omistusaikaan mukaan myös edellisen omistajan omistusaika. (Lakari 2012, 28–29.)

Jos luovutuksensaaja luovuttaa ostamansa yrityksen tai sen osan eteenpäin alle viiden vuoden sisällä yrityksen saamisesta, vähennetään luovutusvoittoa laskettaessa hankintamenosta se veronalaisen voiton määrä, jota ei ole pidetty saantomiehen tulona. Kyseinen säännös estää veron kiertämiseen tähtäivät järjestelyt. (Lakari 2012, 31.)

Luovutuksensaajan verohuojennuksen edellytyksenä ei ole sukulaisuussuhde. Edellytyksenä on, että lahjan tai perinnön kohteena on yritys tai vähintään 10 % suuruinen osa yrityksestä. Lisäksi luovutuksensaajan on jatkettava yritystoimintaa kyseisessä yrityksessä. (Lakari 2012, 35.) Viiden vuoden karenssiaika koskee osaltaan myös luovutuksensaajaa. Jos hän luovuttaa pääosan yrityksestä tai sen osasta ennen viittä vuotta, hänen maksettavakseen tulee huojennussäännöksen nojalla maksuunpanematta jätetty vero korotettuna 20 prosentilla. (Lakari 2012, 39.)

Kun sukupolvenvaihdoshuojennuksen edellytykset täyttyvät, ostajan katsotaan verotuksessa saaneen myyjältä kauppahinnan alennuksen muodossa lahjan vasta, kun kauppahinta on yli puolet yrityksen käyvästä arvosta. Sukupolvenvaihdoshuojennuksen edellytyksien täytyessä lahjavero määrätään käytännös-

sä yrityksen vertailuarvoon eikä käypään arvoon perustuen. Mitä suurempi ero vertailuarvolla ja käyvällä arvolla on, sitä isompi on veroetu. (Lakari 2012, 32.)

Kun yritys tai sen osa saadaan perinnöksi joko perimysjärjestyksen tai testamentin mukaan, voi luovutuksensaaja saada samanlaisen huojennuksen kuin lahjana saadusta omaisuudesta. Huojennuksen saamisen ehdot ovat tässä samat kuin lahjan saadessa. (Lakari 2012, 33.)

Myös maksuaikaa on mahdollista saada sukupolvenvaihdoshuojennuksena. Maksuaikaa koskeva huojennus on mahdollista saada vähintään 1700 euron suuruiselle verolle. Pidennetyltä ajalta ei peritä korkoa. (Lakari 2012, 33.)

Sukupolvenvaihdostilanteessa on muistettava, että huojennusta ei ole mahdollista saada, ellei sitä ole vaadittu ennen perintö- tai lahjaverotuksen toimittamista (Lakari 2012, 34).

2.2 Johtajuuden siirto

Sukupolvenvaihdoksessa johtajuuden siirron voi jakaa ajallisesti kolmeen vaiheeseen. Nämä ovat valmisteluvaihe, jaetun johtajuuden vaihe sekä itsenäisen liiketoiminnan vaihe. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 68.) Näitä vaiheita soveltaen sukupolvenvaihdoksessa johtajuuden siirto sujuu mahdollisimman onnistuneesti.

2.2.1 Valmisteluvaihe

Valmisteluvaihe alkaa välittömästi, kun yrittäjässä herää tarve sukupolvenvaihdokselle. Alussa toimet keskittyvät luopujan henkilökohtaisiin tarpeisiin, jatkajan etsimiseen ja hänen valmistautumiseensa sekä henkilökunnan valmistelemiseen tulevaa vaihdosta varten. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 81.) Kun kyseessä on yhden hengen yrityksen siirtäminen perheen sisällä, on jatkaja jo tiedossa. Myöskään henkilökuntaa ei tarvitse valmistella, sillä sitä ei ole.

Keskeisin rooli on valmisteluvaiheessa luopujalla. Myös luopujan lähipiiriltä tarvitaan voimia ja ymmärrystä, koska luopujan tunteet saattavat vaihdella laidasta laitaan läpikäydessään luopumisprosessia. Luopuminen saattaakin ottaa veronsa myös siviilielämän puolella. Täytyy kuitenkin muistaa, että luopumisesta on myös hyötyä, sillä todennäköisesti perheen yhteinen aika lisääntyy. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 81.) Kyseessä olevassa tilanteessa lähipiirillä on kestettävänä myös jatkajan huoli yrityksen vastaanottamisesta. Toisaalta luopuja ja jatkaja saavat läheisen suhteensa vuoksi paljon tukea ja ymmärrystä myös toisiltaan. Ikävä kyllä perheen yhteinen aika ei tässä tapauksessa välttämättä lisääny.

