

Aapo Päivärinta

PERHEYRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOS

Case: Päivärinnan Sähköliike Oy

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2016**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu Ylivieska	Aika Toukokuu 2016	Tekijä/tekijät Aapo Päivärinta
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn nimi PERHEYRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOS Case: Päivärinnan Sähköliike Oy		
Työn ohjaaja Pekka Paajanen	Sivumäärä 34	
Työelämäohjaaja Kari Päivärinta		
<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja on Päivärinnan Sähköliike Oy. Yritys on Nivalassa vuonna 1947 perustettu sähköalan erikoisliike, jonka toimintaan kuuluu myös kodintekniikan ja huonekalujen myynti.</p> <p>Lähivuosina Suomessa on odotettavissa huomattava määrä sukupolvenvaihdoksia suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Tämä opinnäytetyöni käsittelee sukupolvenvaihdosta perheyrityksessä. Työ on laadultaan kehittämistehtävä. Kehittämistehtävänä oli laatia tietopaketti sukupolvenvaihdoksesta. Tietopaketin tavoitteena oli antaa kokonaiskuva sukupolvenvaihdoksesta kohdennetusti toimeksiantajayritykselle.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin yrittäjyyttä ja perheyritystä sekä sukupolvenvaihdosta. Sukupolvenvaihdosta on käyty läpi prosessinäkökulmasta, eri vaiheineen ja haasteineen. Lähteinä työssä käytettiin aiheesta kirjoitettuja teoksia ja aikaisempia tutkimuksia.</p> <p>Työn käytännön osuudessa arvioitiin yrityksen nykytilaa, käytiin läpi yrityksen historiaa sekä tehtiin alustava suunnitelma sukupolvenvaihdoksesta.</p> <p>Opinnäytetyöhön sisältyvät suunnitelmat case-yrityksen sukupolvenvaihdoksesta ovat salaisia. Salassa pidettävät osat ovat 5.3.1 -6. (sivut 26-30).</p>		
Asiasanat Perheyritys, sukupolvenvaihdos, yrittäjyys		

ABSTRACT

CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Ylivieska	Date May 2016	Author Aapo Päivärinta
Degree programme Business Administration		
Name of thesis CHANGE OF GENERATION IN FAMILY BUSINESS Case: Päivärinnan Sähköliike Oy		
Instructor Pekka Paajanen		Pages 34
Supervisor Kari Päivärinta		
<p>This thesis was commissioned by Päivärinnan Sähköliike Oy. Päivärinnan Sähköliike Oy was founded in 1947 in Nivala. The company has specialized in electric installations and planning, the business also includes furniture and household appliances sales.</p> <p>There are a lot of successions expected in Finland in the near future. The reason for it is retirement of the baby boomers. The main subject of thesis is the change of generation in a family business. The type of this thesis is a development task. The task was to create an information package about the change of generation. The aim was to provide an overall picture of change of generation targeted for the case-company.</p> <p>Entrepreneurship, family business and change of generation were the main subjects in the theory part of the thesis. A change of generation was described from a process perspective with its stages and challenges. The sources of theory part are derived from previous researches and writings of the topic.</p> <p>The practical part of the thesis includes the current state estimate, history and preliminary plan for change of generation in the case-company.</p> <p>The part of preliminary plan is confidential. The confidential parts include chapters from 5.3.1 to 6. (pages 26-30).</p>		

<p>Key words Change of generation, entrepreneur, family business</p>

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

Jatkaja	Luopujan lähisukulainen, joka ottaa vetovastuun kohdeyrityksen liiketoiminnan jatkumisesta.
Luopuja	Sukupolvenvaihdoksessa vanhemman sukupolven edustaja, joka on yrityksen omistaja ja toimitusjohtaja.
Perheyritys	Liiketoiminnan muoto, kokonaisuus, jossa perhe, yritystoiminta ja omistajuus yhdistyvät.
Sukupolvenvaihdos	Prosessi, jossa yrityksen omistajuus, johtajuus sekä vastuu siirretään luopujalta uudelle sukupolvelle.
Sisäinen yrittäjyys	Yrittäjähenkistä ja innovatiivista asennoitumista työntekoon toisen palveluksessa
Ulkoinen yrittäjyys	Vastuunkantamista, riskinottamista sekä sitoutumista omistajayrittäjän ominaisuudessa
Yrittäjyys	Ihmisen halu saada aikaan tuloksia, ottaa vastuuta sekä viedä asioita eteenpäin.
Yrittäjä	Henkilö, joka yksin tai muiden henkilöiden kanssa organisoii liiketoimintaa.

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 YRITTÄJYYS JA PERHEYRITYS	3
2.1 Yrittäjyyden käsite.....	3
2.2 Perheyritysten erityispiirteet ja nykytila	4
2.2.1 Perheen ja yrityksen vuorovaikutus.....	5
2.2.2 Päämääränä jatkuvuus.....	7
2.3 Osakeyhtiö perheyrityksen yhtiömuotona	7
3 PERHEYRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOSPROSESSI	9
3.1 Suunnittelu- ja valmisteluvaihe	11
3.2 Jaetun johtajuuden vaihe	14
3.3 Itsenäisen liiketoiminnan vaihe.....	15
3.4 Sukupolvenvaihdoksen haasteet	15
4 SUKUPOLVENVAIHDOKSEN TOTEUTUSTAVAT JA VEROTUS	19
4.1 Yrityskauppa	19
4.2 Lahja ja lahjaluonteinen kauppa.....	19
4.3 Huojennussäädökset sukupolvenvaihdoksesta	20
4.4 Yrityksen arvon määrittäminen.....	20
5 CASE: PÄIVÄRINNAN SÄHKÖLIKE OY	21
5.1 Yrityksen historia.....	21
5.2 Nykytilan arviointi	24
5.3 Alustava suunnitelma sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen.....	26
5.3.1 Lähtötilanne.....	26
5.3.2 Sukupolvenvaihdoksen tavoitteet	27
5.3.3 Yrityksen arvonmäärittämisestä	27
5.3.4 Sukupolvenvaihdos kokonaisuutena	28
5.3.5 Veroseuraamukset sukupolvenvaihdosjärjestelyistä.....	29
5.3.6 Sukupolvenvaihdoskauppojen rahoittaminen.....	29
6 POHDINTA	30
LÄHTEET	32
KUVIOT	
KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys	2
KUVIO 2. Ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys	3
KUVIO 3. Perheen ja yrityksen vuorovaikutus	6
KUVIO 4. Sukupolvenvaihdos prosessina.....	10
KUVIO 5. Sukupolvenvaihdosprosessin eri vaiheet.....	11
KUVIO 6. SWOT-analyysi.....	14
KUVIO 7. Sukupolvenvaihdoksen haasteet.....	18

Kuvio 8. SWOT-analyysi Päivärinnan Sähköliike Oy:stä	24
--	----

KUVAT

KUVA 1. Mauno Päivärinta koulutyömaalla 50-luvulla	1
KUVA 2. Einari Päivärinta	22
KUVA 3. Pääsisäänkäynti.....	23
KUVA 4. Kalliontien myymäläkiinteistön julkisivu	23
KUVA 5. Sähköliikkeen uudet tilat valmistuvat	25

1 JOHDANTO

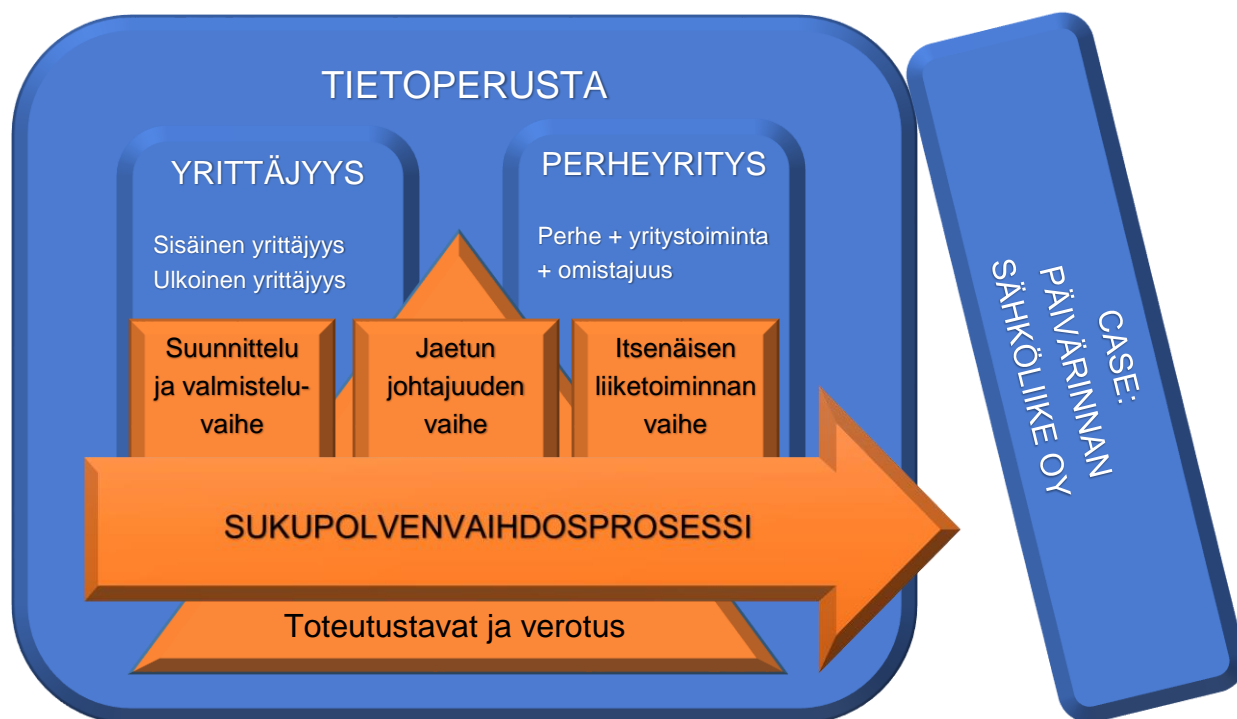
Lähivuosina Suomessa on odotettavissa huomattava määrä sukupolvenvaihdoksia suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Suomen Yrittäjien (2015a) julkaiseman omistajanvaihdosbarometrin mukaan Suomessa on 78 000 yrittäjää, jotka ovat 55-75-vuotiaita, eli siirtymässä eläkkeelle lähivuosina. Eläköityvällä yrittäjällä on vaihtoehtoinaan joko löytää jatkaja yrityksensä toiminnalle, lopettaa tai myydä yritys. Opinnäytetyöni aiheena on perheyrittäjien sukupolvenvaihdos. Työ on toteutettu toimeksiantona Päivärinnan Sähköliike Oy:lle, jossa aihe on ajankohtainen pohdittavaksi lähivuosina.

