

Sami Tammela

## **Sukupolvenvaihdos vai toiminnan lopettaminen?**

Vaihtoehdot turvealan yrityksessä

Opinnäytetyö

Kevät 2017

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Taloushallinto

Tekijä: Sami Tammela

Työn nimi: Sukupolvenvaihdos vai toiminnan lopettaminen? Vaihtoehdot turvealan yrityksessä

Ohjaaja: Erkki Kytönen

Vuosi:2017

Sivumäärä:60

Liitteiden lukumäärä:1

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää eri vaihtoehdot toiminnan jatkamiselle kohdeyrityksessä nykyisen yrittäjän siirtyessä eläkkeelle. Tähän liittyen tarkastellaan myös toiminnan lopettamista vaihtoehtona. Työ painottuu kuitenkin sukupolvenvaihdokseen, sen suunnitteluun ja toteutukseen toiminimiyrityksen näkökulmasta. Samassa yhteydessä käydään läpi myös yhtiömuodon muutos osakeyhtiöksi.

Työn teoriaosuudessa käsitellään ensin yrittäjyyttä ja turvealaa, esitellään toiminimi ja osakeyhtiö yhtiömuotoina sekä tutustutaan yrityksen elinkaariin. Seuraavaksi perehdytään yrityksen sukupolvenvaihdokseen, sen suunnitteluun ja verotukseen. Tämän jälkeen käydään läpi yhtiömuodon muutos toiminimestä osakeyhtiöksi ja toiminnan lopettaminen toiminimiyrityksessä. Empiirisessä osuudessa tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Haastateltavina olivat työn toimeksiantajana toimiva yrittäjä, omistajanvaihdoksiin ja yrittäjyyteen perehtyneet asiantuntijat sekä sukupolvenvaihdoksen jo toteuttanut yrittäjäpariskunta.

Tutkimuksen tulosten perusteella sukupolvenvaihdoksen suunnittelu tulisi aloittaa hyvissä ajoin. Erityisen tärkeää olisi avoin keskustelu asiasta luopujien ja mahdollisten jatkajien kesken. Usein sukupolvenvaihdos vaatii myös erilaisia järjestelyitä, joiden toteuttaminen vie aikaa. Erityisesti toiminimimuotoisessa yrityksessä sukupolvenvaihdos on hankala toteuttaa, joten kyseeseen saattaa tulla myös yhtiömuodon muutos. Näiden järjestelyiden ja esimerkiksi verotukseen liittyvien kysymysten osalta sukupolvenvaihdoksessa kannattaa käyttää asiantuntijoita apuna.

Avainsanat: sukupolvenvaihdos, yrittäjyys, yritysmuodot, turvetuotanto

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Financial Administration

Author/s: Sami Tammela

Title of thesis: Business transfer or going out of business? Options for a peat production firm

Supervisor: Erkki Kytönen

Year: 2017

Number of pages:60

Number of appendices:1

---

The aim of this thesis was to find out the options for the continuation of the operations by the target company as the present entrepreneur retires. For this, going out of business was also studied as an option. However, the thesis focuses on business transfer, its planning and implementation from a sole proprietor's point of view. The change of the legal form of the enterprise from sole proprietor to limited liability company is presented, as well.

The theoretical part of this thesis consists of two chapters. Entrepreneurship and peat production as a field of business are covered first. After that, the concepts of sole proprietor and limited liability company as well as the business life cycle model are introduced. In the second chapter, business transfer, its planning and taxation are examined. After this, the change of legal form from sole proprietor to limited liability company and going out of business are covered. A qualitative research method was used in the empirical part, and the research material was collected by interviews. The target company's entrepreneur, two experts and an entrepreneur couple who already had implemented a business transfer were interviewed.

According to the results of the study, planning for the business transfer should be started well in advance. An open discussion between the successor and the transferor would be especially important. A business transfer often requires various, time-consuming arrangements. Especially when the legal form is sole proprietor, a business transfer is difficult to implement, which might require a change in the company's legal form. These arrangements and, for example, taxation-related questions should be solved with the help of professionals.

Keywords: business transfer, entrepreneurship, company forms, peat production

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	5
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Yleistä.....	6
1.2 Aikaisempia tutkimuksia.....	7
1.3 Opinnäytetyön tavoite ja rakenne.....	8
2 YRITTÄJYYS JA TURVEALA.....	10
2.1 Yrittäjyyden määritelmä.....	10
2.2 Turvealan erityispiirteet.....	12
2.3 Yritysmuodot.....	14
2.3.1 Yksityinen elinkeinonharjoittaja.....	15
2.3.2 Osakeyhtiö.....	16
2.4 Yrityksen elinkaarimalli.....	20
3 SUKUPOLVENVAIHDOS VAIHTOEHTONA YRITYSTOIMINNAN LOPETTAMISELLE.....	24
3.1 Yrityksen sukupolvenvaihdos.....	24
3.2 Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu.....	25
3.3 Luopumismuodot.....	27
3.3.1 Omistuskauppa.....	28
3.3.2 Liiketoimintakauppa.....	28
3.3.3 Lahja ja lahjanluonteinen kauppa.....	29
3.4 Sukupolvenvaihdoksen verotus.....	29
3.4.1 Luovutusvoitto- ja varainsiirtoverotus.....	30
3.4.2 Lahjaverotus.....	31
3.4.3 Sukupolvenvaihdoksen verohuojennukset.....	32
3.5 Yhtiömuodon muutos toiminimestä osakeyhtiöksi.....	33
3.6 Toiminnan lopettaminen toiminimiyrityksessä.....	35

4	VAIHTOEHDOT TOIMINNAN JATKAMISELLE	
	KOHDEYRITYKSESSÄ .....	37
4.1	Kohdeyrityksen esittely .....	37
4.2	Tutkimusmenetelmä.....	37
4.3	Teemahaastattelut .....	39
4.3.1	Toimeksiantajan haastattelu .....	40
4.3.2	Asiantuntijoiden haastattelut .....	41
4.3.3	Sukupolvenvaihdoksen tehneiden yrittäjien haastattelu.....	47
4.4	Toimenpide-ehdotukset.....	49
4.5	Johtopäätökset.....	50
5	YHTEENVETO.....	54
	LÄHTEET .....	56
	LIITTEET .....	60

## **Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo**

Kuvio 1. Energiaturpeen kulutus .....	14
Kuvio 2. Vuonna 2009 lopettaneet yritykset toiminta-ajan mukaan.....	20
Kuvio 3. Yrityksen elinkaaren vaiheet .....	22
Taulukko 1. Lahjaveron määrä, 1. veroluokka, lähimmät sukulaiset .....	31
Taulukko 2. Toimenpide-ehdotukset .....	50

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Yleistä

Suomessa on yhteensä 283 290 yritystä Tilastokeskuksen vuoden 2013 yritysrekisterin tietojen mukaan. Yritykset työllistävät 1,4 miljoonaa ihmistä ja kerryttävät verotuloja, joista maksetaan palveluja kaikille. Alle 50 henkilöä työllistävien yritysten osuus kaikista yrityksistä on jopa 98,9 prosenttia. (Yrittäjyys Suomessa 2015).

Pienet ja keskisuuret yritykset ovat siis merkittäviä työllistäjiä ja verojen maksajia. Ne muodostavat täten Suomen elinkeinoelämän perustan. Jotta tämä perusta säilyisi, tulee elinkelpoisten yritysten toiminnan jatkuvuus varmistaa. Suuri osa pk-yrityksistä on perheyrityksiä, eli ne ovat perheen omistamia ja johtamia. Välttämätön osa tällaisen yrityksen elinkaarta on sukupolvenvaihdos, jossa liiketoiminta siirretään perheen sisällä nuoremmalle sukupolvelle.

Yritysten sukupolvenvaihdokset ovat ajankohtainen aihe, sillä yrittäjien keski-ikä on korkea. Sukupolvenvaihdos on kuitenkin pitkä prosessi, johon olisi hyvä varautua ajoissa. Immonen ja Lindgren (2013, 12) viittaavat Perheyriitysten liiton ja Elinkeinoelämän keskusliiton vuonna 2012 julkaisemaan barometriin, jonka mukaan noin kolmasosa yrityksistä aikoo toteuttaa sukupolvenvaihdoksen seuraavan viiden vuoden aikana.

Vuoden 2015 omistajanvaihdosbarometrissa Varamäki ym. (2015, 107) toteavat, että tulokset eivät ole suuresti muuttuneet aiemmasta vuoden 2012 barometrissa. Heidän mukaansa yrittäjien ikääntymisestä johtuvia omistajanvaihdoksia on lähivuosien aikana tulossa paljon. He arvioivat, että seuraavan kymmenen vuoden aikana sukupolvenvaihdoksen kautta toimintaa on jatkamassa noin 18000 yritystä. Tämä tarkoittaisi sukupolvenvaihdoksen toteuttamista noin 1800 yrityksessä vuosittain. Sukupolvenvaihdokset tulevat siis pysymään ajankohtaisina vielä tulevaisuudessakin, vaikka niiden määrä hieman vähenee suurten ikäluokkien jäätyä eläkkeelle.

## 1.2 Aikaisempia tutkimuksia

Sukupolvenvaihdoksia ja yritysmuodon muutoksia on käsitelty useissa aikaisemmissa opinnäytetöissä ja tutkimuksissa. Varsinkin osakeyhtiömuotoisen yrityksen sukupolvenvaihdosta käsitteleviä opinnäytetöitä löytyy paljon. Huomiotta ei silti ole jäänyt toiminimiyrityksen sukupolvenvaihdos, vaan tätäkin aihetta on käsitelty monissa opinnäytetöissä.

Järvelä (2009) on opinnäytetyössään tutkinut toiminimimuotoisen yrityksen sukupolvenvaihdoksen toteuttamista mahdollisimman pienin veroseuraamuksin. Työssä käsitellään yrityksen arvonmäärittystä ja erilaisia kauppatapoja. Lisäksi kyseisessä työssä on käyty läpi yhtiömuodon muutokset. Lopputuloksena sukupolvenvaihdos ehdotetaan toteutettavan lahjanluonteisena kauppana ja yhtiömuotoa suositellaan vaihtamaan ennen sukupolvenvaihdosta. Toiminimiyrityksen muuttamista osakeyhtiöksi on myös tutkittu useissa opinnäytetöissä. Ojanperä (2015) on työssään laatinut ohjeistuksen tällaisen muutoksen toteuttamiseksi. Ohjeistuksessa esitellään molemmat yhtiömuodot, tuodaan esille perusteita yhtiömuodon muutokselle ja käydään yhtiömuodon muutosprosessi läpi.

Hiltunen (2016) on tutkinut Pro Gradu tutkielmassaan osakeyhtiön sukupolvenvaihdosta verotuksen näkökulmasta. Tutkielman tavoitteena oli selvittää verotuksellisesti tärkeimmät asiat, jotka on huomioitava osakeyhtiön sukupolvenvaihdoksessa. Johtopäätöksissä nämä asiat tiivistetään viiteen pääkohtaan. Niiden mukaan sukupolvenvaihdoksessa olisi tiedostettava oma tietotaso verotuksen osalta ja käytettävä tarvittaessa ammattilaisia apuna. Vaihdokselle olisi varattava riittävästi aikaa ja se tulisi suunnitella reaalityöntilanteen ehtoilla. Lisäksi korostetaan avoimuutta asioitaessa verohallinnon kanssa. Viimeisenä kohtana mainitaan huojennusten tuntemus ja käyttö mahdollisuuksien mukaan.

Sukupolvenvaihdokset ovat kansainvälisestikin ajankohtainen ilmiö, joten tämän myötä aihetta on tutkittu paljon myös ulkomailla. Bracci ja Vagnoni (2011) ovat tutkimuksessaan kehittäneet mallin tiedon hallinnalle pienen perheyriyksen sukupolvenvaihdoksessa. Työn johtopäätöksissä he toteavat, että luopuvan



yrittäjän hiljainen tieto olisi kyettävä siirtämään uudelle sukupolvelle. Usein perheyriksen sukupolvenvaihdoksessa on riski, että tieto ei välity luopujalta seuraavalle sukupolvelle. Tämä saattaa vaarantaa koko sukupolvenvaihdoksen onnistumisen.

Seinäjoen Ammattikorkeakoulu on myös ollut mukana toteuttamassa useita tutkimuksia omistajanvaihdoksiin liittyen. Etelä-Pohjanmaalla on toteutettu useita omistajanvaihdosbarometreja, joissa päätavoitteena on ollut selvittää luopuvien yrittäjien näkemyksiä yrityksensä jatkuvuudesta tulevaisuudessa. Varamäki ym. (2012) ovat tutkimuksessaan selvittäneet, miten omistajanvaihdoksen toteuttaneiden yritysten liiketoimintaa on kehitetty omistajanvaihdoksen jälkeen. Tutkimus oli toteutettu case-tutkimuksena, jossa tutkimuskohteiden omistajanvaihdokset olivat tapahtuneet 0,5-5 vuoden sisällä tutkimuksen toteuttamisesta. Voimakkaimmin toimintaa olivat tutkimuksen mukaan kehittäneet sarjayrittäjät, joilla oli jo aiempaa kokemusta yrittäjyydestä. Sukupolvenvaihdoksissakin toimintaa oli kehitetty, mutta ei yhtä määrätietoisesti. On kuitenkin huomioitava, että osassa tutkimuskohteista omistajanvaihdos oli tapahtunut vasta lyhyen ajan sisällä. Edellä mainituissa barometreissa ja tutkimuksessa on otettu huomioon omistajanvaihdoksina sekä sukupolvenvaihdokset, että yrityksen myynti ulkopuoliselle ostajalle.

Yritysmuodon muutoksia ja sukupolvenvaihdoksia on siis tutkittu varsin paljon, etenkin verotuksen näkökulmasta. Laajemmissa tutkimuksissa on huomioitu myös koko omistajanvaihdosprosessi. Tällöin tutkimuksessa ovat olleet mukana myös yrityskaupat, joissa toimintaa jatkaa yrityksen ulkopuolinen henkilö.

### **1.3 Opinnäytetyön tavoite ja rakenne**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää turvetuotantoa harjoittavan yrityksen toiminnan vaihtoehdot nykyisen yrittäjän siirtyessä eläkkeelle. Toimeksiantajan yritysmuotona on tällä hetkellä yksityinen elinkeinonharjoittaja. Työ on rajattu koskemaan sukupolvenvaihdosta ja toiminnan lopettamista kohdeyrityksessä. Sukupolvenvaihdokseen liittyen tarkastellaan myös yhtiömuodon muutosta toiminimestä osakeyhtiöksi.