Yrittäjän tulee alkaa pohtia johtamistyyliään, sillä jatkajaa helpottaa tieto siitä, miten yritystä on johdettu ja mikä on ollut yrityksen yrityskulttuuri. Jatkajan tulee valmisteluvaiheessa yrittää imeä kaikki mahdollinen tieto itseensä ja tarkkailla, miten yrityksessä toimitaan. Lisäksi hänen pitää olla aktiivinen tiedon kerääjä, koska luopujalla on vielä kaikki yrityksen operatiivinen toiminta omissa käsissään ja paljon tehtävää. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 82; 88.) Tilannetta helpottaa se, että jatkaja kuuluu perheeseen ja on saanut seurata yrityksen toimintaa jo pitkään.

2.2.2 Jaetun johtajuuden vaihe

Valmisteluvaihetta seuraa jaetun johtajuuden vaihe. Jaetun johtajuuden aikana luopuja ja jatkaja jakavat yrityksen operatiiviset tehtävät. Edellisessä vaiheessa tarkkailijana toiminut jatkaja siirtyy nyt arkipäivän johtamiseen. Luopuja toimii vielä tehtävissään ja luovuttaa pala palalta vastuuta tulevalle jatkajalle, jolle yrityksen vetovastuu siirtyy aikanaan kokonaisuudessaan. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 100–101.) Vastuun siirtäminen omalle jälkikasvulle voi osoittautua jopa hankalammaksi kuin ulkopuoliselle henkilölle siirtäminen. Oma jälkikasvu nähdään usein nuorempana kuin se todellisuudessa onkaan.

Alussa jaetun johtajuuden aikana voi syntyä konflikteja, kun yrityksen johtaminen siirtyy jatkajalle. Ennen jaetun johtajuuden vaihetta jatkaja ja luopuja ovat voineet kuvitella mielessään ihanteellisimman version johtajuuden siirrosta ja

toisen johtajuudesta. Tässä vaiheessa todellisuus kuitenkin näyttää oikean luonteensa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 101.) Kun jatkaja saa lunastettua johtajuuden, on tilanne jo helpompi myös luopujalle.

Jaetun johtajuuden alkaessa luopujan ja jatkajan tulee sopia arkipäiväisten operatiivisten toimien perehdyttämiseksi tavoitteet ja aikataulu. Suurimman osan toimista hoitaa alussa luopuja jatkajan seurattuna. Tietyt toimet voi kuitenkin alusta asti siirtää jatkajan vastuulle. Mitä nopeammin operatiiviset toimet siirtyvät jatkajan vastuulle, sitä enemmän jatkaja saa varmuutta ja johtajuuden todellinen lunastaminen alkaa yrityksessä. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 103.)

Ulkoisten sidosryhmien sitouttaminen johtajan vaihdokseen on myös hyvin tärkeää. Jaetun johtajuuden vaiheessa sidosryhmäjohtaminen täytyy siirtää jatkajalle. Viimeistään jaetun johtajuuden aikana luopuja ja jatkaja tapaavat yhdessä tärkeimmät sidosryhmät, mutta jos se on tehty jo valmisteluvaiheessa, on suhteen syventäminen tässä vaiheessa helpompaa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 104.) Perheen sisältä löytynyt jatkaja on saattanut olla yrityksessä jo aiemmin apulaisena ja on voinut tavata tärkeimpiä sidosryhmien edustajia. Tämä osaltaan helpottaa asioita, mutta sekään ei ole hyvä, jos sidosryhmän edustaja pitää jatkajaa mielessään pelkkänä apulaisena.

Jaetun johtajuuden aika päättyy, kun jatkaja on saanut yrityksen vetovastuun itselleen ja lunastanut johtajuuden. Parhaimmassa tapauksessa ei ole tullut ylityksiä konfliktteja ja luopuja ja jatkaja voivat hyvillä mielin siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Jatkajan ja luopujan tulee viimeistään jaetun johtajuuden päättyessä varmistaa, että luopujan tietotaito on siirtynyt tai tullaan siirtämään luopujalle. Kaikkia vuosien saatossa kertynyttä tietoa ja toimintamalleja ei voi siirtää toiselle, mutta kaikki oleellinen siirrettävissä oleva siirretään. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 106.)

2.2.3 Itsenäisen liiketoiminnan vaihe

Ennen itsenäiseen johtajuuteen siirtymistä on sovittava, miten ja kuinka paljon luopuja on käytettävissä itsenäisen liiketoiminnan vaiheessa, sekä selvitettävä,

mitä tietoa ja tukea jatkaja kaipaa ja millaisia tapaamisia sovitaan käytäväksi. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 106.) Kun luopuja ja jatkaja kuuluvat samaan perheeseen, on tärkeää pyrkiä erottamaan työ ja vapaa-aika toisistaan. Työtapaamisia kannattaa sopia erikseen eikä puhua työasioita tavallisilla vierailuilla tai juhlapäivinä.