Päivärinnan Sähköliike Oy on pitkät perinteet omaava sähköalan erikoisliike Nivalassa. Yrityksen toimintaan kuuluu myös huonekalu- ja kodinkoneliike, joka käyttää markkinointinimenään Päivärinta Oy:tä. Yhtiön toiminnan aloittivat sodan jälkeen vuonna 1947 veljekset Einari ja Mauno Päivärinta. Tällä hetkellä yritys toimii toisessa polvessa, omistajinaan Maunon pojat Kari ja Risto. Yrityksen liikevaihto on vajaat viisi miljoonaa euroa ja tällä hetkellä yritys työllistää päätoimisesti 20 henkilöä. Liiketilaa yrityksellä on noin 3000 neliömetrin verran. Sähköliike on osakkaana noin neljäkymmenen sähköalan yrityksen omistamassa Salok-osuuskunnassa. Huonekalu- ja kodinkonekaupan puolella ovat edustettuina brändit Laulumaa ja Veikon Kone. Yrityksen vahvuutena on paikallinen, asiakaslähtöinen ja asiantunteva palvelu.



KUVA 1. Mauno Päivärinta, toinen oikealta, koulutyömaalla 50-luvulla (Päivärinta)

Opinnäytetyöni on luonteeltaan kehittämistehtävä. Tehtävän tarkoituksena on perehtyä sukupolvenvaihdosprosessiin kokonaisuutena ja laatia sen pohjalta tietopaketti yritykselle. Tietopaketin tavoitteena on antaa kokonaiskuva sukupolvenvaihdoksesta kohdennetusti toimeksiantajayritykselle. Aihe on rajattu, toimeksiantajayrityksen mukaisesti, osakeyhtiömuotoisen perheyrittäjän sukupolvenvaihdoksen käsittelyyn. Teoreettinen viitekehys (KUVIO 1.) kuvaa työssä käytettyä näkökulmaa aiheen tarkastelussa. Luvussa kaksi on kuvailtu yrittäjyyden moniulotteisuutta, perheyrittäjän erityispiirteitä sekä osakeyhtiötä yhtiömuotona. Kolmas luku käsittelee sukupolvenvaihdosta prosessina. Prosessi on pilkottu osiin sekä lopuksi on käyty läpi siihen liittyviä haasteita. Luku neljä sisältää sukupolvenvaihdoksen oikeudellisten toteutustapojen vaihtoehdot. Viidennessä luvussa on käyty läpi case-yrityksen historiaa liki 70 toimintavuoden ajalta, arvioitu case-yrityksen nykytilaa sekä tehty alustava suunnitelma sukupolvenvaihdoksen toteutuksesta. Viidennen luvun suunnitelma-osio on salattu.



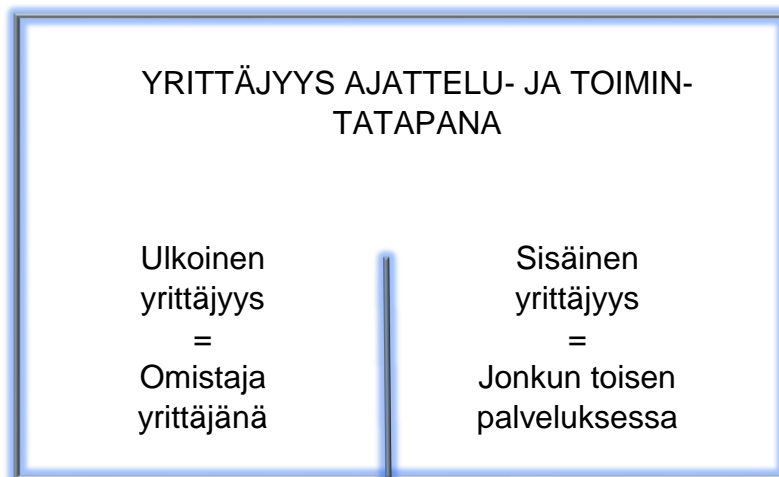
KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys

Case-yrityksen nykyisten omistajien, Karin ja Riston, eläkkeelle siirtymiseen on vielä vuosia aikaa, mutta yrityksen tulevaisuuden ja toiminnan eri jatkamisvaihtoehtojen selvittäminen on hyvä aloittaa hyvissä ajoin. Suunnitelmat ja selvitykset ovat vasta alkuvaiheessa ja tämän opinnäytetyön tarkoituksena on avata keskustelua ja herättää ajatuksia sukupolvenvaihdokseen liittyen.

2 YRITTÄJYYS JA PERHEIRITYS

2.1 Yrittäjyyden käsite

Yrittäjyys on ennen kaikkea yhteiskunnan talouden ja hyvinvoinnin kehittymisen perusta. Se on halu ihmisessä luoda uutta ja saada aikaan tuloksia. Se on myös vastuun ottamista ja asioiden eteenpäin viemistä. (Suomen Yrittäjät 2014a.) Koirasen (1993, 62) mukaan yrittäjyys on ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa työn tekemiseen. Se ilmenee muuntumiskyynä. Yrittäjyys uudistuu ja uudistaa. Yrittäjyys ilmentyy myös mahdollisuutena, kasvun lähteenä ja haasteena. Se motivoi ja tarjoaa yhden ratkaisun työn motivaatio-ongelmiin. (Koiranen 1993, 62.) Yrittäjyyteen kasvetaan. Siihen voidaan kehittää ja kouluttaa. Henkistä kasvua yrittäjyyteen voidaan aikaansaada tiedoissa, taidoissa ja asenteissa. (Koiranen 1993, 13.) Suomessa yrittäjyyskasvatus on ollut oppilaitosten opintosuosituksissa 1990-luvun puolivälistä lähtien (Römer-Paakkanen 2004, 36). Yrittäjyyttä voidaan siis tarkastella monesta eri näkökulmasta. Useimmat yrittäjyyden tutkijat jakavat yrittäjyyden kahteen ulottuvuuteen, sisäiseen ja ulkoiseen yrittäjyyteen. (KUVIO 1.)



KUVIO 2. Ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys (Koiranen 1993, 11)

Yleensä sanalla yrittäjyys tarkoitetaan nimenomaan ulkoista yrittäjyyttä. Ulkoinen yrittäjyys tarkoittaa omistajayrittäjyyttä, jossa yrittäjällä on kokonaisvastuu yrityksestään ja sen riskipääomasta (Koiranen 1993, 62). Ulkoiselta yrittäjältä vaaditaan oikean asenteen ja ammattiosaamisen lisäksi liikkeenjohta-

mistaitoa. Ulkoinen yrittäjyys vaatii myös pitkäaikaista sitoutumista, taloudellisia panostuksia ja jatkuvaa valintojen tekoa. (Ylinen 2011.) Yrittäjyys on enemmän kuin ammatti. Yrittäjällä on kyky ottaa ja hallita riskiä. (Koiranen 1993, 62.) Kova työ, hyvä liikeidea, toimiva hinnoittelu, hyvät asiakassuhteet ja hyvät työntekijät ovat perusta omistajayrittäjyyden perusta. Omistajayrittäjä kantaa vastuun omalla nimellään yrityksen tekemisistä ja tekemättä jättämisistä. (Kansikas 2007, 105.)

Yrittäjyyttä voi kuitenkin osoittaa muutoinkin kuin perustamalla oman yrityksen. Sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan henkilöä, joka toimii yritteliäästi jonkin yrityksen tai organisaation jäsenenä. Henkilöllä on vastuunottohalua ja -kykyä, luovuutta ja aloitteellisuutta kuten ulkoisella yrittäjällä. Toisaalta sisäinen yrittäjyys edellyttää vapauden ja vastuunantamista yrityksessä. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu.) Koirasen (1993, 134) määrittelyn mukaan sisäinen yrittäjyys on ensisijaisesti yksilötasoinen ominaisuus, mutta sen vahvistumiseen ja heikentymiseen työyhteisöllä ja yleisellä ilmapiirillä on vaikutusta. Sisäistä yrittäjyyttä voidaan edistää organisaatiossa kannustamalla työntekijöitä oma-aloitteisuuteen ja palkitsemalla heitä siitä. Yrityksen johtaminen on hyvää silloin, kun se saa aikaan sisäistä yrittäjyyttä. (Koiranen 1993, 134.) Kansikkaan (2007, 61) mukaan sisäiset yrittäjät sitoutuvat työnsä tuloksiin aivan kuin yritys olisi heidän omansa. Sisäiset yrittäjät osaavat sparrata itsensä lisäksi myös toiset ahke-
roimaan kohti yhteistä päämäärää. (Kansikas 2007, 61.)

Yrittäjyyden kehittymiseen vaikuttavat monet taustatekijät. Esimerkiksi yrittäjävanhempien tarjoama roolimalli voi toimia esikuvana lapselle. Suotuisat esimerkkitapaukset kannustavat yrittäjyyteen, kun taas kielteiset vaimentavat yrittämistähtiä. (Koiranen 1993, 49.) Ympäristön yleinen asenne yrittäjyyteen vaikuttaa vahvasti yrittäjäasenteen muodostumiseen, joko kielteisellä tai myönteisellä tavalla.

2.2 Perheyriyksen erityispiirteet ja nykytila

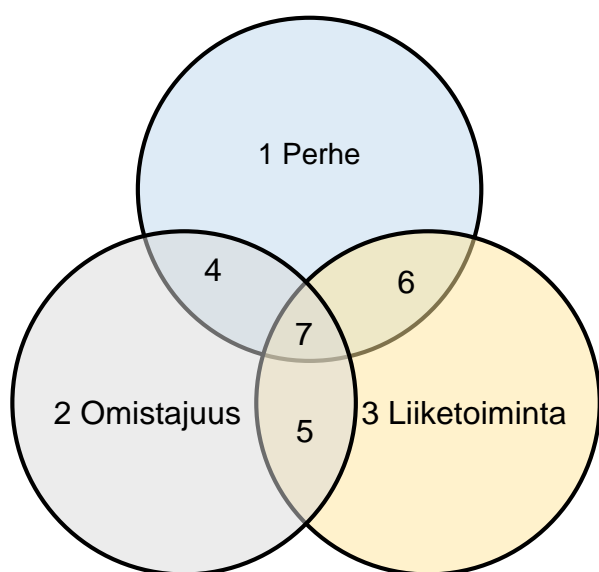
Perheyriyksiä on monenlaisia ja sen vuoksi perheyriyksestä on tehty paljon erilaisia määrittelyjä. Määritelmään liittyvä problematiikka on estänyt perheyriyksen virallisen rekisteröinnin ja tilastoinnin. Konsultointiyritys PriceWaterhouseCoopersin (2012) perheyriystraportin määritelmän mukaan perheyriykset ovat yhtiöitä, joissa yksi perhe tai suku omistaa yli puolet yhtiön osakkeista. Perheellä on myös hallussa pääosa yrityksen johtoasemista ja se on vastuussa yrityksen päivittäisestä johtamisesta. (PwC 2012.) Suomen Yrittäjien perheyriysmääritelmän mukaan yli 80 prosenttia suomalaisista yrityksistä on perheyriyksiä. Mukaan mahtuu kansainvälisesti menestyneitä miljardiluokan pörssiyrityksiä, mutta valtaosa niistä on yrittäjäpariskunnan mikroyrityksiä tai koko perheen pyörittämiä pk-yrityksiä. (Suomen

Yrittäjät 2014a.) Suurimpia perheyriityksiä Suomessa ovat Kone Oyj, ST1 Group, Cargotec Oyj, Sanoma Oyj, Lemminkäinen Oyj, Kemira Oyj, Wihuri Oy, Onvest Oy, Karl Fazer Oy Ab ja Ahlström Capital Oy. Suomen 500 suurimmasta yrityksestä 20 prosenttia on perheyriityksiä. Perheyriitykset tuottavat reilun kolmanneksen suomalaisyritysten tuottamasta jalostusarvosta sekä työllistävät yksityisen sektorin työvoimasta yli 40 prosenttia. (Perheyriitysten liitto.)