Työn luvuissa kaksi ja kolme käsitellään aiheeseen liittyvää teoriaa. Luku kaksi keskittyy yrittäjyyteen ja turvealan erityispiirteiden tarkasteluun. Lisäksi luvussa esitellään yksityinen elinkeinonharjoittaja ja osakeyhtiö yritysmuotoina. Luvun lopussa käsitellään yrityksen elinkaarimallia, jonka avulla pyritään mallintamaan yritysten kehityskulkua. Yrityksen elinkaaren kannalta sukupolvenvaihdos tai toiminnan lopettaminen ovat merkittäviä vaiheita. Näitä käsitellään tarkemmin luvussa kolme. Luku kolme painottuu sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun ja toteutustapoihin sekä sukupolvenvaihdoksen verotukseen. Lisäksi luvussa siis käsitellään yksityisen elinkeinonharjoittajan toimintamuodon muutos osakeyhtiöksi ja viimeisenä yksityisen elinkeinonharjoittajan toiminnan lopettaminen.

Luvussa neljä käsitellään opinnäytetyön empiirinen osa, jossa tarkastellaan toiminnan jatkamisen vaihtoehtoja toimeksiantajan yrityksessä. Ensiksi esitellään lyhyesti toimeksiantajana toimiva yritys. Tämän jälkeen perehdytään työssä käytettyyn tutkimusmenetelmään. Seuraavaksi käydään läpi haastattelut, joilla kerättiin tietoa sukupolvenvaihdoksen toteuttamisesta. Lopuksi esitellään haastattelujen perusteella tehdyt johtopäätökset.

Sukupolvenvaihdos on aiheena ajankohtainen, sillä yrittäjien keski-ikä Suomessa on korkea. Sama tilanne on myös tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä, jossa yrittäjä siirtyy eläkkeelle mahdollisesti kymmenen vuoden kuluttua. Sukupolvenvaihdoksen lisäksi käsittelen toiminnan lopettamiseen vaadittavat toimenpiteet. Kyseisellä yrittäjällä ei ole vielä varmuutta toiminnan jatkajasta ja koko toimialan tulevaisuuden näkymät ovat melko epävarmat. Tästä syystä sukupolvenvaihdoksen lisäksi vaihtoehtona on toiminnan lopettaminen. Mikäli toimintaa päätetään jatkaa, jatkaja löytyisi todennäköisesti yrittäjän lapsista. Muussa tapauksessa kyseeseen tulee toiminnan lopettaminen. Tämän vuoksi olen rajannut tutkimuksen käsittelemään sukupolvenvaihdosta perhepiirissä, jolloin voidaan mahdollisesti hyödyntää sukupolvenvaihdoksen verohuojennuksia.

## 2 YRITTÄJYYS JA TURVEALA

Tässä luvussa tarkastellaan yrittäjyyttä käsitteenä ja eri yrittäjyyden muotoja. Luvussa esitellään myös turvealan erityispiirteet ja turvealan yrittäjyyden vaatimukset. Erityisesti Etelä-Pohjanmaan alueella pieniä turvealan yrityksiä on paljon. Omistajayrittäjän toiminnassa keskeinen tekijä on yhtiömuoto. Eri yhtiömuodot eroavat toisistaan perustamisen, hallinnon ja verotuksen osalta. Tässä luvussa esitellään yksityisen elinkeinonharjoittajan ja osakeyhtiön keskeisimmät piirteet. Luvun lopussa perehdytään yrityksen elinkaarimalliin, jonka avulla voidaan kuvata yritysten kehittymistä ja vaiheita, joita yritys toimintansa aikana kohtaa.

### 2.1 Yrittäjyyden määritelmä

Yrittäjyys on monitahoinen käsite, jolle on monenlaisia määritelmiä. Perinteisesti yrittäjyys on liitetty yrityksen omistamiseen ja johtamiseen. Nykyaikana yrittäjyyden käsite on kuitenkin paljon laajempi ja omistajayrittäjyys on yksi yrittäjyyden muodoista. Huomattava yrittäjyyden muoto on myös perheyrittäjyys, joka koskettaa etenkin monia pienyrityksiä.

Koiranen (1993, 11) määrittelee yrittäjyyden käsitteenä varsin laajasti. Hänen mukaansa yrittäjyys voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen yrittäjyyteen. Ulkoinen yrittäjyys perustuu omistajayrittäjyyteen, eli yrityksen perustamiseen ja johtamiseen. Sisäisen yrittäjyyden perustana taas on yrittäjämäinen työnteko toisen palveluksessa. Koiranen (s. 12) huomauttaa myös, että yrittäjyyttä arvostetaan yhä enemmän ajattelu- ja toimintatapana. Yrittäjyys tulee ilmi muuntautumiskykynä, jolle innovatiivisuus ja luovuus ovat tärkeitä ominaisuuksia. Yrittäjyyteen liittyviä ominaisuuksia ovat hänen mukaansa myös joustavuus, kehitysmuonteisuus ja muutosdynaamisuus.

Yrittäjyys ei siis rajaudu ainoastaan yrityksen omistamiseen ja johtamiseen. Perinteisen omistajayrittäjyyden lisäksi yrittäjyyden käsite sisältää nykyään myös sisäisen yrittäjyyden. Kansikas (2007, 61) määrittelee sisäisen yrittäjyyden olevan uutta luovaa ajattelua yhdistettynä työskentelyyn työnantajan palveluksessa. Hän

toteaa, että sisäiset yrittäjät sitoutuvat työnsä tuloksiin samalla tavalla kuin he sitoutuisivat omassa yrityksessään. Heiltä löytyy taito sparrata itsensä lisäksi myös muut työskentelemään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.

Yrittäjyyteen kuuluu vastuun ottaminen yrityksen liiketoiminnan menestymisestä (Kansikas 2007, 109). Yrittäjyys ei kuitenkaan ole pelkkää yksin puurtamista, vaan yksi yrittäjyyden perustekijöistä on vastuun jakaminen oikeille, kunnianhimoisille tekijöille. Omistajayrittäjä on silti toiminnan onnistumisesta kokonaisvaltaisesti vastuussa. Omistamiseen liittyy vastuu yrityksen työntekijöiden työllistämisestä, verojen maksamisesta ja liiketoiminnan uudistumisesta. Kansikas (mp.) toteaa, että tehokas toiminta tuottaa menestystä, mutta suunnitelmia tulisi olla myös epäonnistumisten varalle.

Yksi merkittävä yrittäjyyden muoto on perheyrittäjyys. Kallio (2002, 27) esittää, että perheyrietykseksi määritellään useimmiten yritys, jossa enemmistö osakkeista on perheen hallussa ja omistajayrittäjä itse pitää yritystä perheyrietyksenä. Hän kuitenkin huomauttaa, että määritelmät eroavat eri maissa. Suomalainen Perheyrietysten liitto (Mikä on perheyrietyty? [viitattu 6.11.2016]) määrittelee perheyrietytyksen seuraavasti:

1. Äänivaltaenemmistö on luonnollisella henkilöllä, hänen puolisoillaan tai muulla hänen sukunsa jäsenellä.
2. Äänivaltaenemmistö voi olla välillistä tai välitöntä.
3. Vähintään yksi saman perheen tai suvun jäsen tai hänen laillinen edustajansa on mukana yrityksen johdossa tai hallinnossa.
4. Listatut yhtiöt täyttävät perheyrietytyymääritelmän, mikäli osakekannan hankkineella tai muutoin saaneella henkilöllä tai hänen perheellään tai sukunsa jäsenellä on 25 prosentin osuus yhtiön osakkeiden tuomasta äänivallasta. Välillinen äänivalta listatussa yhtiössä tulee olla suvun määräysvallassa

Yli 85% Suomen yrityksistä on perheen omistamia ja johtamia (Kansikas 2007, 103). Elo-Pärssisen ja Talvitien (2010, 14) mukaan perheyrietytyksessä yhdistyvät kolme tekijää: yritystoiminta, omistajuus ja perhe. He toteavat lisäksi, että yrityksen ja perheen välinen vuorovaikutus ja jännite tekevät perheyrietytyksestä ainutlaatuisen. Jännitteen perheen ja yrityksen välille aiheuttavat erilaiset tavoitteet

ja syyt olemassaoloon. Menestyvän yrityksen on oltava ulospäin suuntautunut, tehtävääorientoitunut ja muutoskykyinen, kun taas perheelle tyypillisiä piirteitä ovat vakaus, sisäänpäin suuntautuneisuus ja tunteet. Tämän vuoksi perheyriyksissä yrityksen ja perheen päätökset vaikuttavat toisiinsa.

## **2.2 Turvealan erityispiirteet**

Kuten jokaisella toimialalla, myös turvealalla on omat erityispiirteensä. Turpeen tuotanto on luvanvaraista toimintaa, jota valvotaan ja ohjataan. Merkittävä piirre turvealalla on myös toiminnan kausiluonteisuus ja sääriippuvuus, sillä lyhyen tuotantokauden onnistuminen vaikuttaa huomattavasti alan yritysten toimintaan.

Suomen pinta-alasta noin kolmasosa, eli 9,2 miljoonaa hehtaaria on soita ja turvemaita. Näiden yleisimpiä maankäyttömuotoja ovat metsä- ja maatalous, suojelu ja turvetuotanto. Tämän lisäksi noin kolmasosa soista ei ole minkäänlaisessa hyötykäytössä. Metsätaloutta varten ojitettuja soita Suomessa on noin 4,8 miljoonaa hehtaaria, suojeltuna soista on noin 1,1 miljoonaa hehtaaria ja pelloiksi soita on raivattu 0,7 miljoonaa hehtaaria, josta osa on metsitetty uudelleen. Turvetuotannon käytössä soita on aktiivialana noin 0,06 miljoonaa hehtaaria. Turvetta käytetään pääasiassa energian tuotannossa ja lisäksi osa turpeesta käytetään kasvu- ja ympäristöturpeena. Energiaksi käytetyn turpeen osuus kokonaiskäytöstä on kuitenkin yli 90 prosenttia. Energiahuollossa turpeella korvataan tuontienergiaa, jonka osuus Suomessa on noin 70 prosenttia. Turpeen osuus Suomen energiahuollosta on noin 7 prosenttia ja kaukolämmöstä noin 20 prosenttia. Viime vuosina energiaturpeen käyttömäärä on ollut 20-29 Twh vuodessa. (Turve raaka-aineena, [viitattu 11.10.2016].)

Turvetuotanto on säädeltyä toimintaa, joka vaatii ympäristöluvan. Turvetuotannon ympäristöluvassa säädetään muun muassa turvetuotantoalueen kuivatusvesien puhdistusmenetelmästä, vesiensuojelurakenteiden ylläpidosta, kuormituksen tarkkailusta, sekä pöly- ja meluhaittojen torjunnasta. Turvetuotannon ympäristölupahakemus on tehtävä kirjallisesti aluehallintoviranomaiselle, joka käsittelee hakemuksen ympäristönsuojelulain säännösten mukaisesti. Hankkeen vaikutuspiirissä oleville asukkaille ja viranomaisille varataan tilaisuus esittää

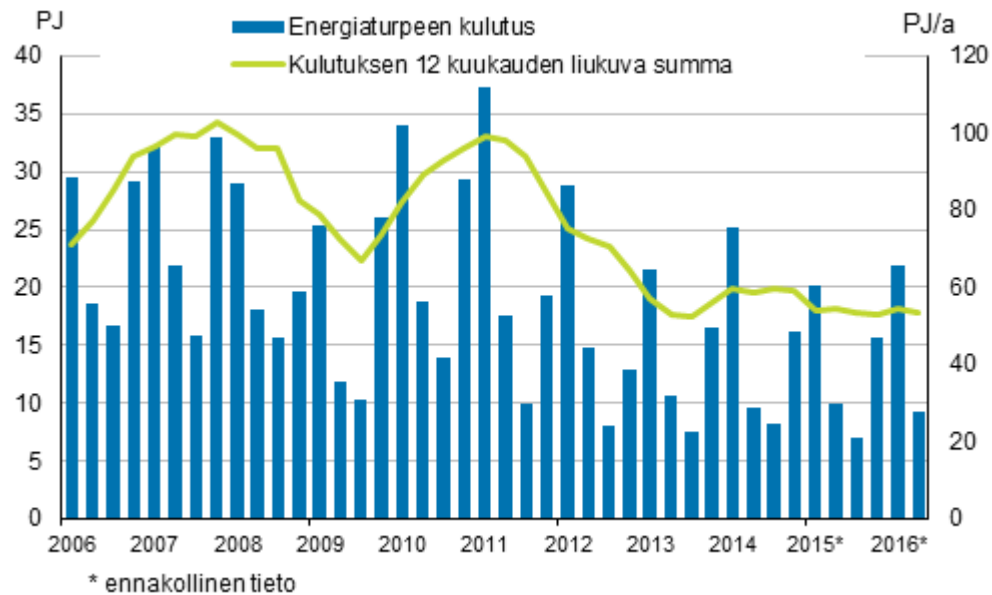
vaatimuksia, muistutuksia ja mielipiteitä hankkeeseen liittyen. Kokonaisuutena turvetuotantoalueen käyttöönottoprosessi alueen valinnasta ja hankinnasta lainvoimaiseen lupapäätökseen ja alueen kuntoonpanoon saattaa kestää jopa 15–20 vuotta. (Turvetuotanto. [viitattu 1.11.2016].)

Turvetuotanto on kausiluonteista toimintaa. Normaalivuosina tuotantokausi alkaa toukokuun puolivälistä ja kestää aina syyskuun alkuun. Keskimäärin turvetta nostetaan siis 30–50 päivänä kesässä, pääosin touko-elokuun aikana. Turvetuotanto on lisäksi riippuvaista sääolosuhteista. Tämän vuoksi turpeen tuotantomäärissä on suurta vaihtelua sekä vuosittain että alueellisesti. Keskimääräisenä saantona turvetuotannossa on 2000-luvulla ollut noin 400 megawattituntia hehtaarilta yhden tuotantokauden aikana. Kokonaistuotanto on vaihdellut 11–35 terawattitunnin välillä. (Turvetuotanto. [viitattu 1.11.2016].)

Turvetuotannon määrään vaikuttavat sääolosuhteiden lisäksi myös poliittiset päätökset. Turvetuotannolle voimakasta kasvun aikaa olivat 1980- ja 1990-luvut, jolloin kotimaista energiantuotantoa tuettiin. Viime vuosina tuotantomäärät ovat kuitenkin pienentyneet, sillä turpeen energiakäyttöä pyritään vähentämään. Vuoden 2013 energia- ja ilmastostrategiassaan hallitus asetti tavoitteeksi turpeen energiakäytön pudottamisen kahteen kolmasosaan viime vuosien tasosta. Turve ei kuitenkaan ole aina korvattavissa muilla polttoaineilla, joten sillä tullaan tuottamaan osa energiasta jatkossakin. (Turvetuotanto vähenee Suomessa 2016.)