Itsenäisen liiketoiminnan vaiheessa alkaa johtajuuden siirron ja koko sukupolvenvaihdoksen viimeistelyprosessi. Tässä vaiheessa kaikki narut ovat jatkajan käsissä, ja luopujan johtajuus yrityksen toiminnassa päättyy. Luopuja muuttuu taustatoimijaksi, joka on tarvittaessa jatkajan tukena ja auttaa asioissa, joita jatkaja ei osaa. Jatkaja ottaa nyt kokonaisvastuun yrityksen toiminnasta ja sen johtamisesta. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 107.)

Itsenäisen johtajuuden aika voi olla helpottavaa kummallekin osapuolelle. Luopujalla ja jatkajalla alkaa uusi aikakausi kummankin elämässä. Luopujan identiteetti saattaa kokea muutoksen, kun siitä poistuu ”työ-minä”. Jatkaja taas alkaa omaksua itsensä yrityksen vastuullisena ja toimivana johtajana. Tässä vaiheessa viimeistään hänen luottamuksensa kasvaa yrityksen johtajana. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 107.)

Johtajuuden vaihduttua luopuja sisäistää, että yritys on luovutettu jatkajalle. Hänen puhelimensa ei enää soi samaan malliin ja arjen rutiinit ovat muuttuneet toisenlaisiksi. Hyvin mietitty ja valmisteltu luopumisprosessi on nyt totta, ja se alkaa tuntua ja näkyä. Luopujan rooli yrityksessä ei kuitenkaan ole missään nimessä ohi. Häntä tarvitaan yrityksen mentorina ja tukijana jatkajan ja yrityksen toiminnassa. Luopujan tulisikin määritellä itselleen rajat mentorina, jotta luopuja voisi siirtyä uuteen vaiheeseen. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 107.) Kuten vastuinsiirto, voi luopuminenkin olla vaikeampaa, kun yritys siirtyy perheen sisällä.

Kun johtajuus on siirtynyt, sekä jatkaja että luopuja saattavat tarvita hengähdystauon toisistaan, sillä jaetun johtajuuden jaksolla on saattanut syntyä tarve toimia omillaan. Pieni erilläänolo saattaa tuottaa hedelmää, ja he saavat totutella uuteen arkeen. Irtiotto luopujasta antaa uudelle johtajalle tilaa toteuttaa itseään johtajana ja vakiinnuttaa omia käytäntöjään. Tässä kohtaa hän pystyy toteutta-

maan omia visioitaan helposti. Luopujakin näkee yrityksen toiminnan eri tavalla, koska ei enää elä sen arkea. Hän voi nähdä yrityksen kehitystarpeita, joista hän voi kertoa jatkajalle, ja täten yritys voi saada uusia innovatiivisia ideoita. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 108–109.) Irtioton ottaminen on vaikeaa, kun molemmat ovat saman perheen sisältä. Pitäisi sopia pelisäännöt, että vaikka tavataan, ei työasioista hetkeen puhuta.

Koska sukupolvenvaihdoksen tarkoituksena on taata yrityksen liiketoimintojen jatkuminen, on jatkajan hyvä laatia yritykselle liiketoimintasuunnitelma, jolla lähdetään kehittämään yrityksen toimintoja eteenpäin ja saamaan yritys kukoistamaan entistä paremmin. Näin jatkaja pystyy hahmottamaan visionsa ja aikeensa paremmin. Jatkaja voi esitellä ideoitaan ja kysyä mielipidettä mentoriltaan, minkä seurauksena mentorille tulee mitä todennäköisemmin tästä vahva luottamus uutta johtajaa kohtaan. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 110–111.)

3 TMI JUKKA HAAPANIEMI

3.1 Tmi Jukka Haapaniemen esittely

Tmi Jukka Haapaniemi on vuonna 2007 perustettu yhden hengen yritys. Se toimii Turun saaristossa ja on enimmäkseen kesäasuntojen uudisrakentamiseen ja saneeraukseen erikoistunut yritys. Yritys rakentaa ja kunnostaa uusia ja vanhoja kesäasuntoja sekä hoitaa pihatyöt, tienrakennukset ja kaivuutyöt niin mantereella kuin saarissakin. Yrityksellä on vankka kokemus saarilla rakentamisesta, ja yhteistyökumppanien avulla isommatkin projektit hoituvat vaikeista sijainneista huolimatta. (Haapaniemi, J. haastattelu 13.09.2014.)