2.2.1 Perheen ja yrityksen vuorovaikutus

Liiketoimintaan sidoksissa oleva perhe vaikuttaa yritykseen monin tavoin. Pitkään toiminut perheyriitytys tuo myös puolestaan oman sävynsä siihen liittyvien perheiden elämään. Perhesysteemi voi vaikuttaa yrityksessä myönteisenä asiana tuomalla kilpailukykyä muulla tavoin omistettuihin yrityksiin verrattuna. Se voi myös vaikuttaa heikentävästi yrityksen tehokkuuteen. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 44-45.) Perheyriitykset tasapainoilevat uhkien ja mahdollisuuksien ristiaallokossa. Perinteiden kunnioitus saattaa usein tehdä ulkopuolisten neuvojen kuuntelemisesta vaikeaa. Traditioihin tarrautuminen ja sisäiset kärhämät voivat suistaa menestyneenkin perheyriityksen ahdinkoon. Perheyriityksissä vallitsee kuitenkin usein vahva yhteenkuuluvuus ja samaan hiileen puhaltaminen. (Nortio 2015.) Perheen mukanaolo liiketoiminnassa voi edesauttaa yrityksessä pysyvän ja vakaan ilmapiirin syntymiseen. Vakaa ilmapiiri sekä pitkät työsuhteet voivat luoda läheiset suhteet työntekijöihin ja pitkäaikaiset suhteet asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. (Tavasti 2001, 7.)

Perheyriityksen ainutlaatuisuus johtuu perheen ja yrityksen välisestä jännitteestä ja vuorovaikutuksesta. Perhe, omistajuus ja liiketoiminta kietoutuvat yhteen perheyriityksessä (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 14). Näiden tekijöiden yhteyttä voidaan kuvata kolmen ympyrän mallilla (KUVIO 2.), josta voidaan hahmottaa myös sitä, minkälaisia rooleja perheyriitytys pitää sisällään.



- 1) perheenjäsen, joka ei ole työntekijä eikä omistaja
- 2) osakkeenomistaja, joka ei ole perheen jäsen eikä työntekijä
- 3) työntekijä, joka ei omista eikä ole perheen jäsen
- 4) omistaja, joka on perheen jäsen, mutta ei työntekijä
- 5) osakkeenomistaja, joka työskentelee yrityksessä, mutta ei kuulu perheeseen
- 6) perheenjäsen, joka työskentelee yrityksessä, mutta ei omista
- 7) omistaja, joka työskentelee yrityksessä ja kuuluu perheeseen

KUVIO 3. Perheen ja yrityksen vuorovaikutus (mukaiillen Elo-Pärssinen & Talvitie 2010)

Kaikki perheyrietykseen kuuluvat voidaan sijoittaa kolmen ympyrän malliin. Perheyrietyksessä toimivalla voi olla useita perheeseen ja yritykseen liittyviä rooleja. Roolien yhteensovittamisesta syntyy myös usein ristiriitoja. Roolit liittyvät perheeseen, omistajuuteen ja liiketoimintaan. Esimerkiksi henkilö voi olla aviomies-isä-toimitusjohtaja-esimies tai poika-alainen-veli-työkaveri. Rooleihin liittyy usein myös erilaisia tavoitteita ja odotuksia. Perheenjäsen omistajana tavoittelee ehkä enemmän lyhyen aikavälin tuottoa ja korkeita osinkoja. Perheenjäsen-omistaja-johtaja katsoo taas tilannetta enemmän yrityksen kannalta painottaen investointeja osinkojen sijaan. Toisaalta isä kohtelee poikaansa yrityksessä poikana, eikä yrityksen osaavana työntekijänä. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 52-53.)

Ristiriidat ovat osa perheyrittäjyyttä. Monenlaisia konfliktitilanteita syntyy usein, koska perheen ja yrityksen lähtökohdat ja tavoitteet ovat erilaiset. Konfliktitilanteita syntyy, kun perheen arvot kolahtavat yhteen yritysmaailman arvojen kanssa. Avointa keskustelua saatetaan välttää ongelmatilanteissa, koska sen pelätään tuhoavan läheiset ihmissuhteet. Konflikteja yritetään välttää muun muassa salaamalla asioita perheenjäseniltä, liittoumalla leireihin tai palkitsemalla ansiottomasti. Nämä tavat harvoin säilyttävät harmonian pitkällä ajanjaksolla, todennäköisesti jopa pahentavat pinnanalaista konfliktia. Konfliktitilanteisiin liittyy myös ajan myötä kehittyneitä rooleja ja malleja, joita on hyvin vaikea muuttaa. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 54-55.)

Ristiriidoista ei välttämättä päästä koskaan eroon, mutta niiden ymmärtäminen ja niistä avoimesti keskusteleminen auttavat selviytymään niistä. Konfliktitilanteissa asia kannattaa nostaa pöydälle jo silloin, kun se on vasta orastamaisillaan, sillä asioiden salailu ja keskustelun välttely pahentavat tilannetta. Keskustelujen ilmapiiri tulee myös olla turvallinen ja kannustava. On pyrittävä yhdessä etsimään vaihtoehtoisia ratkaisuja. Keskusteluissa on myös muistettava erottaa henkilö ongelmasta. Menneisyyden tapahtumat värittävät usein perheenjäsenten välistä viestintää, eikä keskusteluissa keskitytä vain esillä olevaan ongelmaan ja sen ratkaisemiseen. Menestyksekkäs yritys ei yritä piilottaa ongelmia maton alle, vaan se myöntää niiden olemassaolon. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 56.)

2.2.2 Päämääränä jatkuvuus

Vaikka perheen ja yrityksen yhteensovittamisessa on monenlaisia haasteita, on myös paljon myönteisiä seikkoja, joita ei välttämättä muilla tavoin omistetuissa yrityksissä ole. Elo-Pärssisen ja Talvitien (2010, 12-13) mukaan tavanomaiset perheyrietykset toimivat pitkäjänteisesti. Perheyrietyksen kvartaalin eli vuosineljänneksen sanotaan olevan neljännesvuosisata. Tavoitteena on usein myös siirtää yritys seuraavalle sukupolvelle. Yritys koetaan lahjana edellisiltä ja lainana tulevilta sukupolvilta. Elo-Pärssinen ja Talvitie vertaavat perheyrietystä oliivipuuhun. Sen omistajat ovat kiinnostuneita puun hoidosta, eikä vain sen hedelmistä, joita se tuottaa vuoden aikana. Puuta halutaan hoitaa hyvin, jotta se tuottaisi hedelmää seuraavien 25 vuoden aikana. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 12-13.) Pitkään toimineissa perheyrietyksissä on tietoa ja kokemusta, mikä auttaa päätöksenteossa. Pitkäjänteisyys, pääomaksi kertynyt tieto ja sen tuoma hyöty päätöksenteossa voidaan katsoa kilpailueduiksi, joita muilla tavoin omistetuissa yrityksissä on hankala kopioida. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 43.) Pitkällä aikavälillä perheyrietykset ovat muita kannattavampia. Ne ovat toiminnassaan vastuullisia ja toimintaa ohjaa usein vahva arvopohja ja traditio. Perheyrietykset huolehtivat työntekijöidensä hyvinvoinnista ja usein työsuhteet ovat hyvinkin pitkiä, jopa sukupolvien yli jatkuvia. (Nortio 2015.)

2.3 Osakeyhtiö perheyrietyksen yhtiömuotona

Suomessa käytetyistä yritysmuodoista yleisin on osakeyhtiö. Osakeyhtiö on ns. pääomayhtiö, jossa omistajat vastaavat yhtiön velvoitteista vain sijoittamallaan pääomapanoksella. Keskeisiä periaatteita osakeyhtiössä ovat osakkeenomistajan rajoitettu vastuu, osakkeenomistajien yhdenvertaisuus ja enemmistöperiaate, johdon huolellisuusvelvoite, yhtiön pääoman pysyvyys sekä osakkeen luovutettavuus.

(Suomen Yrittäjät 2014b.) Yleensä sukupolvenvaihdos on tarkoituksenmukaista toteuttaa osakeyhtiömuodossa, jotta jatkajan ei tarvitse ottaa täyttä henkilökohtaista vastuuta yrityksen veloista ja velvoitteista kuten henkilöyhtiöissä (Immonen & Lindgren 2013, 253).

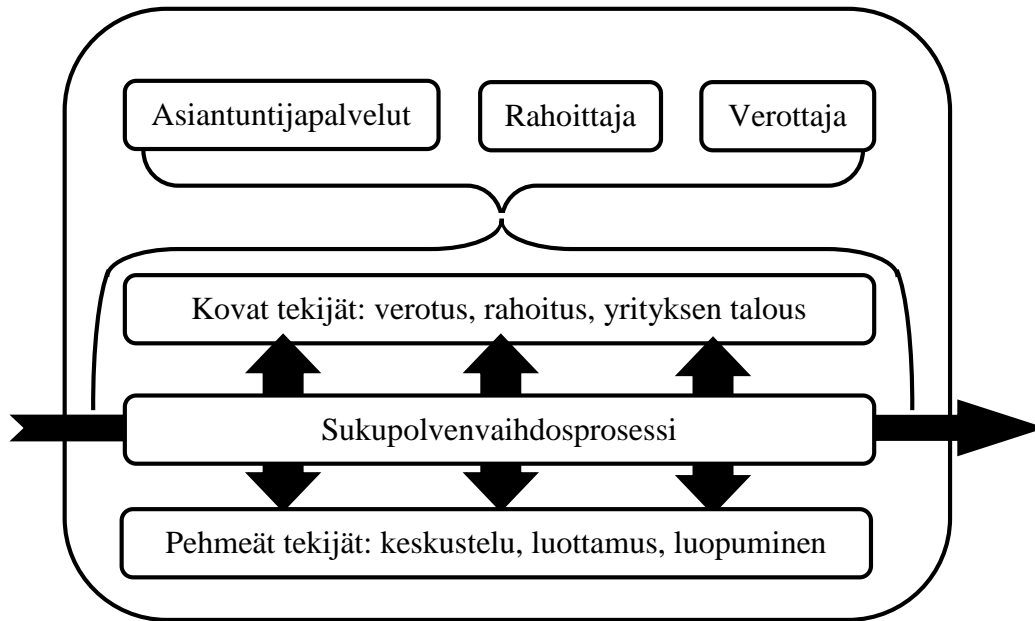
Osakeyhtiön toimielimiä ovat yhtiökokous, hallitus ja toimitusjohtaja. Ylin päätösvalta osakeyhtiössä on osakkeenomistajien yhtiökokouksella, jossa asiat ratkaistaan määräänemmistö päätöksellä. Osakeyhtiöllä on aina oltava hallitus, joka huolehtii yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallitus valitsee yhtiölle toimitusjohtajan, joka ei ole kuitenkaan pakollinen osakeyhtiössä. Toimitusjohtaja voidaan myös erottaa ilman erityisiä perusteita ja irtisanomisaikaa. Toimitusjohtaja vastaa siitä, että osakeyhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito on järjestetty luotettavalla tavalla. (Suomen Yrittäjät 2014b.) Osakeyhtiö on omistussuhteiden puolesta joustavin yritysmuoto, joten se sopii yleensä parhaiten perheyrittäjien toiminnalle.