Alla olevasta kuvioista (1) nähdään, miten energiaturpeen kulutus on viimeisten kymmenen vuoden aikana kehittynyt. Talvikuukausina kulutus on luonnollisesti korkeampi suuremman lämmitystarpeen johdosta. Kuvion perusteella voidaan havaita energiaturpeen kulutuksen lähes puolittuneen huippuvuosista.

Turvetuotannon käytössä on siis koko Suomen suopinta-alasta varsin pieni osa. Toiminta vaatii ympäristöluvan, joka on haettava aluehallintovirastolta. Suuria vaihteluita toimintaan aiheuttavat sääolosuhteet, jotka vaikuttavat tuotannon onnistumiseen. Lisäksi toimintaan vaikuttavat pidemmällä tähtäimellä myös poliittiset päätökset. Turvealan yrittäjyyteen vaikuttavat täten monenlaiset asiat, kuten ympäristöluvut ja sääolosuhteet. Lisäksi toimintaan sitoutuu paljon pääomia, ennen kuin tuotanto saadaan käyntiin.



Kuvio 1. Energiaturpeen kulutus  
(Suomen virallinen tilasto (SVT): Energian hankinta ja kulutus. 2016).

### 2.3 Yritysmuodot

Käsittelen tässä luvussa yksityistä elinkeinonharjoittajaa, ja osakeyhtiötä yhtiömuotoina. Keskityn tässä työssä näihin kahteen yhtiömuotoon, sillä ne ovat kohdeyrityksen näkökulmasta olennaisia. Kohdeyrityksen nykyinen yhtiömuoto on yksityinen elinkeinonharjoittaja, eli puhekielessä toiminimi. Tässä työssä on tavoitteena selvittää yhtiömuodon muutos toiminimestä osakeyhtiöksi. Nämä kaksi yhtiömuotoa eroavat hallinnoltaan ja verotukseltaan merkittävästi ja näitä eroja käyn tässä luvussa läpi.

Honkamäki ja Pennanen (2010, 29) esittävät toimintamuodon valintaan vaikuttaviksi tekijöiksi tyypillisesti riskin, toiminnan laajuuden, varojen käytön ja hallinnon yksinkertaisuuden sekä verotuksen. Osakeyhtiömuotoista toimintaa he suosittelevat, mikäli tavoitteena on kasvattaa yritystä ja jättää osa voittovaroista yhtiöön. Tällöin yrittäjän kokonaisveroaste saattaa jäädä muita yhtiömuotoja pienemmäksi. Jos taas toiminnan tuottamia varoja halutaan nostaa yrittäjän elämistä varten ja hallinto halutaan pitää yksinkertaisena, saattaa henkilöyhtiö olla Honkamäen ja Pennanen (mp.) mukaan edullisempi vaihtoehto.

### 2.3.1 Yksityinen elinkeinonharjoittaja

Yksityisenä elinkeinonharjoittajana voi toimia Euroopan talousalueella asuva luonnollinen henkilö. Yleiskielessä yksityisestä elinkeinonharjoittajasta käytetään myös nimitystä ”Toiminimi” tai ”yksityisliike”. Lainsäädännössä toiminimi merkitsee kuitenkin yrityksen nimeä. (Yksityinen elinkeinonharjoittaja 2016.)

Yksityinen elinkeinonharjoittaja solmii sopimukset ja tekee kaikki sitoumukset omaa nimeään käyttäen. Toiminimi ei ole yrittäjästä erillinen oikeushenkilö, vaikka yritykselle voidaan rekisteröidä erillinen nimi ja liiketoiminnalle tehdään erikseen kirjanpito. Yksityinen elinkeinonharjoittaja vastaa siis kaikista tekemistään sitoumuksista koko liiketoiminnan omaisuuden lisäksi kaikella henkilökohtaisella omaisuudellaan. Vastaavasti hänellä on vapaus nostaa varoja yrityksestä. Yrityksen ja yrittäjän henkilökohtainen omaisuus erotellaan täten vain kirjanpidollisesti. Yksityisen elinkeinonharjoittajan vastuu veloista tarkoittaa sitä, että myös yrittäjän henkilökohtaista omaisuutta voidaan ulosmitata yrityksen velkaa perittäessä. (Toiminimi eli yksityinen elinkeinonharjoittaja 2014.)

Luonnollisten henkilöiden harjoittama yritystoiminta voidaan Villan (2013, 20) mukaan jakaa ammattitoimintaan ja yksityisliikkeeseen. Hän toteaa ammatin harjoittamisen olevan yleensä luonnollisen henkilön päätyö, jossa ei tarvita suurta pääomapanosta ja organisaatio on suppea. Pääoman sijaan merkittävänä panoksena toimii yrittäjän oma ammattitaito. Ammatinharjoittaja toimii ammatissaan itsenäisesti, eikä muiden määräysvallan alaisuudessa. Villa (s. 20) määrittelee tyypillisiksi ammatinharjoittajiksi esimerkiksi parturit, lääkärit ja asianajajat.

Yksityisliikkeeksi luokitellaan ammatinharjoittamista laajemmissa puitteissa tapahtuva liiketoiminta (Villa 2013, 21). Tässä yhteydessä liiketoiminta merkitsee elinkeinotoimintaa, jota luonnollinen henkilö liikeyrityksen muodossa ja rakenteessa harjoittaa. Yksityisliike on siis yritystoiminnan yksinkertaisin oikeudellinen muoto. Tarkka rajanveto ammatti- ja liiketoiminnan välillä on vaikeaa. Liiketoiminnan katsotaan kuitenkin vaativan ammatinharjoittamista suuremman pääomapanoksen ja taloudellisen riskin, sekä laajemman organisaation.



**Perustaminen.** Toiminimi on yritysmuodoista yksinkertaisin perustettava, sillä se ei vaadi mitään perustamismuodollisuuksia. Yksityisen elinkeinonharjoittajan ei tarvitse toimintaa aloittaessaan tehdä kirjallista sopimusta tai vastaavaa asiakirjaa. (Holopainen 2016, 40.)

Toiminimen perustaminen ilmoitetaan kaupparekisteriin perustamisilmoituksella. Toiminimi on pakko rekisteröidä, mikäli yksityisen elinkeinonharjoittajan harjoittama toiminta on luvanvaraista, hänellä on omasta asunnosta erillinen toimitila tai hänellä on palveluksessaan muita henkilöitä kuin aviopuoliso tai alaikäinen lapsi. Rekisteröinti antaa yksinoikeuden toiminimen käyttöön yritystoiminnan nimeksi, joten se kannattaa tehdä. Elinkeinonharjoittajan perustamisilmoituksella voi ilmoittautua myös verohallinnon rekistereihin, kuten ennakkoperintärekisteriin ja arvonlisäverovelvolliseksi. (Yksityinen elinkeinonharjoittaja 2016.)

**Verotus.** Liikkeen- ja ammatinharjoittajan yritystoiminnasta saatu tulo käsitellään verotuksessa yrittäjän henkilökohtaisena tulona, joka jaetaan pääoma- ja ansiotuloksi. Pääomatuloja verotetaan 30 prosentin verokannan mukaan 30000 euroon asti ja tämän ylittävältä osalta 34 prosentin verokannan mukaan. Ansiotuloja taas verotetaan progressiivisen verokannan mukaan, joka pienillä tuloilla jää pääomatuloveroa alhaisemmaksi. Pääomatulona verotetaan yrityksen tuloksesta se osuus, joka vastaa 20 prosentin tuottoa edellisen vuoden nettovarallisuudelle. Nettovarallisuus tarkoittaa yrityksen varojen ja velkojen erotusta, johon lisätään 30 prosenttia tilikauden päättymistä edeltäneiden 12 kuukauden aikana maksetuista palkoista. Halutessaan yrittäjä voi vaatia pääomatulon osuudeksi 10 prosentin tuottoa, tai tulos voidaan vaatia verotettavaksi kokonaan ansiotulona. (Holopainen 2016, 157)

### 2.3.2 Osakeyhtiö

Osakeyhtiö on niin sanottu pääomayhtiö, jossa osakkeenomistajien vastuu yhtiön velvoitteista on rajattu ainoastaan osakkeenomistajan yhtiöön sijoittamaan pääomapanokseen. Tämä yhtiömuoto on Suomessa käytetyistä yhtiömuodoista suosituin. Osakeyhtiön toimintaa sääntelee osakeyhtiölaki (L 21.7.2006/624),

jonka keskeisiä periaatteita ovat osakkeenomistajan rajoitettu vastuu, osakkeenomistajien yhdenvertaisuus ja enemmistöperiaate, johdon huolellisuusvelvoite, yhtiön pääoman pysyvyys sekä osakkeen luovutettavuus. (Osakeyhtiö 2014)

Osakeyhtiölaki (L 21.7.2006/624) sääntelee sekä yksityisten, että julkisten osakeyhtiöiden toimintaa. Kumpaakin näistä yhtiömuodoista käsitellään osakkeenomistajista erillisenä oikeushenkilönä heti yhtiön rekisteröimisestä lähtien. Yksityisen osakeyhtiön vähimmäisvaatimus osakepääomalle on vain 2500 euroa, kun taas julkiselta osakeyhtiöltä vaaditaan 80 000 euron vähimmäisosakepääoma. Toinen merkittävä ero julkisen ja yksityisen osakeyhtiön välillä on se, että yksityisen osakeyhtiön arvopapereilla ei saa käydä kauppaa pörssissä. (Villa 2013, 197)

Osakeyhtiön perustamiseen vaaditaan vähintään yksi luonnollinen henkilö tai oikeushenkilö. Osakeyhtiölaissa (L 21.7.2006/624) ei aseteta kotipaikkavaatimuksia osakkeenomistajille, joten osakeyhtiön voi perustaa myös ETA- alueen ulkopuolinen henkilö. Osakeyhtiöllä on aina oltava hallitus. Hallitukselle on valittava puheenjohtaja, mikäli jäseniä on useita. Hallituksen tehtävänä on huolehtia yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallituksen vastuulla on myös yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan asianmukainen järjestäminen. (Holopainen 2016, 30)

**Perustaminen.** Osakeyhtiötä perustettaessa on laadittava kirjallinen perustamissopimus, jonka jokainen osakkeenomistaja allekirjoittaa. Tällä allekirjoituksella osakkeenomistaja merkitsee perustamissopimuksessa mainitun määrän osakkeita. (Osakeyhtiölaki 2006/624, 2 luku 1 §)

Perustamissopimuksessa on aina oltava mainittuna seuraavat asiat:

1. sopimuksen päivämäärä
2. kaikki osakkeenomistajat ja kunkin merkitsemät osakkeet
3. osakkeesta yhtiölle maksettava määrä
4. osakkeen maksuaika
5. yhtiön hallituksen jäsenet

Osakeyhtiölain (L 21.7.2006/624) 2 luvussa säädetään myös, että perustamissopimukseen on liitettävä yhtiöjärjestys. Tilikausi on määriteltävä joko perustamissopimuksessa tai yhtiöjärjestyksessä. Perustamissopimuksessa on tarvittaessa mainittava yhtiön toimitusjohtaja, hallintoneuvoston jäsenet ja tilintarkastajat. Lain mukaan yhtiöjärjestyksessä on aina mainittava yhtiön toiminimi, kotipaikkana oleva Suomen kunta ja yhtiön toimiala. Honkamäki ja Pennanen (2010, 22) huomauttavat myös, että osakeyhtiö on rekisteröitävä kolmen kuukauden kuluessa perustamissopimuksen päivämäärästä. Perustaminen on toteutettava ja yhtiö on rekisteröitävä kaupparekisteriin tämän määräajan sisällä.

**Hallinto.** Osakeyhtiöllä on Villan (2013, 254) mukaan kaksi pakollista toimielintä: yhtiökokous ja hallitus. Lisäksi yhtiöllä voi olla hallintoneuvosto, josta määrätään yhtiöjärjestyksessä ja toimitusjohtaja, jonka hallitus valitsee ja erottaa. Hallitus käyttää yleistoimivaltaa yhtiön asioiden hoidossa. Sille kuuluvat siis kaikki ne tehtävät, joita ei ole määrätty jonkin muun toimielimen suoritettavaksi. Villa (s. 255) toteaaakin hallituksen omaavan laajan toimivallan ja kelpoisuuden tehdä päätöksiä yhtiötä koskevissa asioissa.

Suurin osa osakeyhtiöistä on velvollinen valitsemaan tilintarkastajan, joka suorittaa tilintarkastuksen noudattaen tilintarkastuslaissa ja muualla laissa määriteltyjä säädöksiä. Vain pienimmissä osakeyhtiöissä ei ole tilintarkastuspakkoa. (Villa 2013, 254)

Yhtiökokous käyttää ylintä päätösvaltaa osakeyhtiössä ja se muodostuu kokouksessa läsnä olevista yhtiön osakkeenomistajista. Varsinainen yhtiökokous on pakollinen ja se on osakeyhtiölain (L 21.7.2006/624) mukaan pidettävä kuuden kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä.

Varsinaisessa yhtiökokouksessa päätetään:

1. Tilinpäätöksen vahvistamisesta
2. Taseen osoittaman voiton käytöstä
3. Vastuuvapauden myöntämisestä hallituksen jäsenille, hallintoneuvoston jäsenille ja toimitusjohtajalle
4. Hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenten ja tilintarkastajan valinnasta

5. Muista yhtiöjärjestyksessä määrätyistä varsinaisessa yhtiökokouksessa käsiteltävistä asioista.

Villa (2013, 255) huomauttaa, että osakkaat voivat yksimielisinä ja yhtiökokousta pitämättä tehdä päätöksen yhtiökokoukselle kuuluvasta asiasta. Tämä on tietyissä tapauksissa yksinkertainen ja tehokas tapa tehdä päätöksiä. Villa (mp.) toteaa, että osakeyhtiön hallintomalli voi olla myös hyvin yksinkertainen. Tällöin se sisältäisi yhtiökokouksen ja hallituksen, johon kuuluu yksi varsinainen jäsen ja tämän varajäsen. Osakeyhtiölain (L 21.7.2006/624) 6 luvun 3 §:n mukaan myös hallitus voi tehdä päätöksiä pitämättä kokousta. Tällöin päätös on lain mukaan kirjattava, allekirjoitettava ja numeroitava sekä säilytettävä kuten hallituksen pöytäkirjasta säädetään.

**Verotus.** Osakeyhtiö on itsenäinen verovelvollinen, jonka saama tulo verotetaan osakeyhtiön tulona. Osakeyhtiön verotus ei täten vaikuta yksittäisen osakkaan verotukseen. Osakeyhtiötä verotetaan yhteisöjen tuloveroprosentin mukaan, joka on 20 %. Osakeyhtiön osakasta verotetaan vasta siinä vaiheessa, kun hän nostaa tuloa osakeyhtiöstä esimerkiksi palkkana tai osinkona. Osakkaat eivät voi nostaa osakeyhtiön varoja verovapaina yksityisottoina. (Tuloverotus - osakeyhtiö ja osuuskunta [Viitattu 20.12.2016].)