Haastattellessani yrityksen omistajaa, Jukka Haapaniemeä, hän kertoi juuri käynnissä olevasta urakasta, jossa rakennetaan kevythirsimökkiä kallion päälle. Tälle paikalle ei pääse kuorma-autolla tuomaan rakennustarvikkeita, vaan kaikki tarvikkeet on ajettu mönkijällä jyrkän kallion päälle. Tästä huomaa, kuinka erilaista on rakentaa ja toimia saariston erilaisissa olosuhteissa.

Yrityksen toiminta sijoittuu pääsääntöisesti kesäkauteen. Haasteellisinta aikaa on talvikausi. Mitä pidempi ja kylmempi talvi, sen lyhyempi aktiivinen toimintakausikin on. (Haapaniemi, J. haastattelu 13.09.2014.)

3.2 Sukupolvenvaihdoksen syyt

Haapaniemellä on ollut sukupolvenvaihdos mielessään jo pidemmän aikaa. Hän alkaa lähestyä eläkeikää, ja huoli yrityksen jatkumisesta on painanut jo muutama vuoden. Hän haluaa toteuttaa vaihdoksen mahdollisimman aikaisin, jotta pystyy itse toimimaan apuna vaihdoksen jälkeen tarvittaessa vielä pitkään. (Haapaniemi, J. haastattelu 13.09.2014.)

Yrityksen jatkaja löytyi ydinperheestä. Haapaniemen poika on halukas jatkaamaan yritystä. Yrityksen jatkuminen lähipiirissä on tärkeää. Sen alueelliset ja palvelulliset laajentumissuunnitelmat ja pojan innostus suunnitelmia kohtaan

ovat vauhdittaneet ajatusta yrityksen sukupolvenvaihdoksesta. (Haapaniemi, J. haastattelu 13.09.2014.)

3.3 Sukupolvenvaihdoksen tekninen toteutus

Tmi Jukka Haapaniemen siirrosta ei yrittäjä halua ottaa pojaltaan vastaan rahaa. Hän on itse omistanut yrityksensä hieman alle kahdeksan vuotta. Yritys ei ole tullut perintönä eikä lahjana, vaan perustettu itse. (Haapaniemi, J. haastattelu 13.09.2014.)

3.4 Johtajuuden siirto

Kysyttäessä Haapaniemeltä mahdollista aikaa, jonka hän on valmis käyttämään sukupolvenvaihdokseen selviää, että hän on hyvin perillä prosessista. Hän toteaa tietävänsä, että sukupolvenvaihdos vie paljon aikaa pitkällä aikajaksolla. Yrittäjä on valmis perehdyttämään poikansa mahdollisimman tarkasti, mutta kokee myös osaavansa siirtyä sivuun lopulta, vaikka se olisikin haasteellista. (Haapaniemi, J. haastattelu 13.09.2014.)

Haapaniemen poika on tavannut suurimman osan tavarantoimittajista ja asiakkaista toimiessaan apulaisena isänsä yrityksessä. Hänet on esitelty asianmukaisesti, ja hän on saanut itsekin rakennettua luottamusta sidosryhmien silmissä. (Haapaniemi, J. haastattelu 13.09.2014.)

3.5 Yrityksen vahvuudet ja heikkoudet

Haapaniemi kokee yrityksensä vahvuudeksi muun muassa sen, että sillä on käytössään kuorma-auto, mönkijä, traktori, veneitä, paljon työkaluja ja mahdollisuus merikuljetusaluksen käyttöön tarvittaessa. Yrityksellä on vakioasiakkaita, jotka suosittelevat yritystä myös eteenpäin. Hän toteaa myös omaavansa luottamussuhteita tavarantoimittajiin. Turun saaristossa ei myöskään tällä hetkellä

ole montaa vastaavia saariin ulottuvia palveluita tarjoavia kilpailijoita. (Haapaniemi, J. haastattelu 13.09.2014.)

Asiakkaita on kuitenkin Haapaniemen mukaan edelleen liian vähän. Tähän saattaa osaltaan vaikuttaa se, ettei Haapaniemi ole erityisesti toteuttanut mainontaa, eikä yrityksellä ole internet-sivuja. Yrityksen nimeä ei ole perustettaessa pohdittu, eikä yritys ole tehnyt markkinointimateriaalia tai luonut visuaalista ilmettä yrityksen ympärille. (Haapaniemi, J. haastattelu 13.09.2014.)