3 PERHEYRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOSPROSESSI

Sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan yrityksen omistussuhteiden muutoksia. Yritys siirretään omistajalta uudelle toimintaa jatkavalle henkilölle, joka on usein yrityksestä luopujan lapsi tai lähisukulainen. (Immonen & Lindgren 2013, 1.) Kansikkaan (2007, 124) mukaan sukupolvenvaihdos on haaste paitsi yrityksen taloudelle ja verotukselle niin myös ihmissuhteille. Yrityksen on varauduttava taloudellisesti ja henkisesti vaihdoksen tuomiin haasteisiin. Sukupolvenvaihdoksessa tarvitaan luopujan vahvaa panosta yrityksen vetovastuun siirtämiseen seuraavalle sukupolvelle. Irtautuminen vallasta ja vastuusta on hankalaa, joten se on helpointa tehdä askel kerrallaan. (Kansikas 2007, 124.)

Suurin osa sukupolvenvaihdoksesta kirjoittaneista pitää sitä prosessina, ei pelkästään yksittäisenä tapahtumana yrityksen historiassa. Tämä monivaiheinen prosessi sisältää paljon tunnetta, asenteita sekä sosiaalisia ja kulttuurisia paineita. Juridiset asiat, kuten verotus ja rahoitus kuuluvat myös sukupolvenvaihdokseen oleellisesti. Kyseessä on hidas, vaiheittainen, jatkuvaa oppimista vaativa ja roolien muutoksia aiheuttava prosessi jatkajan ja luopujan välillä, mutta se vaikuttaa myös koko yrityksen ympäristöön. (Immonen & Lindgren 2013, 1.) Sukupolvenvaihdoksen ajoitus ja lähtökohdat ovat aina tapauskohtauksia, mutta aiheesta on paljon kirjoitettuja oppaita.

Sukupolvenvaihdosprosessi sisältää kovia ja pehmeitä tekijöitä. Omistajanvaihdos ja sen verotus, rahoitus ja toteutustapa kuuluvat prosessin kovaan ulottuvuuteen. (Stenholm 2002.) Pehmeään ulottuvuuteen Heinonen (2005, 17) sisällyttää muun muassa luopujan ja jatkajan välisen keskustelun ja heidän välisen luottamuksen sekä luopumisen vaikeuden. Sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä voidaan listata, mutta ratkaisevien yksittäisten tekijöiden osoittaminen on hankalaa. Tilanne on aina yritys- ja yksilökohtainen, jonka vuoksi Heinonen (2005, 17) painottaa yrityksen ulkopuoliseen asiantuntemukseen tukeutumista. Yrityksen kannattaa hakea neuvoa sukupolvenvaihdokseen asiantuntijapalveluita tarjoavilta konsulttiyrityksiltä, rahoittajilta sekä verottajalta (KUVIO 4.). (Heinonen 2005, 17.)



KUVIO 4. Sukupolvenvaihdos prosessina (mukaillen Heinonen 2005, 17)

Monet sukupolvenvaihdoksesta kirjoittavat painottavat avoimen keskustelun merkitystä sukupolvenvaihdoksen onnistumisessa. Sukupolvenvaihdos on monelle eräänlainen elämän välitilinpäätös, jonka katsominen ei ole aina mieluisaa eikä missään nimessä helppoa. Jokaisen toimijan tulisi kuitenkin lähteä prosessiin riittävällä taistelumielellä ja rohkeudella. Toimijoiden tulisi sitoutua mahdollisimman avoimeen ja ennakkoluulottomaan keskusteluun. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 64.)

Kuusiston ja Kuusiston (2008, 13-14) mukaan onnistuneessa sukupolvenvaihdoksessa on kyse onnistuneesta johtajuuden siirrosta. He ovat kehittäneet johtajuuden siirtymisen mallin (KUVIO 5.), jossa on kolme vaihetta: valmisteluvaihe, jaetun johtajuuden vaihe sekä itsenäisen liiketoiminnan vaihe. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 13-14.) Suunnitteluvaihe on ratkaisevin vaihe sukupolvenvaihdoksen onnistumisen kannalta. Se voidaan nähdä osana valmisteluvaihetta, koska molemmat tapahtuvat ennen varsinaisia muutoksia yrityksessä.

Ajallisesti sukupolvenvaihdoksen eri vaiheiden kestoa on hankala arvioida. Hitaasti etenevässä prosessissa on sekä hyötyjä että haittoja. Tiedon ja osaamisen siirtyminen ottaa aikansa, joten liian nopeasti ei kannata edetä. Toisaalta myös mateleva prosessi voi helposti pysähtyä ja vaihdoksen ajoitus viivästyä, mikä vaikeuttaa prosessin loppuun viemistä onnistuneesti. Useiden tutkijoiden arvio koko sukupolvenvaihdosprosessin pituudesta on noin 5-10 vuotta.



KUVIO 5. Sukupolvenvaihdosprosessin vaiheet (mukaihen Kuusisto & Kuusisto 2008, 14)

3.1 Suunnittelu- ja valmisteluvaihe

Yrittäminen ja yrityksen johtaminen on kovaa työtä. Yrittäjä, varsinkin perheytyksessä, on usein kiinni päivittäisessä toiminnassa, eikä aikaa jää pitkän aikavälin suunnittelulle. Yrittäjäpolvenvaihdoskysymys on myös monesti kiusallinen etenkin luopujalle. Ajatus eläkkeelle siirtymisestä ja työelämän loppumisesta on kaukainen. Ikääntyminen on kuitenkin väistämätön tosiasia. Yrityksestä luopumisen suunnittelu voi myös olla vaikeaa, jos selkeää jatkajaa ei ole tiedossa. (Suomen Yrittäjät 2015b.)

Suunnittelu on tärkeää aloittaa ajoissa. Yritys Suomi (2012) viittaa Stephen Cliffordiin, joka on koonnut listan painavia syitä, miksi sukupolvenvaihdosta kannattaa suunnitella etukäteen. Verosuunnittelun puuttuminen, riskien kasvaminen, toteutustapavaihtoehtojen vähentyminen, prosessin hallinnan menettäminen ja yrityksen arvon laskeminen ovat uhkana sukupolvenvaihdoksen onnistumiselle. (Yritys Suomi 2012.)

Verosuunnittelu on yksi keskeisimpiä osa-alueita sukupolvenvaihdoksen suunnitelmassa. Hyvä verosuunnittelu hyödyntää verosäädännön mukaiset huojennusmahdollisuudet sekä optimoi verotuksen vaikutuksen eri toteutustapoja mietittäessä. Suunnitelman puuttuminen ja verotuksellisten seikkojen selvittämättä jättäminen voi koitua kalliiksi niin yritykselle, jatkajalle kuin luopujallekin. (Yritys Suomi 2012.)

Mitä pidemmälle sukupolvenvaihdossuunnitelman teko ja toteutus venyy, sitä suurempi on riski, ettei toteutus etene suunnitellulla tavalla. Riskinä on myös, että yrityksen toiminta romahtaa yhdessä omista-

jansa terveyden kanssa. Mitä aikaisemmin suunnittelu aloitetaan, sitä enemmän on vaihtoehtoja suunnitelman läpiviemiseksi. Joskus omistajanvaihdon toteutukseen vaihtoehtona on jäljellä vain perintö. Sukupolvenvaihdon huolellinen suunnittelu pitää sen toteutuksen yrittäjän omassa käsissä. Ilman yrittäjän omaa suunnittelua verottaja ja lakimies kontrolloivat tilannetta, kun vaihdos lopulta toteutetaan liian kiireisesti. (Yritys Suomi 2012.)

Yrityksen arvo laskee usein nopeasti, jos yrittäjä ei laita suunnitelmaa toteutukseen ennen oman työkyvyn ja panoksen heikkenemistä. Joskus yritys ja yrittäjä kuolevat yhdessä. Silloin omistajan perilliset eivät saa yrityksestä sitä täyttä arvoa, minkä olisivat saaneet, jos suunnitelma olisi tehty ja toteutettu. Sukupolvenvaihdosta suunniteltaessa on pohdittava isoja oman elämäntilanteen muutoksia, ikääntymistä sekä muutoksia tärkeimmissä henkilösuhteissa. Yrittäjäsukupolvenvaihdon suunnittelu on siis tärkeää aloittaa ajoissa. (Yritys Suomi 2012.) Olennaista suunnitteluvaiheessa on myös selvittää mikä on järjestelyjen lopullinen tavoite (Suomen Yrittäjät 2015b).

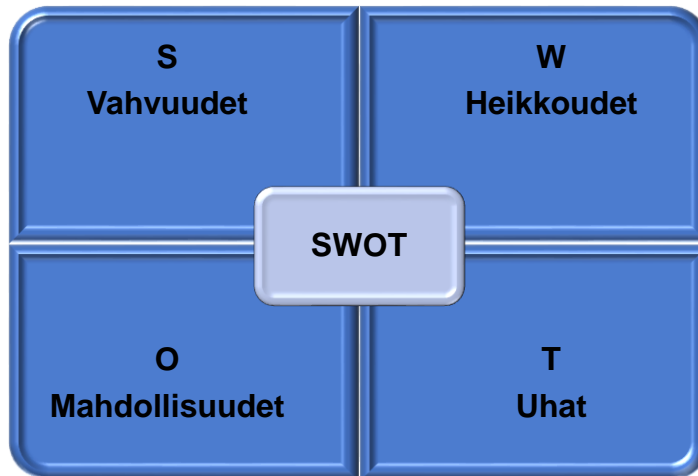
Sukupolvenvaihdon suunnitteluvaihe alkaa siis päätöksestä siirtää yrityksen omistajuus ja liiketoiminta eteenpäin ennen yrittäjän eläköitymistä. Vaihtoehtoina sukupolvenvaihdokselle ovat yrityksen myyminen perheen ulkopuolisille tai yrityksen lopettaminen. Jälkimmäinen on elinkeinoelämän ja ennen kaikkea työntekijöiden kannalta huonoin vaihtoehto. Sukupolvenvaihdos perheen sisällä on usein luopujan toiveissa. Se ei kuitenkaan aina ole mahdollinen, jos sopivaa jatkajaa ei löydy lähisuvusta. Silloin jatkajaehdokkaita on etsittävä yrityksen henkilökunnasta, kilpailijoista tai muista yrityksen sidosryhmistä. Potentiaalisen jatkajan löytyessä on aloitettava jatkajan valmentaminen ja sukupolvenvaihdon valmisteluvaihe. (Heinonen 2005, 25-26.)