Osakeyhtiö ja yksityinen elinkeinonharjoittaja eroavat siis merkittävästi toisistaan yhtiömuotoina. Osakeyhtiö on omistajistaan erillinen oikeushenkilö, kun taas yksityinen elinkeinonharjoittaja vastaa itse yrittäjänä kaikista velvoitteistaan. Tästä johtuen yksityinen elinkeinonharjoittaja on hallinnoltaan huomattavasti osakeyhtiötä kevyempi. Lisäksi varojen nostaminen osakeyhtiöstä on yksityistä elinkeinonharjoittajaa tarkemmin säänneltyä. Toisaalta, myös osakeyhtiön hallinto voidaan rakentaa melko yksinkertaiseksi, mikäli osakkaita on vähän ja he pystyvät tekemään yksimielisiä päätöksiä.

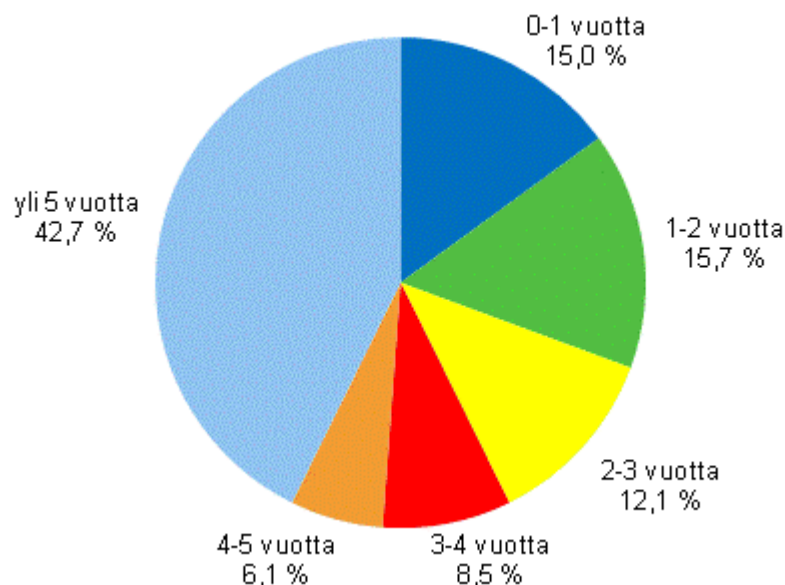
Myös verotuksen osalta eroavaisuuksia löytyy. Osakeyhtiö maksaa tuloksestaan veroa kiinteän 20 prosentin yhteisöverokannan mukaan, kun taas yksityisen elinkeinonharjoittajan verotus jakaantuu ansio- ja pääomatuloveroon. On kuitenkin huomioitava, että osakeyhtiön osakasta verotetaan jälleen hänen nostaessaan

yrityksestä palkkaa tai osinkoa. Tällöin verotukselliset erot yhtiömuotojen välillä tasoittuvat.

## 2.4 Yrityksen elinkaarimalli

Yritysten kehityksen mallintamiseksi on luotu erilaisia elinkaarimalleja. Nämä mallit pyrkivät kuvaamaan eri vaiheita, joita yritykset toimintansa aikana kohtaavat. Mallien perusteella ei siis aina voida ennustaa yrityksen kehitystä, mutta niiden avulla voidaan nähdä millaisia eri vaiheita yritykset toiminnassaan kohtaavat.

Kallio (2002, 23) jakaa pienyritykset elinkaaren perusteella kolmeen pääryhmään. Näistä ensimmäinen on lyhyen elinkaaren yritykset. Hänen mukaansa uusien pienyritysten on haastavaa jäädä eloon. Tätä väitettä tukee myös Tilastokeskuksen julkaisema kuvio vuonna 2009 lopettaneista yrityksistä (kuvio 2). Kuviosta voidaan havaita, että lopettaneista yrityksistä lähes puolet oli ehtinyt toimia vain alle kolmen vuoden ajan. Tämä ajanjakso on siis kriittisintä aikaa yrityksen eloonjäämisen kannalta.



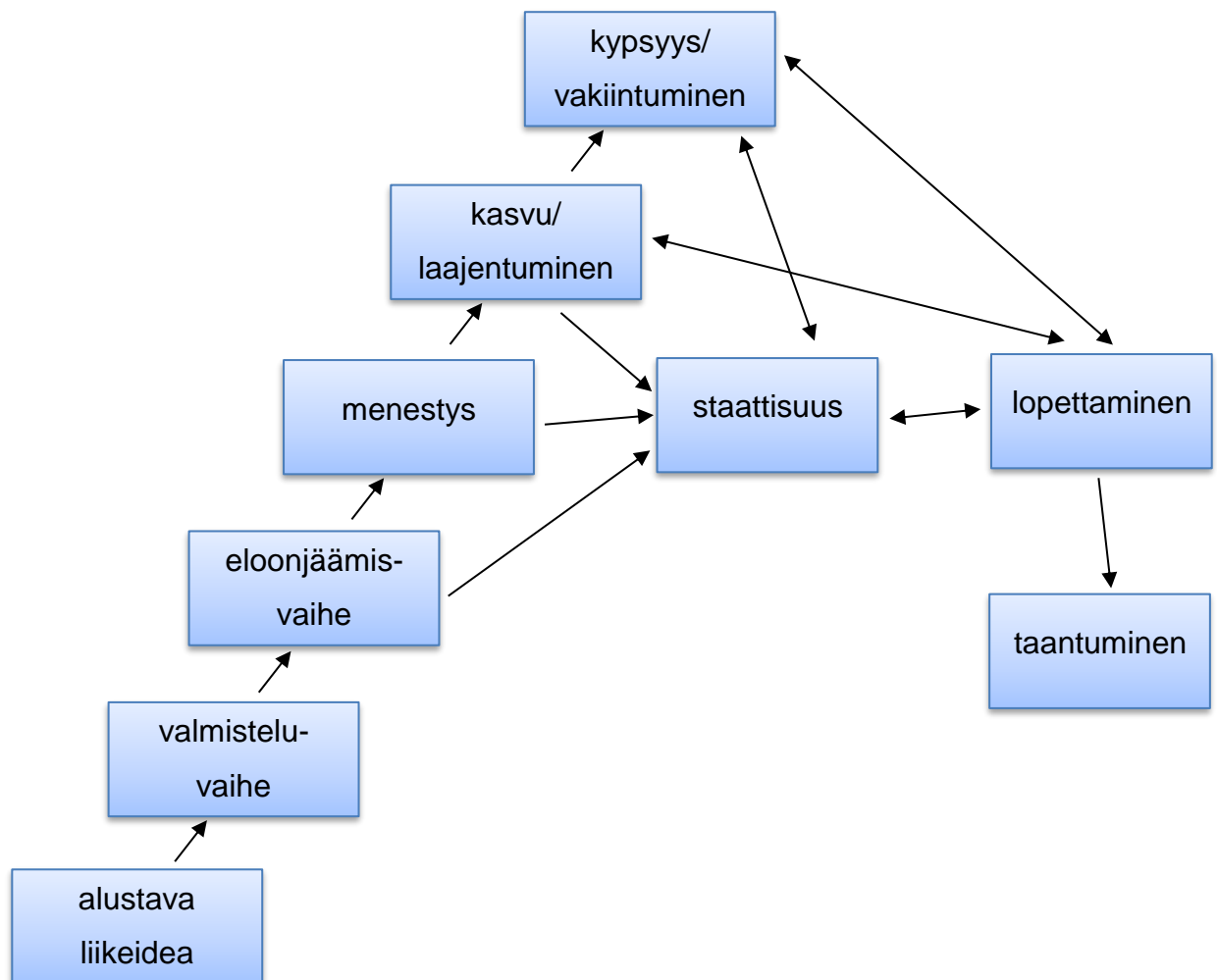
Kuvio 2. Vuonna 2009 lopettaneet yritykset toiminta-ajan mukaan (Suomen virallinen tilasto (SVT): Aloittaneet ja lopettaneet yritykset. 2009).

Toinen suuri pienyritysryhmä muodostuu Kallion (2002, 23) mukaan ei-kasvuyrityksistä. Ne ovat yrityksiä, jotka selviytyvät eloonjäämisvaiheeseen, mutta pysyvät kooltaan pieninä. Kolmanneksi ryhmäksi hän listaa kasvuhakuiset

yrietykset. Tämä on näistä ryhmistä pienin, mutta sen työllistävä vaikutus on kahta edellistä ryhmää merkittävästi suurempi. Tästä syystä valtio haluaa panostaa varsinkin kasvuyrityksiin.

Organisaation kasvua ja siihen liittyviä tapahtumia pyritään Kallion (2002, 74) mukaan selittämään elinkaariteorian avulla. Hän vertaa elinkaariteoriaa organismin kasvuun, jossa käydään läpi sarja ennustettavia ja välttämättömiä vaiheita. Tällaisista vaiheista rakentuu myös organisaation kasvu. Elinkaarimalleja on kuitenkin kritisoitu siitä, että ne eivät huomioi omistajayrittäjän henkilökohtaisia motiiveja, jotka saattavat perustua muuhunkin kuin kasvuun ja taloudellisuuteen. Lisäksi Kallio (s.88) toteaa, että elinkaarimallit eivät ennusta yrityksen kehittymistä, vaan pikemminkin kuvaavat sitä. Parhaiten elinkaarimallit soveltuvatkin kuvaamaan juuri kasvuyrityksiä.

Kuviossa 3 on esitetty yrityksen elinkaaren vaiheet perustuen alun perin Bidgen, O`Neillin ja Cromien (1998) julkaisemaan artikkeliin. Kallio (2002, 76) toteaa elinkaarimallien yleensä sisältävän ainakin seuraavat kuusi vaihetta: esivalmistelu/käynnistys, eloonjääminen, menestys, kasvu, kypsyys ja taantuminen.



Kuvio 3. Yrityksen elinkaaren vaiheet  
Kallio (2002, 77).

Läheskään kaikki yritykset eivät kehity edellä kuvatun mallin mukaisesti. Kallio (2002, 83) painottaa, että varsin suuri osa yrityksistä jää eloonjäämisvaiheessa staattiseen tilaan, eli ne eivät kasva eloonjäämisen jälkeen. Tällaisia yrityksiä löytyy runsaasti myös Suomesta. Kaikki yrittäjät eivät tavoittele kasvua, vaan tyytyvät yrityksen tuottamaan toimeentuloon.

Lester, Parnell ja Carragher (2003, 340–350) ovat esitelleet kaikille organisaatioille soveltuvan viiden vaiheen elinkaarimallin. He ovat päätyneet viisivaiheiseen malliin aikaisempien tutkimusten ja kokemusten perusteella. Aiemmista malleista poiketen kyseinen malli soveltuu sekä alkuvaiheessa oleville pienille yrityksille, että suurille, kauemman toimineille yrityksille.

Malli sisältää seuraavat vaiheet:

1. Syntyvaihe (*Existence*)
2. Eloonjääminen (*Survival*)
3. Menestys (*Success*)
4. Uusiutuminen (*Renewal*)
5. Heikkeneminen (*Decline*)

Lisäksi mallissa huomioidaan heikkeneminen elinkaaren viimeisenä vaiheena. Kirjoittajien mukaan yritys voi kuitenkin selvitä heikkenemisvaiheesta, mikäli se pystyy uusiutumaan. Mallin heikkona puolena voidaan pitää sitä, että se ei ota huomioon erilaisia välivaiheita, joissa pienet yritykset liikkuvat. Myös tässä mallissa pienyritykset sijoittuvat syntyvaiheeseen ja eloonjäämisvaiheeseen.

Elinkaarimallien avulla voidaan siis kuvata yritysten eri kehitysvaiheita. Varsinkin kasvuyritysten kohdalla nämä mallit antavat hyvän kuvan eri vaiheista, joita tällaiset yritykset kohtaavat. Pienyritysten osalta mallit eivät kaikilta osin vastaa niiden kehitystä, sillä pienet yritykset jäävät usein pysyvään, staattiseen tilaan, eivätkä kasva nopeasti. Tämä johtuu siitä, että kaikki pienyritykset eivät edes tavoittele kasvua. Pienyritykset saattavat kuitenkin kohdata heikkenemisvaiheen, jota voi seurata toiminnan lopettaminen. Toisaalta yritys voi myös uudistua esimerkiksi sukupolvenvaihdoksen yhteydessä.



### **3 SUKUPOLVENVAIHDOS VAIHTOEHTONA YRITYSTOIMINNAN LOPETTAMISELLE**

Yrittäjän lähestyessä eläkeikää, hänen tulisi pohtia oman yrityksensä jatkuvuutta. Mikäli yritys on hyvässä kunnossa ja toiminnalle on tiedossa motivoitunut jatkaja, tulee kysymykseen sukupolvenvaihdoksen suunnittelu. Sukupolvenvaihdos on ainutlaatuinen tapahtuma jokaisen yrityksen elinkaareissa ja se voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Toteutukseen vaikuttavat yhtiömuoto, verotus, yrityksen taloudellinen tilanne sekä luopujan ja jatkajan väliset suhteet. Toisaalta, mikäli jatkajaa ei löydy ja yritystoimintakaan ei tuota enää toivotulla tavalla, saattaa ainoaksi vaihtoehdoksi jäädä toiminnan lopettaminen.

#### **3.1 Yrityksen sukupolvenvaihdos**

Yrityksen sukupolvenvaihdoksessa on kyse yrityksen omistussuhteiden muutoksesta, jossa yritys siirretään toimintaa jatkavalle henkilölle (Immonen & Lindgren 2013, 1). Toiminnan jatkajana sukupolvenvaihdoksen jälkeen toimii yleensä yrittäjän lapsi tai muu lähisukulainen. Aina jatkajaa ei kuitenkaan löydy yrittäjän perheen piiristä, jolloin yritys voidaan siirtää henkilöstölle tai etsiä jatkajaa ulkoa. Joka tapauksessa kyse on yrityksen siirtämisestä nuoremmalle sukupolvelle.

Kansikas (2007, 124) toteaa, että sukupolvenvaihdos on tyypillisesti haaste yrityksen talouden ja verotuksen näkökulmasta, mutta haaste se on myös ihmissuhteille. Näihin haasteisiin yritysten tulisi varautua sekä taloudellisesti, että henkisesti. Jatkajan valinnasta tulisi käydä keskustelua jo vuosia ennen sukupolvenvaihdosta, sillä talouden suunnittelu, verotuksen selvittäminen ja omistajuuden jakaminen vaativat aikaa. Sukupolvenvaihdoksessa yrityksen jatkajan on kasvettava henkisesti yrittäjyyteen. Tämä merkitsee talouden, verotuksen ja tilihallinnon realiteettien ymmärtämistä ja hyväksyntää. Jatkaja vastaa yrityksen rahoituksesta ja taloudellisesta kannattavuudesta, sekä investoinneista ja toiminnan kehittämisestä. Aiemman sukupolven taas on

panostettava vetovastuun siirtämiseen jatkajalle. Tämä on usein vaikeaa, joten se voidaan tehdä vaiheittain.