Haasteelliseksi Haapaniemi kokee myös asiakasrekisterinsä. Yrityksen asiakasrekisteri on toteutettu paperille käsinkirjoitettuna. Rekisteri pitää sisällään asiakkaan nimen, osoitteen ja puhelinnumeron. Papereita säilytetään mapissa, josta niitä voi tarkastella. Mappia säilytetään vaihtelevissa paikoissa, jolloin sitä joutuu välillä etsimään. Myös asiakastietojen muokkaaminen on koettu hankalaksi. Asiakkaat eivät ole mapissa aakkosjärjestyksessä, joten nopea tiedonhaku ei ole mahdollista. Laskua laadittaessa asiakastiedot pitää kirjoittaa käsin laskuun tai muuhun asiakirjaan. Haapaniemi ei kuitenkaan koe sähköistä asiakasrekisteriä niin tärkeäksi, että olisi siihen valmis rahallisesti panostamaan. (Haapaniemi, J. haastattelu 13.09.2014.)

4 HEIKKOUSIEN MINIMOINTI

Tässä luvussa keskitytään yrityksen uudistumisen tarpeisiin, jotta yrityksen vastaanottaminen tulee mahdollisimman mieluisaksi jatkajalle. Luvussa tehdään SWOT-analyysi, jonka jälkeen selvinneitä heikkouksia käsitellään tarkemmin.

4.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on tärkeä työkalu ja se on yleisin käytetty analyysi, jolla pystytään analysoimaan yrityksen nykyisiä vahvuuksia ja heikkouksia ja tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-lyhenne muodostuu vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien englanninkielisistä sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats. (Suomen riskienhallintayhdistys 2014.)

Taulukko 1. Tmi Jukka Haapaniemestä tehty SWOT-analyysi

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - kaluston määrä - olemassa olevat asiakassuhteet - olemassa olevat suhteet tavarantoimittajiin - palvelun laajuus - vähän kilpailijoita 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - ei markkinointistrategiaa - internet-sivujen puute - asiakkaiden vähyys - manuaalinen asiakasrekisteri
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - alueellinen laajentuminen - yleisen taloustilanteen nousu - uusien palvelujen luominen - tunnettuuden lisääminen 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - kilpailutilanteen koveneminen - pitkät ja kylmät talvikaudet - yleisen taloustilanteen heikkeneminen entisestään

Vahvuuksiksi luen Haapaniemen haastattelun pohjalta kaluston määrän, olemassa olevat asiakas- ja tavarantoimittajasuhteet, palvelun laajuuden ja kilpailijoiden pienen määrän. Yrityksellä on Haapaniemen mielestä liian vähän asiakkaita, mikä on mielestäni yhteydessä myös siihen, ettei ole markkinointistrategiaa tai internet-sivuja. Yrittäjä koki myös manuaalisen asiakasrekisterin heikkoutena.

Haastattelussa Haapaniemi mainitsee alueellisen ja palvelullisen laajenemisen. Nämä kirjasin siis mahdollisuuksiin. Tunnettuuden lisääminen on mahdollisuus, jota voidaan saavuttaa markkinointistrategialla ja internet-sivuilla. Yleinen taloustilanne on niin mahdollisuus kuin uhkakin, riippuu kumpaan suuntaan se kehittyy. Pitkät ja kylmät talvikaudet ovat uhka, sillä yrityksen toiminta on tällöin haastavampaa. Myös kilpailijoiden määrä voi kasvaa.

4.2 Markkinointistrategia

Markkinointistrategia on konkreettista toimintaa, jonka avulla yritys luovii oikeaan suuntaan ja suorittaa tehtävänsä. Kuten kaikkien strategioiden arvo, myös markkinointistrategian arvo on siinä, että sanotaan kaikille sellaisille asioille ei, jotka eivät johdata yritystä haluttuun suuntaan ja tehtävään. (Wikström 2013, 48–49.)

Strategiaa kannattaa muuttaa tilanteen sitä vaatiessa. Markkinointistrategia ei saa olla pysyvä esim. viisivuotissuunnitelma, jota ei voida matkan varrella muuttaa. Markkinointi vaatii pitkäjänteisyyttä, ja tässä kohdassa yrityksen tilikausi, jota käytetään usein mittarina, voi olla liian lyhyt ajanjakso. (Wikström 2013, 49.)

Monen oman alansa taitavan yrittäjän yritys kaatuu turhaan sen vuoksi, ettei markkinointistrategiaa ole ajateltu ja ryhdytään vain nopeasti työhön. Kaupparekisteriin pitää heti yritystä perustaessa ilmoittaa yrityksen nimi, jolloin sitä ei usein kunnolla pohdita. Heti alkuun yritys usein tarvitsee myös jonkinlaista markkinointimateriaalia, jolloin ilmeensä suunnitteluun ei ehditä käyttää aikaa. (Wikström 2013, 96.)

Toisin sanoen: se mikä yritys on, miksi se on ja mitä se edustaa vastaavat sitä, miltä yritys näyttää ja mikä sen nimi on. (Wikström 2013, 96.)