Valmisteluvaiheessa luopujan on oltava aktiivinen ja viетävä prosessia eteenpäin. Valmisteluvaihe alkaa välittömästi luopujan aktivoituessa. Tässä vaiheessa voidaan olettaa, että jatkaja on löytynyt ja päätös sukupolvenvaihdon toteuttamisesta on tehty. Valmisteluvaiheessa osapuolet tutustuvat toisiinsa. Jo valmisteluvaiheessa syntyy muutosvastarintaa, johon sukupolvenvaihdon toteuttajat pyrkivät vastamaan kykynsä mukaan. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 149.) Luopujalla on usein pitkä ura ja elämäntyö yrityksessä, joten tunnekirjo on laaja ja luopuminen vie paljon energiaa. Luopumisprosessi etenee ja kypsyy sukupolvenvaihdon edetessä. Jaetun johtajuuden alkaessa luopumisprosessin tulisi kuitenkin olla jo kypsä, jotta luopuja kykenisi olemaan jatkajan tukena johtajuudessa monipuolisesti. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 88.)

Jatkajan tärkein tehtävä valmistautumisvaiheessa on imeä kaikki mahdollinen tieto itseensä. Hänen tulee tehdä havainnot kaikista yrityksen toimintaan liittyvistä asioista. Luopujan tehtävä on perehdyttää jatkajaa mahdollisimman hyvin yrityksen toimintaan jo valmistautumisvaiheen aikana. Jatkajan on syytä kuitenkin olla itse aktiivisena, sillä luopujalla on vielä täysi vastuu ja keskittyminen yrityksen toiminnassa. Jatkajan on hyvä seurata ja pyrkiä olemaan mukana luopujan käytännön työtehtävien hoidossa. Työn aktiivinen seuraaminen kasvattaa niin sanotun hiljaisen tiedon varastoa, mikä on arvokkainta oppia sukupolvenvaihdoksessa. Hiljaista tietoa on vaikea jakaa kielen tai kirjoituksen avulla. Se liittyy kiinteästi rutiineihin, toimintatapoihin, arvoihin ja tunteisiin. Se auttaa näkemään toiminnan kokonaiskuvan. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 88.)

Henkilökunta on yrityksen tärkein sisäinen sidosryhmä ja se tulee huomioida sukupolvenvaihdoksen jokaisessa vaiheessa. Kaikki tietävät, että yritystä koskeva muutos on väistämätön. Jos henkilöstä pidetään epätietoisuudessa, epävarmuus tulevasta kasvaa yrityksen sisällä ja samalla sitoutuminen heikenee. Prosessi saattaa myös aiheuttaa suurta epävarmuutta ja pelkoa henkilöstön keskuudessa. Huolenaiheet ovat usein samoja kuin luopujalla ja jatkajalla: Onko jatkajalla kykyä yrityksen toiminnan pyörittämiseen? Miten asiakkaat suhtautuvat uuteen johtajaan? Meneekö työpaikka alta, jos jatkaja epäonnistuu? Epävarmuuden poistamiseksi on siis tärkeää, että henkilökunnalle kerrotaan avoimesti sukupolvenvaihdoksen toteutuksesta, teknisiä ja taloudellisia yksityiskohtia myöten. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 40-41, 91.) Pelkojen ja tarpeiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen on tärkeää turvallisen muutoskokemuksen synnyttämisessä. Niiden huomioiminen myös viestii johtajan arvostuksesta henkilöstöä kohtaan. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 76.)

Yrityksen valmistaminen sukupolvenvaihdokseen kannattaa huomioida hyvissä ajoin. Mikäli sukupolvenvaihdosta varten tarvitaan yhtiömuodon muuttamista ja osakkeiden siirtämistä, muutokset on hyvä tehdä pitemmän ajan kuluessa. Sukupolvenvaihdos on myös hyvä vaihe tarkastella yrityksen toimintaa huolella. Se antaa mahdollisuuden strategiatyölle, jossa jatkaja ja luopuja ovat mukana. Yrityksen tavoitteet ja eri prosessit tulisi käydä läpi kunnolla. Yritystoimintaa on hyvä tarkastella perusasioita analysoimalla. Strategiatyössä perusasioita ovat yrityksen nykytilan arviointi, yrityksen tavoitteiden asettaminen (visio) sekä päätöksenteko siitä, miten tavoitteisiin päästään (strategia). Nykytilan arviointiin on hyvä käyttää SWOT-analyysia (KUVIO 6.). Siinä tarkastellaan yrityksen vahvuuksia (Strengths) ja heikkouksia (Weaknesses) sekä mahdollisuuksia (Opportunities) ja ympäristön uhkia (Threats). SWOT-analyysissa pohditaan yritykseen vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. (Heinonen 2005, 37.)



KUVIO 6. SWOT-analyysi

3.2 Jaetun johtajuuden vaihe

Jaetun johtajuuden aikana luopuja ja jatkaja toimivat yhdessä yrityksen johdossa. Johtamiseen liittyviä tehtäviä jaetaan luopujan ja jatkajan kesken. Alkuvaiheessa johtajuus keskittyy luonnollisesti luopujalle, mutta siirtyy vaiheittain jatkajalle. Jaetun johtajuuden ajan päättyessä johtajuus siirtyy kokonaan jatkajalle. Tämä vaihe aiheuttaa suurimpia muutoksia yrityksessä. Organisaatio on emotionaalisessa muutoksessa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 69.)

Jaetun johtajuuden vaihe on herkkä konflikteille. Luopujan on luovuttava ja jatkajan kyettävä lunastamaan johtajuutta. Vaihdos realisoituu tässä vaiheessa myös henkilökunnalle. Tällöin myös valmisteluvaiheen onnistuminen paljastuu joko onnistuneeksi tai puutteelliseksi. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 101.) Jaetun johtajuuden vaiheessa tapahtuvat muutokset aiheuttavat muutosvastarintaa. Muutosvastarinnan syntyminen liittyy vahvasti siellä olevien ihmisten olemassa oleviin näkökulmiin asiasta. Näkökulmat ovat asenteita, jotka pohjautuvat aikaisempiin kokemuksiin. Aikaisemmat negatiiviset muutoskokemukset aiheuttavat negatiivisen asenteen tulevia muutoksia kohtaan ja positiiviset kokemukset lieventävät muutosta kohtaan tunnettavaa pelkoa. Muutosprosessia voidaan johtaa luomalla turvallinen muutosilmapiiri sekä luottamus organisaation sisälle. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 66.) Jatkajan on siis lunastettava tässä vaiheessa johtajuus. Jatkajan johtajuus kyseenalaistetaan voimakkaasti, joten luopujan on hyvä kannustaa ja rohkaista jatkajaa ottamaan näkyvämpi rooli sekä saada sitä kautta positiivisia kokemuksia johtajuudesta. Nopea johtajuuden siirto voi olla hyvä asia ja merkki hyvästä valmistautumisesta,

mutta toisaalta liian nopea eteneminen voi jättää aukkoja tiedon ja tietämyksen siirrossa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 102.)

Myös ulkoiset sidosryhmät on otettava huomioon tässä vaiheessa. Ulkoisilla sidosryhmillä tarkoitetaan asiakkaita, tavarantoimittajia, pankkia ja muita toimijoita, joiden kanssa yritys on tekemisissä. Asioista tiedottaminen ja oikeanlainen viestintä ovat merkityksellisiä jatkoon kannalta. Jaetun johtajuuden aikana kontaktit sidosryhmiin ja niihin liittyvä osaaminen sekä tieto on siirrettävä jatkajalle. Sidosryhmien haluttuunotto tapahtuu jatkajan ja luopujan yhteistyöllä. Jaetun johtajuuden aika on valmistautumista itsenäisen johtamisen vaiheeseen ja sen keskeisimpiä tehtäviä on varmistaa, että jatkajalla on henkilökunnan ja sidosryhmien luottamus. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 105-106.)

3.3 Itsenäisen liiketoiminnan vaihe

Itsenäisen liiketoiminnan vaihe alkaa, kun johtajuus on voimakkaasti siirtynyt jatkajan vastuulle. Luopujan tehtäväksi jää taustahenkilönä ja jatkajan mentorina toimiminen. Organisaatio alkaa jäähmettyä uuteen stabiiliin muotoonsa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 69.) Itsenäisen liiketoiminnan vaihe voidaan nähdä sukupolvenvaihdoksen viimeistelyvaiheena. Jatkaja ja luopuja saattavat ottaa hieman etäisyyttä tässä vaiheessa, mikä on luonnollista roolin ja identiteetin vahvistumista. Jatkajan johtajuus tarvitsee kuitenkin paljon tukea alkuvaiheessa, mutta jatkajalla on oltava riippumaton johtajuus yrityksen operatiivisista tehtävistä. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 109-110.)

3.4 Sukupolvenvaihdoksen haasteet

Sukupolvenvaihdos on henkisesti hyvin kuormittava vaihe. Se on haaste sekä luopujalle että jatkajalle, mutta suuri haaste myös koko yritykselle. Yrityksen on pystyttävä kehittymään myös keskellä sukupolvenvaihdoksen aiheuttamaa myllerrystä. Henkilöstöllä on oltava luottamus omistajiin, jotta sitoutuminen ja tehokkuus säilyvät. Nykyisellä vuosituhannella sukupolvenvaihdoksen haasteiden tarkastelun painopiste on siirtynyt ”kovasta pehmeään”. Pehmeiden asioiden vaikeus paljastuu usein vasta, kun vaihdoksesta aletaan keskustella ja sitä aletaan suunnitella tarkemmin. (Heinonen 2005, 30.) Arvioiden mukaan ensimmäisestä omistajanvaihdoksesta selviää vain n. 20 % ja vain 10 % siirtyy kolmannelle sukupolvelle (Paakkari).

Yrityksen säilyminen perheen sisällä on harvoin itsestäänselvyys. Jatkajan löytyminen on sukupolvenvaihdoksen suurimpia haasteita. Tutkimusten mukaan vain joka kolmas yritys siirtyy toiselle ja vain joka kymmenes siirtyy kolmannelle sukupolvelle. Ongelmana voi olla muun muassa haluttomuus jatkaa perheyrittystä. Perheessä voi olla myös monta potentiaalista ja halukasta jatkajaa, mikä aiheuttaa ongelmia. Jatkajan motivaatio ja valmiudet ovat tärkeitä sukupolvenvaihdoksen onnistumiselle. Työkokemus yrityksessä ja sen ulkopuolella sekä alan tuntemus ja koulutus liittyvät osaamisen valmiuksiin. Valmiuksilla tarkoitetaan myös motivaatiota jatkamiseen, sitoutuneisuutta yritykseen sekä käsityksiä jatkamiskyvyistä. Mitä kilpaillumpi on yrityksen toimiala, sitä enemmän valmiuksia jatkajalta vaaditaan. (Heinonen 2005, 34.)

Luopujan tilanne ei aina ole helppo, vaikka potentiaalinen jatkaja yritykselle olisi löytynyt. Jatkajan valitseminen perheen tai lähisuvun jäsenistä voi tuottaa vaikeuksia, koska se helposti rikkoo mielikuvan siitä, että kaikki lapset ja lähisukulaiset ovat tasa-arvoisia. Lisähaasteita tuovat usein perheenjäsenten väliset suhteet. Esimerkiksi vanhempien ja lasten tai lähisukulaisten välinen kilpailuhenki tai kateus aiheuttavat muutosvastarintaa vaihdoksessa. (Heinonen 2005, 34.)