Luopumisen tuska onkin Elon (2016, 18) mukaan yksi tyypillisimpiä ongelmia sukupolvenvaihdokseen liittyen. Kun alkuperäinen yrittäjä on pitänyt yrityksestään huolta kuin omasta lapsesta, jonka kasvua ja kehitystä on vaalittu, on siitä luopuminen vaikeaa. Hän huomauttaa myös, että sukupolvenvaihdoksessa tulisi kuitenkin ajatella yrityksen parasta. Mikäli jatkaja ei ole innokas johtotehtäviin, voisi hän tyytyä vastuullisen omistajan rooliin. Tällaisessa tapauksessa yrityksen johtoon voidaan palkata henkilö suvun ulkopuolelta. Suurille yrityksille löytyy useimmiten motivoitunut jatkaja perhepiiristä, kun taas pienten yritysten jatkajan löytäminen on haasteellisempaa.

Elo-Pärssinen ja Talvitie (2010, 88–89) näkevät perheyrietyksen sukupolvenvaihdoksen sekä haasteena, että mahdollisuutena. Heidän mukaansa uuden sukupolven myötä yrityksessä voi koittaa uusi aikakausi. Vaikka muutos on sisäänrakennettu perheyrietyksen olemukseen, on sukupolvenvaihdos tilanteena aina haastava. On otettava huomioon, että kyseinen tapahtuma voi aiheuttaa epävarmuuden tunteita myös henkilökunnassa ja asiakkaissa. Elo-Pärssinen ja Talvitie (mp.) huomauttavat, että jatkajan valinta saattaa joissakin perheyrietyksissä osoittautua haasteeksi. Jatkajaa ei joko löydetä ollenkaan tai jatkajaksi haluavia on useampi. Tällöin sukupolvenvaihdos voi paljastaa piileviä kipukohtia esimerkiksi suosikkijatkajaan tai omaisuuden jakamiseen liittyen.

### **3.2 Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu**

Sukupolvenvaihdos on haastava prosessi, johon sisältyy monia erilaisia vaiheita. Tästä syystä sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun kannattaa panostaa. Heinonen ja Stenholm (2005, 24) pitävätkin suunnittelua merkittävänä tekijänä onnistuneessa sukupolvenvaihdoksessa. Parhaassa tapauksessa sukupolvenvaihdossuunnitelma olisi sisällytetty yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan, mikä vakuuttaisi esimerkiksi rahoittajat yrityksen toiminnasta.

Usein sukupolvenvaihdosta koskeva päätös syntyy kuitenkin vasta viime hetkellä yrittäjän lähestyessä eläkeikää, jolloin suunnittelulle jää vain vähän aikaa. Mitä myöhemmin sukupolvenvaihdoksen suunnittelu aloitetaan, sitä suuremmalla todennäköisyydellä vaihdoksen toteuttamisessa tulee kiire. Tällaisessa tilanteessa riski epätaloudellisten ratkaisujen tekemisestä kasvaa.

Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu sisältää seuraavat pääkohdat (Heinonen & Stenholm 2005, 25):

1. Päätös omistajuuden siirtämisestä
2. Jatkajan tunnistaminen
3. Jatkajan valmentaminen
4. Avainhenkilöt sukupolvenvaihdoksen aikana
5. Sukupolvenvaihdoksen tekninen toteutus
6. Verotukselliset ja lailliset yksityiskohdat
7. Rahoitukselliset yksityiskohdat
8. Eläkkeelle siirtymisen suunnittelu
9. Seuranta, ongelmien ja erimielisyyksien ratkaiseminen
10. Aikataulu
11. Sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen

Heinonen ja Stenholm (2005, 25) toteavat, että päätös yrityksen liiketoiminnan ja omistajuuden siirtämisestä eteenpäin aloittaa sukupolvenvaihdokseen aktivoitumisen. Seuraavaksi olisi löydettävä sopiva jatkaja yritykselle. Varsinainen sukupolvenvaihdoksen suunnittelu alkaa kirjoittajien mukaan vasta silloin, kun asiasta aletaan keskustella luopujan ja jatkajan kesken. Jatkajan löydyttyä on selvítettävä jatkajan motivaatio ja valmiudet tehtävään. Tämä saattaa vaatia jatkajan osalta lisäkoulutusta, jolloin vaihdokseen kuluva aika edelleen pitenee.

Sukupolvenvaihdoksen teknisen toteutuksen suunnittelu on Heinosen ja Stenholmin (2005, 27) mukaan olennainen osa vaihdosprosessin suunnittelua. Tässä vaiheessa suunnitellaan, mitä kaikkea vaihdoksessa siirretään ja miten siirto voidaan tehdä edullisimmalla tavalla. Tällöin kyseeseen saattaa tulla yhtiömuodon vaihto tai yrityksen jakaminen osiin. Lisäksi tulisi tarkastella yrityksen taloudellista tilannetta ja pohtia, onko toiminnan jatkamiselle edellytyksiä tästä näkökulmasta. Rahoituksen tarve vaihdoksessa ja rahoituksen suunnittelu on

myös selvitettävä. Luonnollisesti verotukselliset ja lailliset yksityiskohdat ovat tärkeä osa tätä vaihetta, joten yritys tarvitsee yleensä myös ulkopuolisten asiantuntijoiden apua. Heinonen ja Stenholm (mp.) korostavat lisäksi suunnittelun merkitystä osaamisen siirtämisessä, sekä yrityksen ja sidosryhmien välisen yhteistyön osalta. Suhteiden ylläpito asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin, rahoittajiin ja yrityksen henkilöstöön on sukupolvenvaihdoksessa erittäin tärkeää.

Heinonen ja Stenholm (2005, 27) huomauttavat lisäksi, että luopujan olisi hyvä suunnitella myös omaa tulevaisuuttaan vaihdoksen jälkeen. Kyseessä on kuitenkin suuri muutos luopujan rutiinien ja sosiaalisten verkostojen osalta. Luopuja voi vaihdoksen jälkeen toimia yrityksessä esimerkiksi konsulttina tai henkisenä tukena, mutta tämä uusi rooli tulisi tehdä selväksi yrityksessä ja sidosryhmissä.

Myös Lakari (2014, 9) suosittelee, että yritystoiminnasta luopuminen tulisi suunnitella hyvissä ajoin. Tällöin yrittäjä saisi parhaan taloudellisen hyödyn kaupasta. Yrityksen omistajalle edullisin tapa luopua yrityksestä on yrityksen myyminen. Yleensä ulkopuoliselle ostajalle yritys myydäänkin käyvästä arvostaan. Lähipiiriin luovutettaessa yrityskauppa voidaan tehdä alihintaan tai antaa yritys jopa kokonaan ilman vastiketta.

### **3.3 Luopumismuodot**

Yrityskauppa voidaan Immosen ja Lindgrenin (2013, 24) mukaan toteuttaa eri tavoin. Kyseeseen voi tulla omistuskauppa, jossa jatkaja ostaa luopujan omistuksen yrityksestä. Yhtiömuodosta riippuen kauppa kohdistuu siis osakeyhtiön osakkeisiin tai henkilöyhtiön yhtiöosuuksiin. Vaihtoehdoksi omistuskaupalle he esittävät liiketoimintakaupan, jossa jatkaja ostaa luopujan yrityksen liiketoiminnan. Omistuskaupassa myyjänä on aina yrityksen omistaja, kun taas liiketoimintakaupassa myyjänä toimii yritys. Kirjoittajat huomauttavat, että yksityisliikkeestä voidaan tehdä ainoastaan liiketoimintakauppa.

Lakari (2014, 15) toteaa, että jatkajan löydyttyä tulee pohtia yrityskaupan vastikkeellisuutta. Hänen mukaansa ensiksi tulee selvittää, haluaako luopuva yrittäjä rahaa. Tällaisessa tapauksessa kaupan on oltava ainakin osittain

vastikkeellinen. Yritys voidaan kuitenkin lahjoittaa täysin vastikkeetta tai myydä reilusti alennettuun hintaan. Lakari (mp.) huomauttaa, että luovuttajan ja luovutuksensaajan välinen suhde luonnollisesti vaikuttaa lahjoituksen mielekkyyteen. Sukupolvenvaihdostilanteessa myyjä ei välttämättä halua täyttää hintaa yrityksestään. Tähän voi olla syynä jatkajan mahdollisuuksien turvaaminen ja veroseuraamusten minimointi.

### **3.3.1 Omistuskauppa**

Yrityskaupassa ostaja ja myyjä sopivat vastikkeesta, jonka ostaja maksaa myyjälle. Yleensä vastike on rahaa, mutta se voi olla myös muuta rahanarvoista omaisuutta. Tällöin kyseessä on vaihtokauppa. Osakeyhtiömuotoista yritystä myytäessä kaupan kohteena ovat yhtiön osakkeet. Ostajan on maksettava kauppahinnan lisäksi varainsiirtovero, joka on suuruudeltaan 1,6 prosenttia kauppahinnasta. Myyjä taas joutuu maksamaan pääomatuloveroa saamastaan luovutusvoitosta. Tiedyt edellytykset täyttävissä sukupolvenvaihdostilanteissa myyjän ei tarvitse maksaa veroa luovutusvoitosta. (Lakari 2014, 10.)

### **3.3.2 Liiketoimintakauppa**

Mikäli halutaan myydä vain osa yrityksestä, voidaan tehdä liiketoimintakauppa, eli substanssikauppa. Tällaisessa kaupassa myyntitulon saajana on yritys, sillä kyse on yrityksen omaisuuden mynnistä. Varat voidaan siirtää edelleen omistajille normaalien varojenjakoäännösten mukaisesti. Lopulta yritys voidaan myös purkaa. Substanssikaupassa ostaja maksaa myyjäyritykselle sovitun mukaisen korvauksen liiketoiminnan luovuttamisesta. Tällöin ostajalle siirtyy kalustoa, vaihto-omaisuutta ja sopimuksia, sekä mahdollisesti myös velkaa. Myyjä voi vähentää verotuksessa kauppahinnasta luovutettujen tase-erien poistamattomat menojäännökset. Jäljelle jäävä osuus on myyjäyhtiön verotettavaksi tuloksi tuloutuvaa voittoa. (Lakari 2014, 11.)

### **3.3.3 Lahja ja lahjanluonteinen kauppa**

Yritys voidaan luovuttaa myös antamalla se lahjaksi. Tällöin veroseuraamukset kohdistuvat lahjan saajaan lahjaveron muodossa. Lahjavero määrätään yrityksen käyvän arvon mukaan. Tämä tarkoittaa vähintään yrityksen substanssiarvoa, eli yrityksen omaisuuden arvoa velkojen vähentämisen jälkeen. Sukupolvenvaihdostilanteissa lahjaveroon voi tietyin edellytyksin vaatia huojennusta. Kauppa voidaan tehdä myös lahjanluonteisena kauppana, jolloin myyjä antaa kauppahinnasta alennusta ostajalle. Verotuksessa kauppa määritellään lahjanluontoiseksi silloin, kun alennus on 25 prosenttia tai enemmän kohteen käyvästä arvosta. Liian alhainen kauppahinta nostaa kuitenkin myyjän luovutusvoittoverotusta, sillä lahjanluonteisessa kaupassa kaupan kohteen hankintameno voidaan vähentää vain kauppahinnan ja yrityksen käyvän arvon suhteessa. (Lakari 2014, 12–13.)

### **3.4 Sukupolvenvaihdoksen verotus**

Immonen ja Lindgren (2013, 17) pitävät sukupolvenvaihdosta verosuunnittelun kannalta hyvin haastavana hankkeena, sillä suunnittelu koskee useita veromuotoja, kuten tuloverotusta, lahja- ja perintöverotusta, sekä varainsiirtoverotusta. Lisäksi verolainsäädäntö muuttuu varsin nopeasti, eikä säädösten tulkinta aina ole yksiselitteistä. He kuitenkin korostavat, että sukupolvenvaihdoksen verokohtelusta tulee olla mahdollisimman luotettava kuva, eikä sitä saisi rakentaa olettamusten varaan. Verohallinnossa on laadittu sukupolvenvaihdoksiin liittyen ohje (Dnro A67/200/2013, 15.5.2013), johon on koottu keskeisimmät yrityksen sukupolvenvaihdostilanteet. Esittelen tässä luvussa sukupolvenvaihdoksen verotuksen ja siihen liittyvien verohuojennusten pääpiirteet. On otettava huomioon, että jokainen sukupolvenvaihdos on oma tapauksensa, joka saattaa sisältää myös monia muita verotukseen liittyviä kysymyksiä.

### 3.4.1 Luovutusvoitto- ja varainsiirtoverotus

Yrityskaupassa myyjälle aiheutuvan veroseuraamuksen perustana on kaupan myötä syntyvä myynti- eli luovutusvoitto. Tämä on myyjän veronalaista tuloa silloin, kun luonnollisen henkilön omistama yritys myydään täysin vieraalle ostajalle. Mikäli kyseessä on luovutustappio, voidaan se vähentää myyjän muista luovutusvoitoista. Luovutusvoitto lasketaan myyntihinnasta, jolloin siitä vähennetään myydyn kohteen hankintameno. Hankintamenoksi voidaan lukea todellinen hankintameno tai luovutusvoiton laskennassa voidaan soveltaa hankintameno-olettamaa. Hankintameno-olettamaa käytettäessä vähennetään myyntihinnasta kaavamainen prosenttiosuus. Kun myyty kohde on ennen kaupantekoa omistettu alle 10 vuotta, on hankintameno-olettaman osuus 20 prosenttia myyntihinnasta. Vähintään 10 vuotta omistetussa kohteessa hankintameno-olettaman osuus on 40 prosenttia myyntihinnasta. Molemmat laskelmat kannattaa tehdä, jotta saadaan selville edullisempi vaihtoehto. Hankintameno-olettamaa voivat soveltaa vain luonnolliset henkilöt ja kuolinpesät silloin, kun luovutusvoitto verotetaan tuloverolain säännösten mukaisesti. (Lakari 2014, 18)

Omaisuuksien luovutuksesta saatu voitto on tuloverolain (L 30.12.1992/1535) mukaan veronalaista pääomatuloa. Kyseisen lain 124 §:n mukaan pääomatulon verokanta on 30 prosenttia. 30 000 euroa ylittävältä osalta pääomatulon verokanta on 34 prosenttia.