Kuten luvussa kolme selvisi, Tmi Jukka Haapaniemellä ei ole ollut mitään markkinointimateriaalia, eli visuaalista ilmettä ei ole ollut lainkaan. Yritys on toiminut pelkästään nimen ja henkilökohtaisten kohtaamisten avulla. Sukupolvenvaihdoksen kannalta tämä on huono asia, sillä sekä nimi että yrittäjä tulevat muuttamaan vaihdoksen myötä.

Asiakkaiden tunteminen on markkinoinnin kannalta ensiarvoisen tärkeää. Vain asiakkaat tuntemalla osataan tarjota oikeanlaisia palveluita ja markkinoida oikeiden kanavien kautta. Profiloimalla asiakkaat saadaan mahdollisimman paljon irti markkinointipanostuksesta. (Wikström 2013, 115.)

4.3 Internet-sivut

Nykyään näkyvyys hakukoneissa on todella tärkeää, koska asiakkaat etsivät hakusanoilla hakukoneista tietyn tyyliä yrityksiä ja palveluita. Internet-sivuilla tulee ottaa huomioon hakukoneystävällisyys ja asentaa mielellään hyödylliset Google Analytics ja Google Webmasters -työkalut (Internetmarkkinointi 2014). Näiden ansiosta pystyy tarkkailemaan sivuston tietoja ja vaikuttamaan positiivisesti hakutuloksissa näkymiseen.

Internet-sivujen etusivulla pitäisi olla mahdollisimman tehokas esittely, jotta kävijöillä herää mielenkiinto tutkia muutakin sisältöä. Täytyy muistaa, että esittelyn pitää olla selkeä ja sisältää oikeanlaisia avainsanoja. Seuraaviin seikkoihin on hyvä kiinnittää huomiota: mikä yritys ja toimiala on kyseessä, miksi kannattaa valita kyseinen yritys ja miten asiakas voi edetä ja saada yhteyden yritykseen. (Internetmarkkinointi 2014.) Vaikka etusivulla pitäisi olla riittävästi tekstiä, täytyy muistaa, että liika on aina liikaa. Liika teksti luo epämiellyttävän kokemuksen, sillä internetissä ei jakseta lukea pitkiä tekstejä.

Nykyaikaisilla sivuilla ulkoasulla on paljon merkitystä. Ulkoasuun panostaminen on yhtä tärkeää kuin panostaminen myymälään tai toimitilaan. Jos sivusto on

tyylikäs ja houkutteleva, siellä vietetään enemmän aikaa, mikä vaikuttaa positiivisesti hakukonenäkyvyyteen. (Internetmarkkinointi 2014.)

Sivuilla on hyvä olla mainittuna erilaisia tapoja ottaa yhteyttä yritykseen. Vaihtoehtoja voi olla yhteydenotto-kaavake, sähköposti, puhelinnumero ja vaikka linkki yrityksen sivuille sosiaaliseen mediaan, jos sellaiset löytyy. Jo heti etusivulla on hyvä olla kehotus toimintaan. (Internetmarkkinointi 2014.)

Mielenkiintoa voi lisätä lisäämällä sivuille kuvia. Pitkissä teksteissä kannattaa käyttää väliotsikoita. Tekstissä tulee välttää isojen kirjaimien kanssa kirjoittamista, huutomerkkejä ja liikaa lihavoitinta. Helppokäyttöisyyttä lisää selkeä navigointi. (Internetmarkkinointi 2014.)

Sivuston täytyy olla helposti muokattava. Tähän vaikuttaa valittu sisällönhallintajärjestelmä. Sen lisäksi, että se on helposti muokattava, sitä täytyy myös aktiivisesti päivittää. (Internetmarkkinointi 2014.)

4.4 Asiakasrekisteri

Asiakasrekisteri on korvaamaton työkalu asiakastietojen hallintaan. Useasti pienissä yrityksissä ei ole panostettu asiakastietojen käsittelyyn ja tallentamiseen. Sitä ei välttämättä koeta tärkeäksi tai ei haluta rahallisesti panostaa valmiisiin tietokoneohjelmiin. Kun yrityksellä on useita toimipaikkoja ja toimia, panostaminen asiakasrekisteriin kannattaa. (Rigopoulos 2007, 27–28.) Tärkeää se on myös sukupolvenvaihdostilanteessa, kun asiakastietojen pitää siirtyä jatkajalle.

Asiakkuuden hallinnalla on havaittu olevan vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn ja tulokseen. Yrityksen menestykseen vaikuttaa se, miten hyvin se pystyy tyydyttämään asiakkaansa tarpeet ja luomaan sen kautta pitkiä asiakassuhteita. (Rigopoulos 2007, 28–29.)