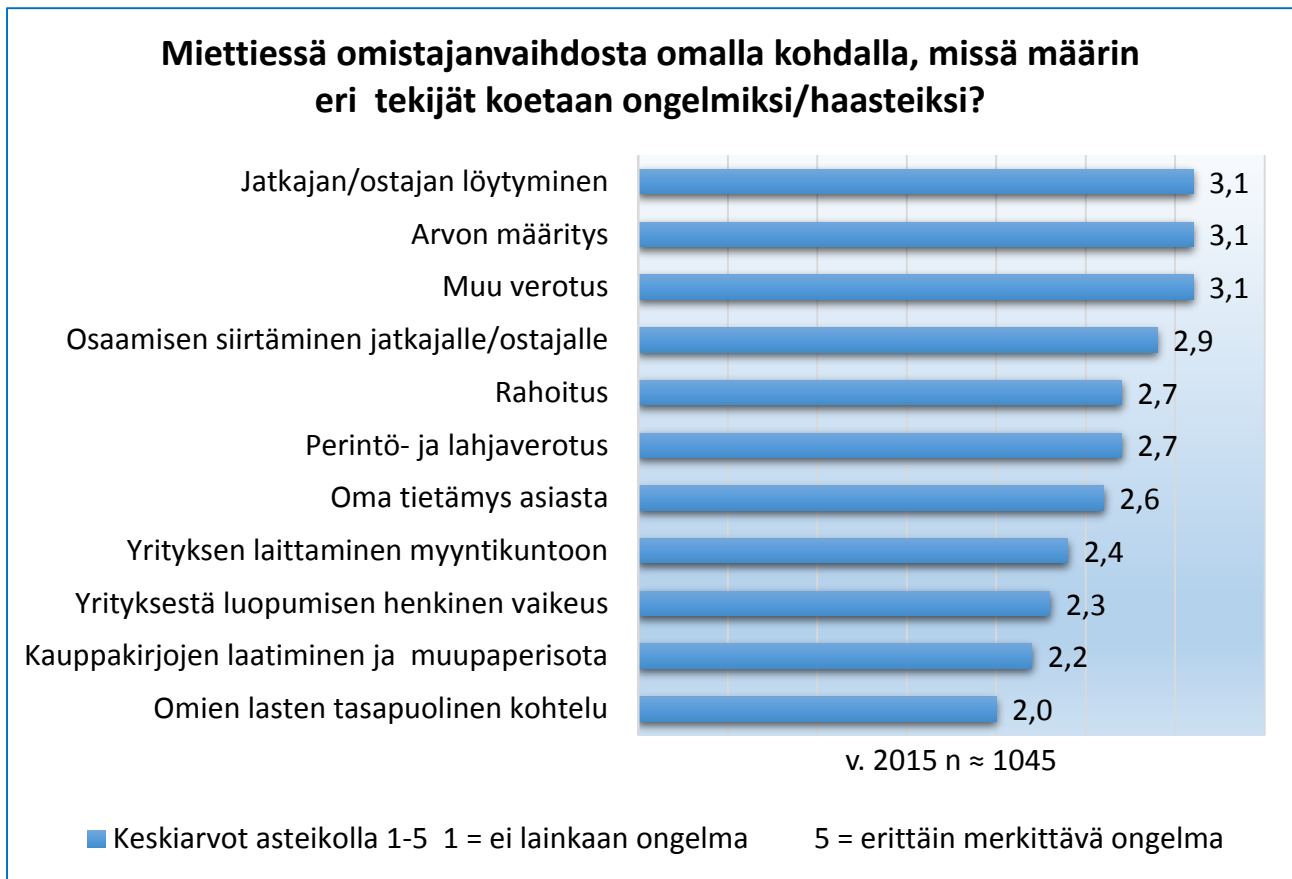
Jatkajalla voi olla useita eri syitä jatkaa perheyrittystä. Jatkajalla voi olla halu päästä toteuttamaan itseään ja johtamaan yritystä. Innostus voi syntyä myös halusta tehdä työtä itsenäisesti ja jatkaa toimivaa perheyrittystä. Jos jatkaja on jollakin tavalla joutunut ansaitsemaan asemansa yrityksessä tai sitoutunut taloudellisesti yritykseen, on todennäköistä, että jatkaja on sitoutunut ja haluaa jatkaa yritystä. Myös yrityksen ulkopuolisilla tekijöillä voi olla vaikutusta jatkajien motivaatioon. Heikko työmarkkinatilanne voi lisätä halukkuutta jatkaa perheyrittystä. Jatkajalta edellytetään myös pitkän ajan sopeutumista ja oman uransa suunnittelua. Työskentely jatkettavan yrityksen ulkopuolella tuo arvokasta työkokemusta ja itseluottamusta jatkajalle. Perheyrittymisen ulkopuolella jatkajalla on mahdollisuus saada erilaisia näkemyksiä vanhemmilta omaksuttuihin ajattelu- ja toimintatapoihin, yrityskulttuuriin sekä johtamiseen. (Heinonen 2005, 35.)

Sitoutuminen yritykseen syvenee usein vaiheittain. Ensiksi jatkaja tulee mukaan yritykseen yleensä osaaikaisena työntekijänä. Opintojen valmiiksi saattamisen jälkeen jatkaja tyypillisesti aloittaa ensimmäisen vakituisen työnsä. Jatkajan mukaantulo yritykseen ja johtajuuden siirtyminen ovat tärkeimmät vaiheet sukupolvenvaihdoksen onnistumisen kannalta. Ne vaikuttavat siihen, miten hänet otetaan vastaan yrityksessä ja sen sidosryhmissä. Motivaation ja ammatillisten valmiuksien lisäksi jatkajan on selvitettävä itselle ja muille vaihdoksessa mukana oleville se, miten yrityksen jatkaminen sopii hänen henkilö-

kohtaisiin suunnitelmiinsa ja tavoitteisiinsa. Samoin jatkajan on oltava selvillä siitä, miten hänen elämänkumppaninsa tai perheensä suhtautuvat jatkamiseen. Kyse ei ole ainoastaan jatkajan motivaatiosta vaan hänen tulevaisuudestaan ja tavoitteistaan. (Heinonen 2005, 35.)

Suurimpia yllätyksiä sukupolvenvaihdoksissa ovat tilanteet, joissa jatkaja yhtäkkiä kieltäytyy yrityksen jatkamisesta. Jos keskustelun aloitus jää vasta vaihdoksen yhteyteen, voi sukupolvenvaihdostilanne ja suunnitelmat muuttua niin merkittävästi, että toteutus ja sopivan ratkaisun löytyminen on silloin mahdotonta. Jatkajan haluttomuus jatkamiseen voi johtua siitä, että hän haluaa irtaantua perheestä ja luoda omaa uraa ja identiteettiä. Tähän voi vaikuttaa se, että jatkajalla ei ole sopivaa koulutusta, eikä yrityksen jatkaminen sovellu hänen tulevaisuus- ja urasuunnitelmiinsa. Jatkajat ovat usein seuranneet sivusta yrittäjyyttä ja vanhempiensa läpi käymää prosessia, eivätkä halua kohdata samoja riskejä ja mahdollisia vaikeuksia itse. Luopujat ajattelevat kuitenkin usein päinvastoin. He näkevät, ettei jatkajien tarvitse käydä läpi samoja virheitä, joita luopujat itse ovat jo tehneet. Jatkajan löytämisen haasteellisuudesta huolimatta luopujien toiveet perheenjäsenten osallistumisesta yrityksen jatkamiseen ovat suuret. (Heinonen 2005, 35-36.)

Suomen Yrittäjien (2015c) julkaiseman omistajanvaihdosbarometrin mukaan jatkajan/ostajan löytäminen koettiin suurimmaksi haasteeksi omistajanvaihdokselle yrittäjien keskuudessa (KUVIO 6.) Lähes yhtä suurena haasteena pidettiin yrityksen arvon määrittystä. Muu kuin perintö- ja lahjaverotus oli kolmanneksi isoin haaste. Neljänneksi suurimpana ongelmana koettiin osaamisen siirtäminen jatkajalle/ostajalle. Muita tutkimuksessa ilmenneitä ongelmia olivat rahoitus, perintö- ja lahjaverotus, oma tietämyksen puute asiasta, yrityksen laittaminen myyntikuntoon, yrityksestä luopumisen vaikeus, kauppakirjojen laatiminen ja muu paperisota sekä omien lasten tasapuolinen kohtelu. (Suomen Yrittäjät 2015c.)



KUVIO 7. Omistajan vaihdoksen haasteet (Suomen Yrittäjät 2015c)

4 SUKUPOLVENVAIHDOKSEN TOTEUTUSTAVAT JA VEROTUS

Yrityksen sukupolvenvaihdokseen liittyy olennaisesti omistajan vaihtuminen yrityksessä. Vero-oikeudessa sukupolvenvaihdos on huomioitu sekä lakiin kirjatussa nimenomaisissa huojennuksissa että vaikiintuneessa verolainsäädännön tulkinnassa (Immonen & Lindgren 2013, 113). Etenkin verotuksellisista syistä omistajanvaihdoksen toteutustapaan kannattaa kiinnittää huomiota ja suunnitella se huolellisesti. Jokainen sukupolvenvaihdos on omanlaisensa ja lait ja verotus muuttuvat jatkuvasti, joten yleispätevää ohjetta toteutukseen ei ole saatavilla. Siispä sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun kannattaa hyödyntää asiantuntijoita, jotka ovat syventyneet aiheeseen ammattinsa puolesta. Sukupolvenvaihdos voi tulla hyvinkin kalliiksi, jos suunnittelua ei ole tehty huolella. Yleisimmät omistuksen siirtämisen vaihtoehdot sukupolvenvaihdoksessa ovat yrityskauppa, liiketoiminta- eli substanssikauppa, lahja sekä lahjaluonteinen kauppa (Lakari 2014, 11).

4.1 Yrityskauppa

Yrityskauppa voidaan jakaa kahteen pääryhmään: liiketoiminta- eli substanssikauppa ja yhtiöosuuskauppa. Substanssikaupalla tarkoitetaan kauppaa jostakin tietyistä yrityksen liiketoimintaosa-alueesta ja sen varallisuudesta. (Lakari 2014, 11.) Yhtiömuotoisessa yrityksessä on mahdollisuus valita kaupan muoto. Yhtiö myy joko substanssiaan tai omistaja myy yhtiön osakkeita tai osuuksia. Yrityskaupalla on yleensä veroseuraamuksia kolmella tasolla eli myyjän, kaupan kohteen ja ostajan verotuksessa. (Heinonen 2005, 77.)

4.2 Lahja ja lahjaluonteinen kauppa

Jos yritys annetaan lahjaksi, luovuttajalle ei aiheudu veroseuraamuksia. Lahjansaaja joutuu maksamaan lahjaveroa, mikä on lähisukulaisten välillä annettavissa lahjoissa 0-19 % lahjan arvosta. Sukupolvenvaihdostilanteissa lahjaveroon on mahdollista vaatia ja saada huojennusta. Kauppaa voidaan pitää lahjaluonteisena, mikäli myyjä laskee kauppahintaa ostajan hyväksi. Verotuksessa kauppaa pidetään lahjaluonteisena silloin, kun alennuksen määrä on 25 % tai enemmän kaupan kohteen käyvästä arvosta. Perintö- ja lahjaverolain 18 §:n 3 momentin mukaan ostajan saama alennus katsotaan myyjältä saaduksi

lahjaksi, mikäli kauppahinta on enintään kolme neljännestä käyvästä hinnasta. Sukupolvenvaihdostilanteisiin on myös huojennussäännöksiä lahjaluonteisen kaupan osalta. (Lakari 2014, 12-13.)