Varainsiirtoveroa on maksettava, kun kaupassa on kyse arvopapereiden vastikkeellisesta luovutuksesta. Esimerkiksi osakeyhtiön osakkeiden vastikkeellinen luovutus on tällainen kauppa. Velvollisuus suorittaa varainsiirtoveroa on arvopapereiden ostajalla, jonka on oma-aloitteisesti maksettava vero kahden kuukauden kuluessa kauppakirjan tekemisestä. Verokanta on 1,6 % kauppahinnasta, mutta kiinteistöyhtiön osakkeiden verokanta on 2 %. Rajanveto kiinteistöyhtiön tai muun osakeyhtiön välillä saattaa olla tulkinnanvaraista. (Lakari 2014, 23).

### 3.4.2 Lahjaverotus

Ossan mukaan (2014, 189) siviilioikeudellinen kirjallisuus määrittelee lahjan perustunnusmerkit seuraavasti:

- Varallisuutta siirtyä henkilöltä toiselle vastikkeetta
- Luovutuksen seurauksena vastaanottajan varallisuus lisääntyy ja antajan varallisuus vähenee
- Kyseessä on vapaaehtoinen luovutustoimi
- Luovutus sisältää lahjoitustahdon

Mikäli sukupolvenvaihdoksessa kauppahinta on alempi kuin luovutettavan varallisuuden käypä arvo, saattaa tämä aiheuttaa luovutuksensaajalle lahjaverovelvollisuuden (Ossa 2014, 251). Lahjaveroa on maksettava yli 4000 euron arvoisista lahjoituksista seuraavan taulukon (Taulukko 1) porrastusten mukaisesti. Kyseisessä taulukossa on määritelty voimassaoleva lahjaveron määrä, kun lahja on saatu lähisukulaiselta 1.1.2015 tai sen jälkeen.

Taulukko 1. Lahjaveron määrä, 1. veroluokka, lähimmät sukulaiset (Verohallinto 2016).

Lahjan arvo (euroa)	Vero alarajan kohdalla (euroa)	Veroprosentti ylimenevästä osasta (%)
4 000–17 000	100	8 %
17 000–50 000	1 140	11 %
50 000–200 000	4 770	14 %
200 000–1 000 000	25 770	17 %
1 000 000–	161 770	20 %

Nykyinen hallitus on esittänyt muutoksia perintö- ja lahjaverolakiin. Lahjaverotusta ollaan hieman keventämässä yritysten ja mautilojen sukupolvenvaihdosten edistämiseksi. Ensimmäisen veroluokan alaraja nousee 5000 euroon ja seuraavien portaiden alarajat nostetaan 17000 eurosta 25000 euroon ja 50000 eurosta 55000 euroon. Lisäksi muita kuin alimman portaan veroprosentteja alennetaan 1-3 prosenttiyksikön verran. Nämä lakimuutokset on tarkoitettu



tulemaan voimaan 2017 vuoden alusta lähtien. (Sukupolvenvaihdos helpottuu perintövero- ja lahjaveron keventyessä. 2016).

### **3.4.3 Sukupolvenvaihdoksen verohuojennukset**

Tuloverolain (L 30.12.1992/1535) 48 §:n 3 kohdassa on säädetty tuloverotuksessa verovapaista sukupolvenvaihdosluovutuksista. Ossan (2014, 251) mukaan verovapauden saamiseksi on täytettävä erityiset vaatimukset, jotka koskevat luovutuksen kohdetta, omistusaikaa sekä luovuttajan ja luovutuksensaajan välistä sukulaisuussuhdetta. Mikäli näitä verovapaussäännöksiä ei voida soveltaa, luovutusvoittoon ja tappioon sovelletaan normaaleja tuloverolain säännöksiä.

Jotta luovutusvoitto sukupolvenvaihdoksessa olisi verovapaata, myyjän edellytetään omistaneen yhtiöosuudet tai osakkeet yli 10 vuotta ja niiden on oikeutettava vähintään 10 prosentin omistusosuuteen yhtiöstä. (Immonen & Lindgren 2013, 115)

Immosen ja Lindgrenin (mp.) mukaan verovapaus edellyttää lisäksi, että ostajana on joko yksin tai yhdessä puolisonsa kanssa:

- myyjän lapsi tai tämän rintaperillinen
- myyjän sisar, veli, sisarpuoli tai velipuoli

Lakari (2014, 32) huomauttaa, että tuloverolain (L 30.12.1992/1535) 48 §:n 5 momentissa säädetään luovutuksensaajalle viiden vuoden karenssiaika. Mikäli luovutuksensaaja ennen viiden vuoden kulumista kauppahetkestä luovuttaa edelleen yrityksen tai yrityksen osan, jonka luovutuksessa on sovellettu edellä mainittuja verovapaussäännöksiä, aiheutuu ylimääräinen veroseuraamus. Tällä säännöksellä pyritään varmistamaan yritystoiminnan jatkuvuus. Käytännössä siis luovutuksen saaja joutuu maksamaan veron, jolta yrityksen luovuttaja välttyi, mikäli hän realisoii yrityksen liian pian kaupan jälkeen.

Ossa (2014, 252) huomauttaa myös, että edellä mainittua huojennusta ei voida soveltaa yksityisen elinkeinonharjoittajan elinkeinotoiminnan tai siinä käytetyn

kiinteän omaisuuden luovutukseen. Kyseisessä tapahtumassa sovelletaan elinkeinoverolakia, jossa vastaavaa huojennussäännöstöä ei ole.

Jos kaupassa sovittu vastike on suurempi kuin 50 prosenttia luovutettavan yritysvarallisuuden käyvästä arvosta, jätetään lahjavero kokonaan maksuunpanematta. Tämä edellyttää, että perintö- ja lahjaverolaissa määriteltyjen huojennussäännösten edellytykset täyttyvät. Vastikkeen ollessa tasan puolet tai vähemmän yritysvarallisuudelle määritellystä käyvästä arvosta, lasketaan verohuojennus suhteellisesti lahjan osuuden mukaan. (Ossa 2014, 252).

Perintö- ja lahjaverolain (L 12.7.1940/378) 55 § sisältää myös viiden vuoden karenssiajan lahjaksi saadun omaisuuden luovuttamiselle. Lain mukaan verovelvollisen maksettavaksi pannaan maksuunpanematta jätetty lahjavero korotettuna 20 prosentilla, mikäli verovelvollinen luovuttaa pääosan kyseisestä omaisuudesta ennen kuin viisi vuotta on kulunut perintö- tai lahjaverotuksen toimittamispäivästä.

Immosen ja Lindgrenin (2013, 115) mukaan perhepiirissä tehtäviin omistajanvaihdoksiin voidaan soveltaa sekä tuloverolain (L 30.12.1992/1535), että perintö- ja lahjaverolain (L 12.7.1940/378) sisältämiä huojennussäännöksiä. He pitävät tällaista yhdistelmä rakennetta todella hyödyllisenä, mutta huomauttavat säännösten sisältävän paljon erilaisia edellytyksiä.

### **3.5 Yhtiömuodon muutos toiminimestä osakeyhtiöksi**

Mikäli myyjä haluaa hyödyntää tuloverolaissa sukupolvenvaihdokselle säädettyjä verohuojennuksia, tulisi yritysmuotoa muuttaa. Yksityinen elinkeinonharjoittaja voi tehdä yrityksestään ainoastaan liiketoimintakaupan, jota verotetaan elinkeinoverolain säännösten mukaan. Osakeyhtiön sukupolvenvaihdoksessa kauppa voidaan tehdä osakekauppana, jolloin myyjänä on yhtiön omistaja. Tällöin tuloverolain huojennusta voidaan soveltaa, mikäli laissa määritellyt edellytykset täyttyvät.

Verotus ei kuitenkaan ole ainoa syy yhtiömuodon muutoksille. Honkamäki ja Pennanen (2010, 342) toteavat, että toiminimiyrittäjän on vaihdettava yhtiömuotoa,

mikäli hän haluaa ottaa toimintaan mukaan lisää osakkaita, hankkia lisää pääomaa tai rajoittaa toimintaan liittyvää riskiä. Yhtiömuodon vaihto tulee usein ajankohtaiseksi liiketoiminnan kasvun myötä.

Yksityinen elinkeinonharjoittaja voi Honkamäen ja Pennasen (2010, 342) mukaan muuttaa toimintamuotoaan suoraan osakeyhtiöksi. Yhtiöoikeuden näkökulmasta kyseessä on tällöin kuitenkin uuden osakeyhtiön perustaminen, jossa toiminimiyrittäjän liiketoiminta siirretään apportina perustettavalle osakeyhtiölle. Tuloverolain sanamuoto hyväksyy liiketoiminnan siirron myös aiemmin perustettuun osakeyhtiöön, mutta tällöin osakeyhtiöllä ei ole saanut olla ollenkaan toimintaa ennen siirtoa. Näin varmistetaan yrityksen identtisuuden säilyminen (Tuloverolaki 1992/1535, 4 luku 24§).

Toimintamuodon muutoksesta ei aiheudu välittömiä tuloveroseuraamuksia, mikäli aiemmin harjoitetun toiminnan varat ja velat siirtyvät samoista arvoista toimintaa jatkavalle yritykselle. Kirjanpidossa ja verotuksessa on siis noudatettava jatkuvuuden periaatetta. Lisäksi yrityksen identtisuuden on säilyttävä toimintamuodon muutoksesta huolimatta, eli yritystä on voitava edelleen pitää samana yrityksenä. Yritystoiminnan on siis jatkuttava samanlaisena perustettavassa osakeyhtiössä, toimintaan liittyvä omaisuus ja velat on siirrettävä pääpiirteissään perustettavalle osakeyhtiölle ja yrityksen omistussuhteiden on säilyttävä pääosin ennallaan. (Toimintamuodon muutos osakeyhtiöksi 2016).

Muutos tapahtuu käytännössä siten, että elinkeinonharjoittaja perustaa osakeyhtiön ja merkitsee osakkeet luovuttamalla apporttiomaisuutena yksityisliikkeen varat ja velat. Perustamisvaiheessa ei voida ottaa mukaan muita osakkaita, vaan elinkeinonharjoittajan on yksin merkittävä kaikki perustettavan yhtiön osakkeet. (Honkamäki & Pennanen 2010, 342).

Kun yritysmuotoa muutetaan yksityisestä elinkeinonharjoittajasta osakeyhtiöksi, on huomioitava, että tällöin yrityksen y-tunnus muuttuu myös. Toimintaa ei voi jatkaa suoraan osakeyhtiömuodossa, vaan osakeyhtiöstä on tehtävä perustamisilmoitus. Mikäli yksityisen elinkeinonharjoittajan toimintaa ei jatketa, on siitä tehtävä lopettamisilmoitus. (Yksityisen elinkeinonharjoittajan toiminnan jatkaminen osakeyhtiömuotoisena 2017).

Käytännössä muutos onnistuu siis melko yksinkertaisesti, mikäli toimintaa jatketaan osakeyhtiömuodossa samankaltaisena kuin aiemmassa yhtiömuodossa. Yrityksen on kuitenkin muistettava muuttaa uusi y-tunnus ja nimi kaikkiin asiakirjoihinsa ja yhteystietoihinsa yhtiömuodon muutoksen jälkeen. Vaikka itse yhtiömuodon muutos onnistuisi helposti, on yrittäjän sisäistettävä myös osakeyhtiön erilainen hallinto toiminimeen verrattuna. Osakeyhtiössä ei voida nostaa varoja samalla tavalla kuin toiminimessä, sillä osakeyhtiö on yrittäjästä erillinen oikeushenkilö.

### **3.6 Toiminnan lopettaminen toiminimiyrityksessä**

Mikäli yritykselle ei löydetä jatkajaa tai liiketoiminnan jatkamiselle ei ole edellytyksiä, saattaa kyseeseen tulla yritystoiminnan lopettaminen. Käsittelen tässä luvussa toiminnan lopettamista ainoastaan yksityisen elinkeinonharjoittajan näkökulmasta. Tässä muodossa toiminnan lopettaminen todennäköisesti tehtäisiin myös kohdeyrityksessä, mikäli sukupolvenvaihdosta ei toteuteta.

Toiminimiyritys ei purkaudu, eikä sitä voi erillisenä yksikkönä myydä. Tämä johtuu siitä, että toiminimi ei ole erillinen oikeushenkilö, vaan osa elinkeinonharjoittajan taloudellista toimintaa ja varallisuutta. Myytävissä on siis yrittäjän elinkeinotoiminnan varallisuus hyödykkeittäin. Liikkeen- tai ammatinharjoittamisen lopettamisen yhteydessä elinkeinovarallisuus siirtyy yrittäjän muuhun käyttöön, useimmiten yksityiskäyttöön. (Lakari 2014, 130).

Yksityisen elinkeinonharjoittajan lopettaessa elinkeinotoiminnan harjoittamisen, tuloverotuksessa sovellettavaksi tulevat yksityiskäyttöönottoa koskevat säännökset. Kyseessä on yksityiskäyttöönotto, kun elinkeinonharjoittaja ottaa liikkeestä hyödykkeen yksityiskäyttöön, eikä hyödykkeellä tavoitella enää tuloa. Tällöin elinkeinoverotuksessa katsotaan luovutushinnaksi etuuden alkuperäistä hankintamenoa vastaava määrä tai sitä alempi todennäköinen luovutushinta. yksityisen elinkeinonharjoittajan henkilökohtaisessa verotuksessa yksityisotot ovat verotonta tuloa. (Ossa 2014, 315)

Ossan (2014, 315) mukaan elinkeinotoiminnan lopettamisen yhteydessä yksityinen elinkeinotoiminnan harjoittaja voi poikkeuksellisesti vähentää elinkeinotoiminnan tulolähteeseen vahvistetut tappiot pääomatuloistaan. Tämä on siis mahdollista vain silloin, jos tappiot jäisivät muutoin elinkeinotoiminnan lopettamisen johdosta vähentämättä.

Yritystoiminnan lopettaminen ilmoitetaan kaupparekisteriin lomakkeella Y6. Ilmoituksen voi tehdä myös sähköisesti ytj.fi -verkkosivustolla. Kun ilmoitus on rekisteröity, toiminimen rekisteröintisuoja päättyy ja yrityksen tiedot poistuvat kaupparekisteristä. (Yksityisen elinkeinonharjoittajan lopettamisilmoitus 2016)

## **4 VAIHTOEHDOT TOIMINNAN JATKAMISELLE KOHDEYRITYKSESSÄ**

Tämä luku sisältää opinnäytetyön empiirisen osan. Tavoitteena on selvittää yritystoiminnan eri vaihtoehdot toimeksiantajan jäädessä eläkkeelle. Työn toimeksiantajalle ja asiantuntijoille, sekä sukupolvenvaihdoksen toteuttaneille yrittäjille tehtyjen haastattelujen perusteella pyritään selvittämään vaihtoehdot sukupolvenvaihdoksen tai toiminnan lopettamisen osalta. Tässä luvussa esitellään aluksi lyhyesti työn toimeksiantajana toimiva yritys. Seuraavaksi tarkastellaan työssä käytettyä tutkimusmenetelmää. Tämän jälkeen käydään läpi haastattelut ja lopuksi esitellään näiden perusteella tehdyt johtopäätökset.