Asiakastietoja voidaan hallita sähköisten tietokantaohjelmien avulla tai manuaalisesti. Manuaalisessa asiakasrekisterissä on se huono puoli, että sen kirjoittaminen vie aikaa ja tietoihin täytyy palata käsin. Sähköisen rekisterin suurin hyö-

ty manuaaliseen verrattuna onkin nimenomaan nopea käytettävyys ja helpompi muokkausmahdollisuus. (Rogopoulos 2007, 29.)

Kun yritys vaihtaa omistajaa, on riskinä myös se, ettei jatkaja ymmärrä luopujan manuaalista rekisteriä joko epäjohtonmukaisuuden tai käsialan vuoksi. Lisäksi manuaalinen rekisteri voi hukkua tai vahingoittua helposti materiaalien vaihtaessa omistajaa.

5 YHTEENVETO

Yhteenvedossa tarkastelen Tmi Jukka Haapaniemen sukupolvenvaihdosta teoriaosuudessa selvinneisiin tietoihin verraten ja yritän keksiä ratkaisuja ilmi käyneisiin heikkouksiin.

Teoriaosuudessa todettiin, että motiivi sukupolvenvaihdokseen voi olla myös vääränlainen. Haastattelun perusteella kuitenkin selvisi, että Jukka Haapaniemen motiivi on juurikin iän karttumisen ja eläkkeelle jäämisen ennakkointia. Tämä on motiivina hyvä ja edesauttaa onnistunutta sukupolvenvaihdosta.

Haapaniemi ei halua ottaa vastaan rahaa yrityksen siirtyessä hänen pojalleen. Oikea luovutusmuoto on siis tässä tapauksessa lahja. Helppointa on muuttaa yritysmuodoksi henkilö- tai osakeyhtiö. Järkevämpi näistä on osakeyhtiö, jolloin ei tarvita yhtiökumppania. Haapaniemelle ei tule veroseuraamuksia, vaan ne tulevat lahjan saajalle lahjaverona.

Luovutuksensaajan verohuojennuksen edellytykset täyttyvät, sillä lahjan kohteena on koko yritys, ja luovutuksensaaja on jatkamassa yritystoimintaa yrityksessä. Hänen täytyy kuitenkin muistaa, ettei luovuta yritystä tai sen osaa viiden vuoden sisällä tai maksettavaksi tulee maksuunpanematta jätetty vero korotettuna 20 prosentilla. Lahjaveron määrä lähisukulaisille annettaessa on 0–16 % lahjan arvosta. Maksuaikaa on mahdollista saada sukupolvenvaihdoshuojennuksena. Lisäksi täytyy muistaa, että huojennusta on vaadittava ennen lahjaverotuksen toimittamista.

Haapaniemi on valmistautunut olemaan mukana myös johtajuudensiirrossa. Hän käsittää, että myös sen eteen on tehtävä työtä, ja siihen on käytettävä aikaa. Johtajuuden siirrolle olisi hyvä tehdä selkeä suunnitelma jo etukäteen. Jatkaja on jo tavannut sidosryhmiä, jolloin kommunikaatiolla jatkajan ja sidosryhmien välillä on hyvät edellytykset onnistua. Haapaniemi on myös valmis jatkaamaan mentorina itsenäisen liiketoiminnan vaiheessa. Teoriaosuudessa selvisi myös, että jatkajan on hyvä laatia liiketoimintasuunnitelma yrityksen siirryttyä hänelle.

Kun yritys siirtyy vanhan yrittäjän pojalle on riskinä, että poika ottaa yrityksen haltuunsa miellyttämisenhalusta tai velvollisuudentunnosta. Tästä syystä on tärkeää, että yritys on kunnossa ja halutaan mielellään ottaa vastaan.

Tmi Jukka Haapaniemen heikkouksiksi paljastui markkinointistrategian ja internet-sivujen puute, manuaalinen asiakasrekisteri ja asiakkaiden vähäinen määrä. Asiakkaiden vähäistä määrää en käsitellyt luvussa neljä enempää, sillä koin sen kytkeytyvän voimakkaasti markkinointistrategian ja internet-sivujen puutteen.

Markkinointistrategia on hyvä luoda heti yrityksen siirryessä seuraavalle omistajalle. Yritys tarvitsee uuden nimen, sillä vanha nimi on toiminimi. Uusi ilme olisi silti hyvä luoda jo etukäteen. Olisi hyvä asia, jos uusi ilme ja vanha nimi vielä näyttäytyisivät yhdessä. Silloin osataan yhdistää uusi nimi Tmi Jukka Haapaniemeen.

Sukupolvenvaihdoksen jälkeen yritystä olisi hyvä alkaa markkinoida uusilla internet-sivulla, paikallislehdissä ja kotiin lähetettävillä suoramarkkinointikirjeillä. Markkinointi tapahtuisi laajemmin kuin ennen, ja siihen panostettaisiin yrityksen tunnettuuden lisäämiseksi.