4.3 Huojennussäädökset sukupolvenvaihdoksesta

Luovutusvoiton verovapauden edellytyksenä on, että myyjä on omistanut yrityksen yli kymmenen vuoden ajan enemmän kuin kymmenen prosenttia yrityksestä. Ellei hän ole omistanut yritystä kymmentä vuotta, mutta hän on saanut sen vastikkeettomasti lahjana tai perintönä, otetaan kymmenen vuoden omistusaikaa laskettaessa huomioon myös edellisen omistajan omistusaika. Ostajan tulee olla myyjän lapsi tai tämän rintaperillinen taikka myyjän sisar, veli tai sisar- tai velipuoli. Verovapauden edellytyksenä on myös se, että yritys myydään riittävän isoina osina. Osakkeiden on oikeutettava vähintään 10 prosentin omistusosuuteen kohdeyrityksessä. (Lakari 2014, 29-31.) Huojennuksen saaminen edellyttää perintö- ja lahjaverolain 55§:n nojalla myös sitä, että luovutuksensaaja jatkaa yritystoimintaa kohdeyrityksessä. Yleensä se merkitsee henkilökohtaista työpanosta yrityksessä. Toiminnan jatkaminen voi olla myös päätösvallan käyttöä hallituksen jäsenenä tai toimitusjohtajana. (Lakari 2014, 37.) Sukupolvenvaihdoshuojennusten soveltamiseen liittyy usein monenlaisia tulkintakysymyksiä. Verohallinnon tekemällä kirjallisella ennakkoratkaisulla varmistetaan huojennussäännösten hyödyntämisen mahdollisuudet. Huojennusta ei ole mahdollista saada, jos sitä ei ole vaadittu ennen perintö- tai lahjaverotuksen toimitamista. Näin ollen huojennusta on syytä vaatia heti lahjaveroilmoituksessa. (Lakari 2014, 40.)

4.4 Yrityksen arvon määrittäminen

Sukupolvenvaihdostilanteessa yrityksen arvon määrittäminen on haastava tehtävä. Yrityksen arvo voidaan määrittellä kahdella tavalla, yrityksen omaisuuden arvona tällä hetkellä tai yrityksen kykynä tuottaa tuloja tulevaisuudessa. Yleensä myyjä pyrkii saamaan kaupasta mahdollisimman korkean hinnan ja ostaja puolestaan halvimman mahdollisen hinnan. Sukupolvenvaihdostilanteessa yrityskauppaan sisältyy kuitenkin myös muita, rahassa määrittelemättömiä arvoja. Verottajalla ja ostajan ja myyjän läheisillä on myös näkemyksensä siitä, mikä on yrityksen oikea hinta. (Heinonen 2005, 40.) Yrityksen arvon määrittämiseen kannattaa käyttää yrityksen ulkopuolisen asiantuntijan näkemystä, sillä hinta vaikuttaa oleellisesti veroseuraamuksiin.

5 CASE: PÄIVÄRINNAN SÄHKÖLIIKE OY

Tämä luku sisältää tietoa case-yritys Päivärinnan Sähköliike Oy:n historiasta sekä nykytilan arviointia ja sukupolvenvaihdoksen toteutuksen suunnittelua tietoperustan ja yrityksen ulkopuolisen konsultoinnin pohjalta. Historiatietoa yrityksestä sain Maire Päivärinnan arkistoimista sanomalehdistä ja Taimi Päivärinnan teoksesta Tulevaisuuden rakentajat sekä haastattelemalla Mauno Päivärintaa.

5.1 Yrityksen historia

Yrityksen historia juontaa juurensa 1940-luvulle. Toinen yrityksen perustajista, Einari (Toivo) Päivärinta haavoittui jatkosodassa vuonna 1941 kaulaan kurkunpään seutuville. Vuosia kestäneet hoidot ja leikkaukset auttoivat häntä tervehtymään, mutta pysyväksi sotamuistoksi jäi 50 % invaliditeetti. Helsingissä sairaalassa ollessaan Einari aloitti opiskelunsa Helsingin Teknillisessä koulussa sähköpuolella. Koulu kesti kolme vuotta, jonka aikana myös puhekyky parantui useiden leikkauksien ansiosta. Sähkötekniikon paperit taskussaan Einari palasi Nivalaan ja aloitti yritystoiminnan Mauno-veljensä kanssa vuonna 1947. Yritys kirjattiin liikevaihtoverolliseksi ja toiminimeksi vahvistettiin T. & M. Päivärinnan Sähköliike. Aluksi yrityksessä oli vain kaksi työntekijää. Kaikkia alan töitä otettiin vastaan. Vähitellen toiminta kasvoi ja ulottui myös lähipitäjiin. Yritys muutettiin avoimeksi yhtiöksi vuonna 1952, jolloin Mauno kirjattiin virallisesti osakkaaksi. Toimialaksi on kirjattu kyseisessä sopimuksessa ”sähkökoneiden ja kojeiden korjaus sekä näiden ja erilaisten sähkötarvikkeiden myynti samoin kuin myös sähköasennustyöt”. 1950-luvulla Einari ja Mauno rakensivat Nivalan keskustaan kaksi liike-asuintaloa, Urheilutielle sekä Kalliontielle, joista jälkimmäisessä yritys toimii nykyisin. (Päivärinta 2002, 34.)

Päivärinnan Huonekaluliike avattiin vuonna 1969 Kalliontien kiinteistöön (Pidisjärvi 16.3.1988). Päivärinnan Sähköliike, T. & M. Päivärinta sai vuonna 1978 Nivalan kunnan ensimmäisen yrittäjäpalkinnon tunnustuksena yrittäjyydestä. Sukupolvenvaihdos tapahtui vuonna 1990, jolloin Einari ja Mauno myivät liiketoiminnan ja siihen liittyvät tilat ja laitteet Maunun pojille, Karille ja Ristolle. (Päivärinta 2002, 34.) Tällöin yhtiömuoto muutettiin kommandiittiyhtiöksi. Nykyiseen yhtiömuotoon, osakeyhtiöksi, yritys muutettiin vuonna 1995.



KUVA 2. Einari Päivärinta

Yrityksen pitkän historian takana ovat vahvasti sen perustajien, Einari ja Mauno Päivärinnan, arvot ja periaatteet. Yrityksen historiassa on useita jopa yli 30 vuotta kestäneitä työsuhteita. Einari korostaa työnteon ja työntekijöiden merkitystä yritystoiminnassa Pidisjärvi-lehden (16.3.1988) julkaisemassa haastattelussa:

Einari Päivärinnan periaatteisiin on yritystoiminnassa kuulunut työnteon kunnioittaminen, vastuuntunto ja selkeä omatoimisuus. Kaikki tehdään itse mitä pystytään ja käytetään asiantuntijaa silloin, kun omat tiedot ja taidot eivät riitä. Hyvin tehdyn työn kunnioittaminen näkyy mm. siinä, että Päivärinnan Sähköliikkeen palveluksessa on pitkäaikaiset työntekijät. Einari Päivärinta korostaa hyvän ja vastuullisen työntekijän merkitystä. – Olkoon yritys kuinka tuottava tahansa, jos työntekijöillä ei ole vastuuntuntoa ja kykyä itsenäiseen työhön, yritys ei voi menestyä. Vaikka yritys toimii kovassakin kilpailussa, se voi menestyä jos on hyvät ja vastuulliset työntekijät. Sen vuoksi hyvä työntekijä on pienelle yritykselle tärkein tekijä, tunnustaa Einari pitkän kokemuksen perusteella. (Pidisjärvi 16.3.1988.)

Sähköliikkeen yhteyteen liitetty huonekalu- ja kodinkonekauppa toimi pitkään Kaluste- ja Konekeskuk- sen nimellä. Nykyisin markkinointinimenä on Päivärinta Oy. Huonekalupuolen brändinä oli pitkään Asko ja kodintekniikanpuolella Expert. Nykyisin vastaavina brändeinä ovat Laulumaa sekä Veikon Kone, jotka toimivat Kalliontien liiketilojen yläkerrassa. Liikerakennusta on laajennettu vuosien saatossa useaan otteeseen. Sähköliikkeen toimitilat ovat olleet saman rakennuksen alakerrassa vuodesta 1996. Sähköliikkeen toimintaa ollaan siirtämässä uusin tiloihin, vanhan Spar-myyvälän kiinteistöön Ni- valan keskustaan. Vanhat sähköliikkeen tilat vapautuvat ”yläkerran”, eli huonekalu- kodinkonekaupan käyttöön myymälä- ja varastotiloiksi.