Internet-sivujen osalta tärkeäksi paljastui hakukonenäkyvyys, tehokas ja oikeanmittainen esittely, tyylikäs ja houkutteleva ulkonäkö, erilaiset yhteydenottotavat, toimintakehotus etusivulla, kuvat ylläpitämään mielenkiintoa, selkeä navigointi, helppo muokattavuus ja aktiivinen päivittäminen.

Tmi Jukka Haapaniemen uusilla internet-sivuilla tulisi ottaa huomioon yllä luetellut asiat. Sivuille tulisi asentaa Google Analytics ja Google Webmasters -työkalut hakukonenäkyvyyden vuoksi. Esittelyssä olisi selkeästi lueteltuna palvelut, toimialue ja yhteystiedot, ja esittelyn lopussa kehoitus ottaa yhteyttä tai esimerkiksi katsoa kuvagalleriaa.

Sen lisäksi, että kuvagalleria ylläpitäisi mielenkiintoa, asiakkaat voisivat katsella jo tehtyjä töitä, ja saada niistä inspiaraatiota omiin tarpeisiin, sekä nähdä yrityksen kädenjäljen. Sivuihin tehtäisiin pienimuotoiset ja yksinkertaiset käyttöä, jotta

niitä myös päivitetäisiin aktiivisesti. Sivuilla ei tarvita esim. verkkokauppaa, mikä rajaa sisällön vain yrityksen toimintaan ja palveluihin. Halutessa sivuille voi laittaa myös hinnaston.

Asiakasrekisterin todettiin olevan korvaamaton työkalu asiakastietojen hallintaan, jolla on havaittu olevan vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn. Pienissä yrityksissä ei useinkaan ole panostettu asiakastietojen käsittelyyn ja tallentamiseen, eikä siihen haluta rahallisesti panostaa.

Myöskään Haapaniemi ei halunnut panostaa rahallisesti asiakasrekisteriin. Sähköinen asiakasrekisteri on kuitenkin tärkeä varsinkin tilanteessa, jossa asiakastietojen pitäisi siirtyä jatkajalle. Haapaniemi itsekin toivoi tähän ratkaisua.

Uusi asiakasrekisteri voitaisiin toteuttaa helppokäyttöiseksi Excel-taulukolla, josta löytyisi kaikki asiakastiedot. Excel-taulukossa voitaisiin käyttää pohjana Excelin omaa asiakasrekisteripohjaa, joka on toimiva pienelle yritykselle. Asiakkaita ei ole paljon, joten pohjasta on helppo kopioida tiedot esimerkiksi laskuun.

Uudesta rekisteristä voisi helposti hakea asiakkaita eri tunnisteiden avulla, mikä helpottaisi niiden löytämistä, ja uusien asiakkaiden lisäämistä. Tiedot järjestettäisiin aakkosjärjestykseen sukunimen perusteella. Asiakkaasta syötettäisiin taulukkoon nimi, osoite, puhelinnumero, sähköpostiosoite, mahdollinen yritys ja mahdolliset muut tiedot.

Tmi Jukka Haapaniemi -yrityksen sukupolvenvaihdoksella on teoriassa hyvät edellytykset onnistua. Kun yritys vielä laitetaan kuntoon edellä olleiden keinojen avulla uutta yrittäjää varten, on se mukavampi ottaa vastaan, ja edellytykset myös yrityksen jatkolle ovat paremmat.

LÄHTEET

Holopainen, T. 2012. Yrityksen perustamisopas : Käytännön perustamistoimet. 21., uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Honkamäki, T. & Pennanen, M. 2010. Yritysjärjestelyjen käsikirja : kirjanpito, verotus ja yhtiö-oikeus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Internetmarkkinointi. 2014. 12 vinkkiä, joilla varmistat hyvät kotisivut yritykselle. Viitattu 28.11.2014 <http://www.internetmarkkinointi.com/12-vinkkia-joilla-varmistat-hyvät-kotisivut-yritykselle>

Kuusisto, M.-E. & Kuusisto, T. 2008. Johtaja vaihtuu : Sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lakari, T. 2012. Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolvenvaihdos. 4., uudistettu painos. Helsinki: Verotieto Oy.

Patentti ja rekisterihallitus. 2014. Nimiohjeet. Viitattu 10.11.2014 <http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystennimet/nimiohjeet.html>

Rigopoulos, K. 2007. Asiakasrekisterin perustaminen uudessa yrityksessä. Viitattu 27.11.2014 <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11460/2007-10-05-07.pdf?sequence=1>

Wikström, J. 2013. Markkinoinnin käsikirja yrittäjille. Espoo: Myllylahti Oy.