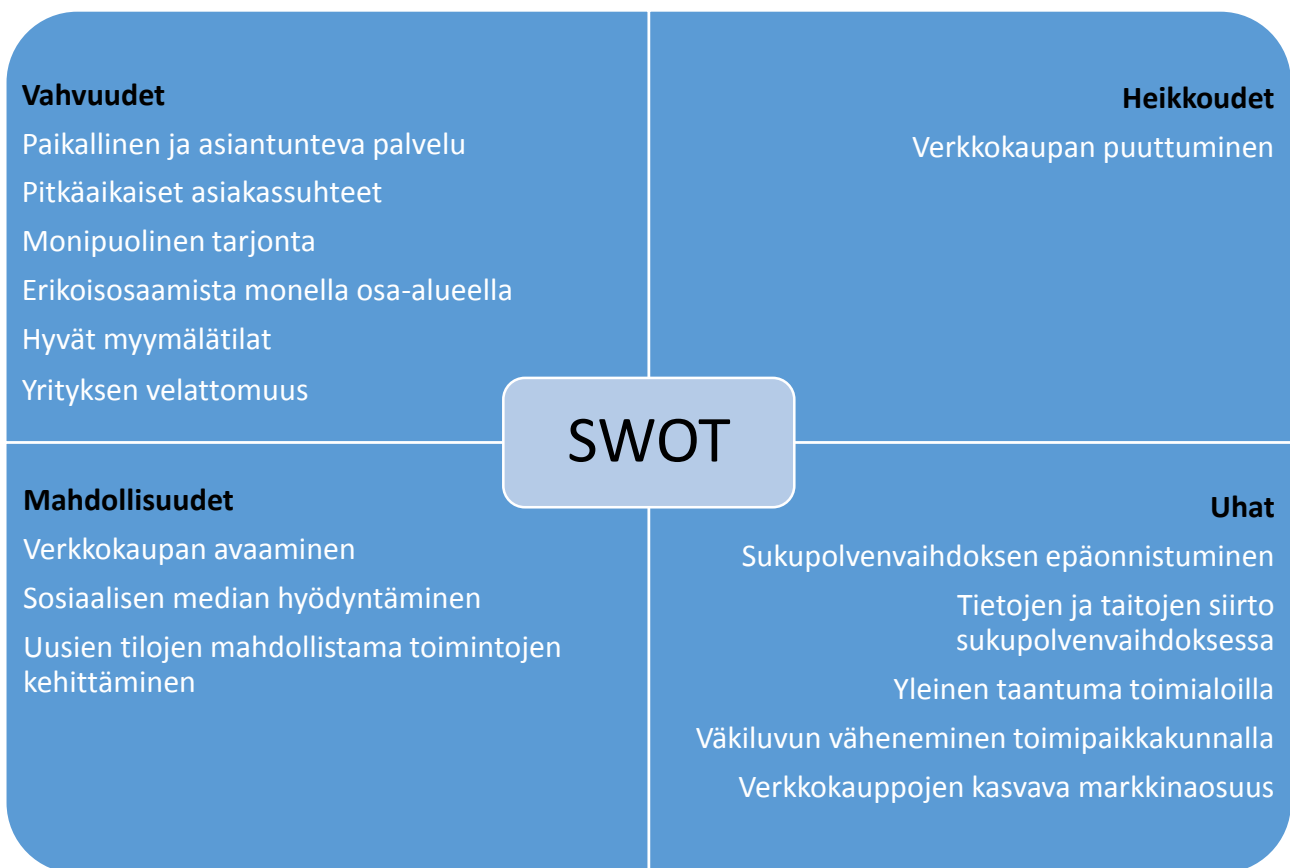
KUVA 3. Pääsisäänkäynti



KUVA 4. Kalliontien myymäläkiinteistön julkisivu

5.2 Nykytilan arviointi

Jo lähes 70 vuotta toiminut yritys on kokenut monenlaisia muutoksia. Yritys ja sen toiminta vaatii jatkuvaa kehittämistä. Vallitsevaa nykytilaa arvioimalla voidaan löytää suuntaviivat kehittämistyölle (Oamk). Kuten tietoperustassa todettiin, sukupolvenvaihdos on hyvä hetki myös tarkastella syvemmin yrityksen toimintaa. SWOT-analyysi on hyvä työkalu nykytilanteen arviointiin. Analyysi koostuu neljästä arvioitavasta osa-alueesta. Siinä käydään läpi yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia sekä mahdollisuuksia ja uhkia. Tässä SWOT-analyysissä (KUVIO 8.) on arvioitu yhdistetysti sähköliikkeen sekä huonekalu- ja kodinkonekaupan toiminnan nykytilaa.



KUVIO 8. SWOT-analyysi Päivärinnan Sähköliike Oy:stä

Yrityksen selkeä vahvuus on sen paikallinen ja asiantunteva palvelu. Pitkään toimineella yrityksellä on luotettavuutta ja se on synnyttänyt myös paljon pitkiä asiakassuhteita. Myymälätilat sijaitsevat keskeisillä paikoilla Nivalassa. Yrityksen tarjoamat palvelut ovat monipuolisia ja erikoisosaamista löytyy monelta osa-alueelta. Vahvuudeksi voidaan lisätä myös yrityksen vakavaraisuus ja velattomuus.

Selkeä heikkous yrityksellä on verkkokaupan puuttuminen. Toimipaikkakunnan pieni koko ja verkkokaupan puuttuminen muodostavat myös uhkia tulevaisuuteen. Verkkokauppojen kasvava markkinaosuus etenkin kodinelektronikkapuolella heikentää yrityksen tilannetta. Yleinen taantuma sekä paikkakunnan väkiluvun väheneminen pienentävät asiakkaiden ostovoimaa ja vähentävät asiakkaita. Uhkana yrityksen tulevaisuudelle on myös sukupolvenvaihdoksen epäonnistuminen. Tietojen ja taitojen siirtäminen jälkipolville on iso haaste. Vastaavasti yrityksellä on myös paljon kehittymismahdollisuuksia. Sähköliikkeen uudet toimitilat mahdollistavat esimerkiksi huoltotoiminnan kehittämisen. Verkkokaupan avaaminen ja sosiaalisen median hyödyntäminen markkinoinnissa ovat merkittäviä puutteita yrityksen markkinoinnin kannalta. Sukupolvenvaihdos voidaan ja on tärkeää nähdä myös mahdollisuutena.



KUVA 5. Sähköliikkeen uudet tilat valmistuvat

5.3 Alustava suunnitelma sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen

Osio on salattu.

5.3.1 Lähtötilanne

Osio on salattu.

5.3.2 Sukupolvenvaihdoksen tavoitteet

Osio on salattu.

5.3.3 Yrityksen arvonmäärityksestä

Osio on salattu.

5.3.4 Sukupolvenvaihdos kokonaisuutena

Osio on salattu.

5.3.5 Veroseuraamukset sukupolvenvaihdosjärjestelyistä

Osio on salattu.

5.3.6 Sukupolvenvaihdoskauppojen rahoittaminen

Osio on salattu.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia tietopaketti sukupolvenvaihdoksesta. Tietoa työhön hain aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta, aikaisemmista tutkimuksista ja verkkolähteistä. Lähteitä ja tietoa aiheesta löytyi valtavasti. Erityisen haastavaa oli työn kannalta oleellisen tiedon löytäminen ja aiheen rajaaminen. Opinnäytetyön tekeminen on ollut opettavaista ja se on syventänyt tietämystäni etenkin yrittäjyydestä ja sukupolvenvaihdoksesta. Pystyin hyödyntämään koulutusohjelman aikaisempia opintojani ja opin paljon uutta työtä tehdessäni. Yrittäjyydestä kiinnostuneena sain myös itse hyödyllistä tietoa ja valmiuksia mahdolliselle yrittäjäuralleni. Lisäksi sain uutta ja mielenkiintoista tietoa case-yrityksestä ja sen pitkästä historiasta, vaikka olen yrityksen toimintaa läheltä seurannut pienestä pitäen.

Perheyriksen sukupolvenvaihdos aiheena oli yllättävän haasteellinen. Pelkästään jo siihen liittyvät käsitteet, kuten yrittäjyys ja perheyritys, ovat hyvin moniulotteisia. Työtä tehdessä selvisi, että sukupolvenvaihdos perheyriksessä sisältää monenlaisia vaihteita, tunteita ja odotuksia sekä muutoksia. Se on haaste luopujalle ja jatkajalle sekä myös koko yritykselle. Avoin ja hyvä keskusteluilmapiiri on avaintekijä haasteiden selvittämisessä ja asioiden eteenpäin viemisessä. Toivon, että työ herättää ajatuksia ja keskustelua perheyriksen sisällä ja edistää omalta osaltaan yrityksen tulevaisuuden suunnittelua ja toteutusta.

Sukupolvenvaihdoksen konkretisoitumiseen yrityksessä on vielä joitakin vuosia aikaa, joten tarkempien suunnitelmien teko työssä ei ollut vielä mahdollista. Mielestäni työn pohjalta voidaan kuitenkin käydä keskustelua ja sen myötä kehittää suunnitelmaa sukupolvenvaihdoksesta.

LÄHTEET

- Elo-Pärssinen, K. & Talvitie, E. 2010. Perheyritys on enemmän. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Heinonen, J. 2005. Yrityksen sukupolvenvaihdos ja omistajanvaihdos. Helsinki: Tietosanoma.
- Immonen, R. & Lindgren, J. 2013. Onnistunut sukupolvenvaihdos. Helsinki: Talentum.
- Lakari, T. 2014. Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolvenvaihdos. Helsinki: Verotieto Oy.
- Kansikas, J. 2007. Kasva yrittäjyyteen. Helsinki: Talentum.
- Koiranen, M. 1993. Ole yrittäjä - ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys. Tampere: TT-kustannustieto Oy.
- Kuusisto, M-E. & Kuusisto, T. 2008. Johtaja vaihtuu – Sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät. Helsinki: Talentum.
- Nortio, J. 2015. Polvi polvelta parempi. Www-dokumentti. Saatavissa <https://www.mandatum-life.fi/life-journal/artikkeli/-/article/polvi-polvelta-parempi>. Luettu 3.4.2016.
- Oulun ammattikorkeakoulu. Nykytilankartoitus. Www-dokumentti. Saatavissa <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>. Luettu 28.4.2016.
- Paakkari, P. Yritysten sukupolven- ja omistajanvaihdokset. Www-dokumentti. Saatavissa http://www.pellervo.fi/otlehti/uotneuvonta/liitteet10/5_10_spv.htm#top. Luettu 29.4.2016.
- Perheyritysten liitto. Www-dokumentti. Saatavissa <http://www.perheyritys.fi/yhteystiedot/medialle/>. Luettu 8.4.2016.
- Pidisjärvi-lehti. 1988. Päivärinnan sähköliike täyttää 40 vuotta.
- PwC Oy. Perheyritysraportti. 2012. Www-dokumentti. Saatavissa https://www.pwc.fi/fi/julkaisut/perheyritystutkimus/tiedostot/perheyritysraportti_2012_suomi.pdf. Luettu 6.4.2016.

Päivärinta, K. Yritysinfo. Www-dokumentti. Saatavissa <http://www.paivarinta.fi/sahko/yritysinfo/>. Luettu 6.4.2016.

Päivärinta, T. 2002. Tulevaisuuden rakentajat – Olli ja Riitta Liisa Päivärinnan jälkeläiset.

Römer-Paakkanen, T. 2004. Yrittäjyys ja perheyrittäjyys ”Seniöri-Suomessa” 2010-luvulla. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto.

Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Www-dokumentti. Saatavissa http://liike.epedu.fi/liike-ala/verkko_opetus/tuotteen_monet_kasvot/sisainenjaulkoinen.html. Luettu 7.4.2016.

Stenholm, P. 2002. Jatkajaa kuunneltava sukupolvenvaihdoksessa. Www-dokumentti. Saatavissa <https://www.yrityskaupat.net/vinkit.php?sid=462>. Luettu 25.4.2016.

Suomen Yrittäjät. 2014a. Www-dokumentti. Saatavissa <https://sites.google.com/site/yritysta12/omaisu2>. Luettu 22.3.2016.

Suomen Yrittäjät. 2014b. Www-dokumentti. Saatavissa <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/perustamistoimet/osakeyhtio/>. Luettu 6.4.2016.

Suomen Yrittäjät. 2015a. Www-dokumentti Saatavissa <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/uutisarkisto/a/etusivun-uutiset/jattimainen-mullistus-luvassa-koskee-tuhansia-suomalaisia>. Luettu 19.3.2016.

Suomen Yrittäjät. 2015b. Www-dokumentti. Saatavissa <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/sukupolvenvaihdos/>. Luettu 7.4.2016.

Suomen Yrittäjät. 2015c. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2015. Www-dokumentti. Saatavissa http://www.yrittajat.fi/File/d35bc054-0164-460c-9b47-c1646f76d51a/Omistajanvaihdos_barometri_2015.pdf. Luettu 25.4.2016.

Tavasti, H. 2001. Sukupolvenvaihdos behavioristisesta näkökulmasta. Www-dokumentti. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13100/htavasti.pdf?sequence=1>. Luettu 13.2016.

Ylinen, A. 2010. Opettajien yrittäjyyskasvatusvalmiudet Etelä-pohjanmaan lukiossa. Www-dokumentti. Saatavissa http://www.yrittajakoulu.fi/yrittajyyden_oppia/dokumentit/document.asp?UID=13886&docID=202. Luettu 13.4.2016.

Yritys Suomi. 2012. Www-dokumentti. Saatavissa <https://www.yrityssuomi.fi/perheyriyksen-sukupolvenvaihdos>. Luettu 19.3.2016.