### **4.1 Kohdeyrityksen esittely**

Kohdeyritys on Etelä-Pohjanmaalla toimiva turvealan yritys, joka on perustettu 1980-luvun alkupuolella. Yhtiömuotona on yksityinen elinkeinonharjoittaja. Alkuvaiheessa toiminta on ollut sivutoimista yrittäjän oltua samaan aikaan palkkatöissä. Päätoimiseksi yritystoiminta muuttui 1990-luvun lopussa, jonka jälkeen toiminta on vakiintunut ja kasvanut hitaasti.

Yritys tuottaa jyrsin- ja palaturvetta energiakäyttöön lähialueen voimalaitoksille ja maataloille, sekä muille käyttäjille. Yrityksellä on käytössä oma tuotantoalue, josta turvetta riittää näillä näkymin ainakin kymmeneksi vuodeksi tuotanto-olosuhteista ja kysynnästä riippuen. Osa alueesta on otettu käyttöön vasta viime aikoina, joten tältä alueelta turvetta riittäisi vielä pidemmäksikin ajaksi. Toiminta työllistää yrittäjän ympärivuotisesti, sekä kesän tuotantokautena 1-2 kesätyöntekijää yrittäjän lisäksi.

### **4.2 Tutkimusmenetelmä**

Heikkilän (2014, 14) mukaan empiirinen tutkimus voidaan jakaa tutkimusotteen perusteella kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen. Tutkimusongelma ja

tutkimuksen tarkoitus määrittävät sen, kumpi näistä lähestymistavoista soveltuu paremmin tutkimusmenetelmäksi. Joissakin tapauksissa molemmat menetelmät voivat tulla kyseeseen.

Kvantitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat lukumääriin ja prosenttiosuuksiin perustuvat kysymykset, mikä edellyttää, että tutkimuksen otos on riittävän laaja ja edustava. Täten sitä voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Aineisto kerätään yleensä valmiit vastausvaihtoehdot sisältävien, standardoitujen kyselylomakkeiden avulla. Tutkimuksessa asioita kuvataan numeerisia suureita käyttäen. Tavoitteena on yleistää aineistosta saadut tulokset tutkittuja havaintoyksiköitä laajempaan joukkoon. Tämä tarkoittaa sitä, että kvantitatiivisella tutkimuksella pystytään selvittämään asioiden tilanne, mutta syitä ei pystytä yleensä tutkimaan. (Heikkilä 2014, 15)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa taas pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen toimintaa. Tutkimus rajoittuu pieneen määrään tapauksia, jotka analysoidaan tarkasti. Yleensä tutkittavien kohteiden valinta perustuu harkintaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu on vapaamuotoisempaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa ja kerätty aineisto on yleensä tekstimuotoista. Perinteisten lomakehaastattelujen lisäksi tietoa voidaan kerätä avoimilla haastatteluilla, joissa molemmat osapuolet ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Heikkilä 2014, 15–16)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi sopii kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Kananen (2014, 18) toteaa, että laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen ja syvälinen ymmärtäminen. Hänen mukaansa kyseinen menetelmä keskittyy yksittäisen tapauksen tutkimiseen, toisin kuin määrällinen tutkimus, joka tutkii usean tapauksen joukkoa. Tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen tulokset pätevät vain tutkimuskohteen osalta, eikä niitä voida yleistää koskemaan laajempaa joukkoa.

Laadullisen tutkimuksen kohde on siis yksittäinen tapaus. Laadullisen tutkimuksen tavoite on saada mahdollisimman paljon irti yhdestä havaintoyksiköstä, jolloin tapausta käsitellään siis kattavasti syvyys suunnassa. Laadullisen tutkimuksen

tulos pätee vain yhden tutkimuskohteen osalta, eikä sitä voida yleistää kuten määrällisessä tutkimuksessa. (Kananen 2014, 19)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen tutkimus, sillä tutkimuksen kohteena on yksi yritys, jonka tilanne on ainutlaatuinen. Tästä johtuen tutkimustuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia yrityksiä. Tutkimuksen aineisto kerättiin perehtymällä aiheeseen liittyvään teoretietoon ja haastattelemalla työn toimeksiantajana toimivaa yrittäjää sekä kahta aiheen tuntevaa asiantuntijaa. Lisäksi haastateltiin sukupolvenvaihdon jo toteuttaneita yrittäjiä.

### **4.3 Teemahaastattelut**

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, eli puolistrukturoituina haastatteluina. Pitkäranta (2014, 93) korostaa, että teemahaastatteluissa edetään ennalta valittujen teemojen ja näitä tarkentavien kysymysten mukaan. Teemahaastattelussa korostuvat ihmisten tulkinnat asioista ja ihmisten asioille antamat merkitykset. Pitkärannan (mp.) mukaan teemahaastatteluissa pyritään löytämään tutkimuksen tavoitteen kannalta merkittäviä vastauksia. Hänen mukaansa ennalta valitut teemat perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Tämä kuitenkin vaihtelee teemahaastattelun avoimuudesta riippuen, jolloin myös intuitiivisia ja kokemusperäisiin havaintoihin pohjautuvia kysymyksiä voidaan esittää.

Tiedonkeruumuotoja vertailtaessa haastattelun erityisenä etuna Pitkäranta (2014, 91) mainitsee joustavuuden. Haastattelija voi toistaa kysymyksen, tehdä selväksi ilmauksissa käytettyjä sanamuotoja, oikaista väärinkäsityksiä ja keskustella tiedonantajan kanssa. Joustavaksi haastattelun tekee myös se, että haastattelija voi esittää kysymykset aiheelliseksi katsomassaan järjestyksessä.

Opinnäytetyössä aineistona käytetyt haastattelut toteutettiin tammikuun 2017 loppupuolella. Haastateltavina olivat työn toimeksiantajana toimiva yrittäjä Esa Tammela, Etelä-Pohjanmaan yrittäjäjärjestön omistajanvaihdosasiantuntija Sari Koskela, Alavuden Kehitys Oy:n yritysasiantuntija Mauri Haapasaari ja



sukupolvenvaihdoksen jo aiemmin toteuttaneet yrittäjät Jussi ja Maija Ikola. Haastattelut nauhoitettiin ja litterointi tehtiin heti haastatteluiden jälkeen, jolloin haastattelun kulku ja asiat olivat hyvin muistissa.

Toimeksiantajan haastattelussa haastatteluteemat painoutuivat yrityksen taustaan sekä yrittäjän näkemyksiin yhtiömuodon muutoksesta ja sukupolvenvaihdoksesta. Omistajanvaihdos- ja yritysasiantuntijoiden haastatteluissa ensimmäinen teema oli sukupolvenvaihdosten ajankohtaisuus, jonka jälkeen siirryttiin sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Viimeisinä teemoina haastattelussa käsiteltiin yhtiömuodon muutos ja toiminnan lopettaminen. Sukupolvenvaihdoksen tehneiden yrittäjien haastattelussa teemoina olivat yrityksen tausta, sukupolvenvaihdoksen toteutus sekä koko sukupolvenvaihdosprosessi.

Haastatteluteemojen taustalla on työn teoriaisuus ja erityisesti luvussa kolme käsitelty sukupolvenvaihdokseen, yhtiömuodon muutokseen ja toiminnan lopettamiseen liittyvä teoria. Näihin asioihin saatiin haastattelujen myötä näkemystä työn toimeksiantajana toimivalta yrittäjältä ja asiantuntijoilta, sekä sukupolvenvaihdoksen käytännössä toteuttaneelta yrittäjäpariskunnalta. Haastattelukysymykset löytyvät työn lopusta liitteestä yksi.

#### **4.3.1 Toimeksiantajan haastattelu**

Työn toimeksiantajana toimivan yrittäjän haastattelussa haastatteluteemoja olivat yrityksen tausta, yrittäjän kokemukset yrittäjyydestä, yhtiömuoto ja sukupolvenvaihdos. Haastattelun tavoitteena oli saada käsitys yrittäjän tilanteesta ja näkemyksistä yhtiömuodon muutokseen ja sukupolvenvaihdokseen liittyen.

**Yrityksen tausta.** Yrittäjä on aloittanut toimintansa sivutoimisena palkkatyön ohella. Päätoimiseksi yrittäjäksi hän siirtyi kaksikymmentä vuotta sitten, kun palkkatyö loppui. Yrityksen toimialana on siis jyrsin- ja palaturpeen nosto ja myynti. Yrittäjäksi ryhtyminen ei ole yrittäjän mukaan kaduttanut koskaan, mutta ylä- ja alamäkiä on matkan varrella ollut. Yrityksen ja toimialan tulevaisuutta yrittäjä piti hyvänä ainakin kymmenen vuoden päähän asti. Tästä eteenpäin hän ei osannut

ennustaa. Haastattelun lopuksi hän totesi kuitenkin turvealan toiminnan sisältävän isoja vaihteluja. Varsinkin kesän sääoloista johtuen tulot voivat eri vuosien välillä vaihdella suuresti.

**Yhtiömuoto.** Haastattelussa kartoitettiin myös yrittäjän kiinnostusta yhtiömuodon muutokseen. Yrittäjä tuntee muut yhtiömuodot pääpiirteittäin, mutta ei kovin syvällisesti. Yhtiömuodon muutostakin hän on ajatellut, mutta tähän mennessä toiminimi on ollut sopiva yhtiömuoto. Mikäli yhtiömuotoa vaihdettaisiin, tulisi kyseeseen luultavasti osakeyhtiö. Yhtiömuodon muutoksessa yrittäjää mietityttää eniten yrityksen hallintoon liittyvät muutokset. Nykyinen toiminimi kun on tuttu ja muita yhtiömuotoja yksinkertaisempi hallita.

**Sukupolvenvaihdos.** Yrityksen sukupolvenvaihdosta yrittäjä oli jo ajatellut ja totesi, että yritys olisi hyvä siirtää aikanaan jatkajalle, jos kiinnostusta löytyy. Yrittäjä kertoi olevansa tähän valmis sitten kun sen aika on. Tällä hetkellä yrityksen jatkajasta ei kuitenkaan ole vielä varmuutta, mutta ajan myötä sekin asia selviää. Mikäli toiminnalle ei löydy jatkajaa, tullaan toiminta ajamaan vähitellen alas ja lopettamaan yrittäjän päästessä eläkeikään.

Yrittäjällä ei siis ole vielä varmuutta toiminnan jatkajista, mutta hän on kuitenkin jo pohtinut sukupolvenvaihdosta ja on sen valmis toteuttamaan jatkajan löytyessä. Yhtiömuotona hän on pitänyt toiminimen sen helpon hallinnon vuoksi. Mikäli sukupolvenvaihdos päätetään toteuttaa, tulisi myös yhtiömuodon muutosta pohtia.

#### **4.3.2 Asiantuntijoiden haastattelut**

Seuraavaksi opinnäytetyöhön haastateltiin kahta aiheen tuntevaa asiantuntijaa. Haastateltavina olivat siis Etelä-Pohjanmaan Yrittäjien omistajanvaihdosasiantuntija Sari Koskela ja Alavuden Kehitys Oy:n yritysasiantuntija Mauri Haapasaari. Molemmissa haastatteluissa käytettiin samaa haastattelurunkoa. Haastattelun teemoina olivat sukupolvenvaihdosten ajankohtaisuus, sukupolvenvaihdoksen suunnittelu ja toteutus, yhtiömuodon muutos sekä toiminnan lopettaminen.

**Sukupolvenvaihdosten ajankohtaisuus.** Koskela totesi sukupolvenvaihdosten olevan ajankohtainen asia, mutta toisaalta niitä toteutetaan Etelä-Pohjanmaalla yllättävän vähän verrattuna kaikkiin yrityskauppoihin. Myös Haapasaari oli sitä mieltä, että Alavuden ja koko Etelä-Pohjanmaan alueella on paljon ikääntyneitä yrittäjiä ja yrityksiä, joissa sukupolvenvaihdoksen ajankohta lähenee. Hän huomautti kuitenkin, että harva yritys hakee neuvontaa sukupolvenvaihdoksiin Alavuden Kehitys Oy:n kautta. Sukupolvenvaihdoksia siis todennäköisesti tehdään paljon enemmän niihin tarjottujen neuvontapalvelujen käyttöön verrattuna.

Koskelan mielestä sukupolvenvaihdoksiin liittyy sellainen ongelma, että yrittäjät pitävät yrityksiään liian kauan, jolloin yrittäjien lapsetkin ovat luoneet jo uran muualla, eikä jatkaminen enää kiinnosta. Hänen mukaansa sukupolvenvaihdosta ajatellen yrityksestä pitäisi pystyä luopumaan jo aikaisemmin ja aloittaa sukupolvenvaihdoksen miettiminen ajoissa. Jos taas lapset työskentelevät yrityksessä, pystytään asioita järjestelemään hyvissä ajoin. Koskelan mukaan jatkajia yrityksiin kyllä löytyy, mutta toisaalta on myös paljon hyviä yrityksiä, joihin ei jatkajaa löydy perhepiiristä. Tällaiset yritykset pyritään yleensä myymään ulkopuoliselle, mikäli yrityksen toiminnalla on edellytyksiä jatkua.

Haapasaari korosti yrityskoon vaikutusta jatkajan löytymiseen. Hänen mukaansa isompaa, useita ihmisiä työllistävää liiketoimintaa harjoittaville yrityksille löytyy yleensä jatkaja sukupolvenvaihdoksen tai omistajanvaihdoksen kautta. Sivutoimiset ja pienet toiminimiyrietykset taas on usein rakennettu vain yrittäjän toimeentulon lähteeksi, jolloin sukupolvenvaihdos on hankala toteuttaa tai jatkajaa ei välttämättä ole tarkoituskaan löytää.

Sukupolvenvaihdokset ovat siis ajankohtaisia, mutta niihin tarjolla olevaa neuvontaa käytetään suhteellisen vähän. Tähän syynä saattaa olla asian arkaluontoisuus, jolloin vaihdokset suunnitellaan pienessä piirissä. Sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen ja jatkajan löytäminen onnistuu parhaiten, mikäli jatkaja työskentelee jo yrityksessä. Myös yrityksen koko vaikuttaa jatkajan löytymiseen.

**Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu ja toteutus.** Koskela painotti sukupolvenvaihdoksen suunnittelun lähtevän liikkeelle siitä, että asioista on

puhuttava avoimesti lapsien kanssa. Monesti pidetään itsestään selvyytenä sitä, että oma lapsi jatkaa. Tällöin asia tulee yllätyksenä, jos omaa lasta ei kiinnostakaan toiminnan jatkaminen. Koskelan mukaan sukupolvenvaihdoksissa tulevat usein esiin myös perintöasiat, mikäli lapsia on useampi. Näissä asioissa heitä halutaan yleensä kohdella tasapuolisesti. Yritys ja perintöasiat pitäisi kuitenkin pitää erillään, mutta juuri tästä syystä sukupolvenvaihdoksiin liittyvät voimakkaasti myös tunteet. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelun Koskela suositteli aloittamaan vähintään viisi vuotta ennen eläköitymistä, sillä vaihdos saattaa vaatia yritysmuodon muutosta ja muutenkin yritystä pitäisi järjestellä myyntikuntoon. Tällä hän tarkoitti liiketoimintaan kuulumattomien erien siirtämistä taseesta pois. Hänen mukaansa ennen sukupolvenvaihdosta olisi hyvä antaa vastuuta jo jatkajalle ja tavallaan tehdä itseään tarpeettomaksi, jolloin yritys ei personoidu liikaa.

Myös Haapasaari suositteli sukupolvenvaihdoksen valmistelua hyvissä ajoin. Hän neuvoi aloittamaan yrityksen myyntikuntoon laittamisen jo kolme vuotta myyntiä aiemmin. Hän piti yrityksen sukupolvenvaihdosta ja myymistä samankaltaisena tapahtumana, mutta sukupolvenvaihdoksessa mukana ovat myös verotukselliset yksityiskohdat. Haapasaari nosti esille myös sellaisen ajatuksen, että yrittäjän pitäisi koko ajan tietää yrityksensä arvo. Jopa sillä tavalla, että jo yritystä perustettaessa olisi mietittävä tullaanko yritys myymään jossain vaiheessa tai onko liiketoiminta sellaista, että joku haluaisi mahdollisesti ostaa yrityksen. Hän totesi vielä, että yrittäjät saattavat tällaisia asioita pohtiakin, mutta niitä harvemmin dokumentoidaan.

Haapasaaren mukaan sukupolvenvaihdoksessa olisi tärkeää, että myyjä kykenee itse luopumaan tekemisestä, mutta opastaisi jatkajaa. Luopuva yrittäjä pysyisi siis taustalla tukihenkilönä, eikä kuitenkaan liikaa puuttuisi tekemiseen. Haapasaari korosti, että jatkajalle olisi annettava tilaa. Tällöin jatkaja voi tehdä asioita myös eri tavalla, kuin yrityksessä aiemmin on tehty.

Sekä Koskela että Haapasaari totesivat verotuksen olevan merkittävä osa sukupolvenvaihdoskauppoja. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelua tehdäänkin usein verotus edellä, jotta voidaan minimoida vaihdoksessa maksettavat verot. Tällöin jatkajalla on matala kynnyks aloittaa.

Koskelan mukaan sukupolvenvaihdosta suunnitellessa pitäisi miettiä tarkkaan myös kauppatapa. Sukupolvenvaihdos kun voidaan toteuttaa myös lahjoituksena. Hän mainitsi lisäksi kauppatapana osakeyhtiössä olevan mahdollisuuden, jossa yhtiö voi lunastaa luopujilta osakkeita. Tällä tavalla saadaan jatkajalle kauppahintaa alennettua. Koskela totesi, että verotusta ei kannata sukupolvenvaihdoksessa pelätä, sillä sitä pystytään ennakoimaan verottajan antamien ennakkopäätösten avulla. Ennakkopäätösten hakemisen hän suositteli tekemään huolellisesti ja asiantuntijan avustuksella.

Sukupolvenvaihdoksen verohuojennuksia molemmat asiantuntijat pitivät merkittävänä. Haapasaari huomautti myös, että huojennusten hyöty korostuu, kun on kyse arvokkaasta yrityksestä. Hän kehotti käyttämään veroasioissa apuna tilitoimistoa tai muuta asiantuntijaa. Myös Koskela kehotti käyttämään aikaa huojennusten laskemiseen ja parhaan vaihtoehdon selvittämiseen.

Toiminimimuotoisessa yrityksessä sukupolvenvaihdos olisi molempien asiantuntijoiden mielestä hankala toteuttaa. Mikäli toiminimimuodossa halutaan jatkaa, heidän mielestään ainut mahdollisuus olisi se, että jatkaja perustaisi uuden toiminimen ja ostaisi sitten luopujan liiketoiminnan. Toiminimessä kun ainut mahdollinen kauppatapa on liiketoimintakauppa. Tällöin asiakaskunta pysyisi ja tuntisi yhä yrityksen. Koskela ei työssään ole törmännyt yhteenkään tällaiseen sukupolvenvaihdoskauppaan. Hänen mukaansa se on kyllä mahdollista ja jotain huojennuksiakin voidaan hyödyntää, mutta todella harvinaista se on. Haapasaari kehotti tällaisessa tapauksessa pohtimaan myös jonkin muun yhtiömuodon perustamista.

Molemmat asiantuntijat olivat sitä mieltä, että yrittäjät voisivat valmistautua sukupolvenvaihdoksiin paremmin. Haapasaari totesi, että Etelä-Pohjanmaalla sukupolvenvaihdokset ja omistajanvaihdokset ovat olleet teemana jo monta vuotta ja näihin liittyvää tietoa on tarjolla paljon. Siitä huolimatta valmistautuminen on usein heikkoa. Hän huomautti kuitenkin, että sukupolvenvaihdoksia ja yrityskauppoja suunnitellaan yleensä pienessä piirissä ja apua haetaan lähinnä tilitoimistolta tai vastaavalta. Koskela korosti yrityksestä luopumisen olevan yrittäjälle henkisesti vaikea asia. Kun henkinen puoli on käyty läpi ja päätös luopumisesta on saatu tehtyä, on asioiden hoitaminen paljon helpompaa.

Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu ei voi alkaa ennen kuin luopuva yrittäjä on tehnyt selkeän päätöksen yrityksestä luopumisesta. Kun tämä päätös on tehty, voidaan aloittaa keskustelut jatkajien kanssa. Kun päätös luopumisesta tehdään ajoissa, jää enemmän aikaa jatkajan etsimiselle ja sukupolvenvaihdoksen tekniselle suunnittelulle. Nämä asiat korostuivat myös työn teoriaosuudessa. Luovutuksen muodosta riippuen sukupolvenvaihdoksen tekniset valmistelut saattavat viedä jopa useita vuosia. Erityisesti toiminimimuotoisessa yrityksessä joudutaan tekemään järjestelyitä sukupolvenvaihdosta silmällä pitäen. Mikäli yhtiömuotoa ei muuteta, on jatkajan perustettava uusi toiminimi, joka ostaa luopuvan yrittäjän liiketoiminnan. Sukupolvenvaihdoksen kannalta osakeyhtiö olisi hyvä yhtiömuoto, sillä siinä luovutus voidaan toteuttaa monella eri tavalla ja yhtiön osakkeita voidaan luovuttaa myös useammalle jatkajalle.

### **Yhtiömuodon muutos osakeyhtiöksi ennen sukupolvenvaihdosta.**

Haapasaari neuvoi sukupolvenvaihdoksen yhteydessä punnitsemaan yhtiömuotoa ikään kuin oltaisiin perustamassa uutta yritystä. Hän kehotti selvittämään liiketoiminnan luonteen ja vastuut. Näiden perusteella tulisi sitten valita toimintaan parhaiten sopiva yhtiömuoto. Osakeyhtiö olisi hänen mukaansa hyvä vaihtoehto silloin, jos omistajia on useampia. Myös sivutoimiseen yrittäjyyteen osakeyhtiö soveltuisi hyvin.

Koskela totesi yhtiömuodon valinnan olevan aina yrityskohtainen asia. Osakeyhtiötä hän suositteli sellaiselle yritykselle, joka työllistää myös muita ja jolla on suuria omaisuuseriä. Myös liikevaihdon kasvaessa hän suositteli osakeyhtiömuotoon vaihtamista. Osakeyhtiön eduiksi Koskela mainitsi sen, että osakeyhtiö on itsenäinen, jolloin yrittäjä ei ole mukana henkilökohtaisella vastuulla. Hänen mukaansa osakeyhtiömuotoisia yrityksiä pidetään nykyään yleisesti luotettavampina erilaisissa kilpailutuksissa, eli yhtiömuodolla on jonkinlainen vaikutus myös yrityksen imagoon. Sukupolvenvaihdosta ajatellen hän totesi, että osakeyhtiöstä voi antaa osuuden kaikille lapsille, mikäli heitä halutaan kohdella tasapuolisesti. Muutoinkin sukupolvenvaihdos olisi helpoin toteuttaa osakeyhtiössä ja verohuojennuksia pystyttäisiin hyödyntämään.

Toiminimen osalta huonona puolena yhtiömuodon muutoksessa Koskela mainitsi y-tunnuksen muutoksen. Kun toiminimiyritys muutetaan osakeyhtiöksi, muuttuu

myös y-tunnus. Yrityksen omistusaika lasketaan y-tunnuksen olemassaolosta. Tällöin omistusajan laskeminen alkaa alusta, vaikka käytännössä on kyse samasta yrityksestä.

Yhtiömuodon muutoksessa pitäisi Koskelan mukaan huomioida myös sopimusten siirtyminen. Mikäli sopimukset on sidottu henkilöön, ne eivät automaattisesti siirry uuteen yhtiömuotoon. Nämä pitäisi siis selvittää ja tarvittaessa neuvotella uudelleen. Koskela piti todella tärkeänä osakassopimuksen laatimista, mikäli osakkaita on useampia. Tämä auttaisi ongelmatilanteissa, jos sellaisia osakkaiden kesken tulee.

Käytännössä yhtiömuodon muutos tapahtuu sekä Koskelan että Haapasaaren mielestä varsin yksinkertaisesti ja nämä muutokset ovat tilitoimistoille varsin tuttuja. Toiminimi siis lakkautetaan ja perustetaan uusi osakeyhtiö, johon yrityksen varallisuus siirretään. Osakeyhtiöltä vaadittava 2500 euron minimiosakepääoma voidaan kattaa apporttiomaisuudella. Koskela kuitenkin huomautti, että osakeyhtiömuotoon siirryttäessä on katsottava yhtiön hallinto kuntoon.

Yhtiömuodon muutos onnistuu käytännössä melko helposti. Huomiota kannattaa kuitenkin kiinnittää sopimusten siirtämiseen sekä uuden nimen ja y-tunnuksen muuttamiseen. Mikäli osakkaita on myöhemmin useita, osakassopimuksen laadinta helpottaa varmasti riitatilanteiden ratkaisua. Yhtiömuodon muutoksessa erityisen tärkeää olisi myös osakeyhtiön erilaisen hallinnon ja voitonjaon periaatteiden ymmärtäminen.

**Toiminnan lopettaminen.** Toiminimiyrityksen toiminnan lopettamista molemmat asiantuntijat pitivät melko yksinkertaisena tapahtumana, mutta muutama asia siinä on huomioitava. Haapasaaren mukaan toiminimen lopettamisessa pitäisi yrityksen omaisuus myydä tai siirtää yrittäjän henkilökohtaiseen omaisuuteen. Tämän jälkeen tehdään kaupparekisteriin ilmoitus toiminnan lopettamisesta. Tässäkin asiassa olisi hyvä käyttää tilitoimistoa apuna.

Koskela oli samoilla linjoilla toiminnan lopettamisen suhteen. Hän huomautti vielä, että otettaessa toiminimen omaisuutta yksityiskäyttöön, saattaa siitä seurata arvonlisäveron maksuvelvollisuus. Tämä tulee usein yllätyksenä toimintaa lopetettaessa, mutta senkin voi selvittää verottajan kanssa. Koskela kehotti

tekemään toiminimen lopettamisen kuitenkin rauhassa, jotta kaikki yritykselle kuuluvat laskut ja kulut tulevat vielä kirjattua. Tämän jälkeen tehdään tilinpäätös ja ilmoitetaan toiminta loppuneeksi.

### 4.3.3 Sukupolvenvaihdoksen tehneiden yrittäjien haastattelu

Viimeisenä haastateltiin sukupolvenvaihdoksen jo toteuttaneita yrittäjiä, Jussi ja Maija Ikolaa. Haastattelussa käytiin aluksi läpi yrityksen ja yrittäjien tausta. Tämän jälkeen siirryttiin itse sukupolvenvaihdoksen toteutukseen. Lopuksi kerrattiin koko sukupolvenvaihdos prosessina ja käsiteltiin yrittäjien kokemukset sukupolvenvaihdoksesta.

**Yrittäjien tausta.** Haastateltavilla yrittäjillä oli jo pitkä tausta yrittäjänä toimimisesta. Jussi Ikola oli perustanut oman kultasepänliikkeen jo lähes neljäkymmentä vuotta sitten ja toimi aluksi yksinyrittäjänä. Hänen vaimonsa Maija tuli mukaan toimintaan vuonna 1990. Aluksi liike teki vain valmistusta ja korjauksia, mutta myöhemmin toimintaan tuli mukaan myös palkintojen myynti. Yrittäjien tytär kävi myös kelloseppäkoulun ja tuli yritykseen töihin. Tämän jälkeen yrittäjät perustivat vielä palkintojen myyntiä varten oman osakeyhtiön. Ennen sukupolvenvaihdosta yrityksiä oli siis kaksi.

**Sukupolvenvaihdoksen toteutus.** Sukupolvenvaihdos toteutettiin kokonaan lahjan muodossa, eli yrittäjät lahjoittivat molemmat yrityksensä lapsilleen. Ensin lahjoitettiin osakeyhtiön osakkeet puoliksi molemmille lapsille ja tämän jälkeen toiminimen omaisuus lahjoitettiin osakeyhtiölle, jolloin jäljelle siis jäi vain osakeyhtiö. Kiinteistöjä ei sukupolvenvaihdoksessa luovutettu, vaan ne jäivät vielä vanhoille yrittäjille. Osakeyhtiön luovutuksessa jatkajat pystyivät hyödyntämään lahjaverohuojennusta, koska he olivat yrittäjien lapsia ja jatkoivat toimintaa. Tältä osin lahjaveron määrä jäi yrittäjien mukaan hyvin pieneksi. Osakeyhtiö taas joutui maksamaan lahjaveroa toiminimen omaisuuden luovutuksesta, mutta yrittäjät pitivät lahjaveron määrää kuitenkin kohtuullisena. Jatkajan löytymisessä ei ollut ongelmaa, sillä yrittäjien tytär oli ollut jo pitkään töissä yrityksessä.



Sukupolvenvaihdoksessa käytettiin apuna asiantuntijaa, joka haki verottajalta ennakkopäätökset ja teki myös kaikki muut luovutukseen liittyvät asiakirjat. Tähän yrittäjät olivat todella tyytyväisiä ja pitivät asiantuntijan apua ehdottoman tärkeänä sukupolvenvaihdoksen toteuttamisessa.

**Sukupolvenvaihdos prosessina.** Yrittäjien mukaan sukupolvenvaihdos oli mielessä kymmenen vuoden ajan. Asia ei oikein edennyt, koska kaikki siihen liittyvä vähän pelotti ja luopuminen oli muutenkin vaikeaa. He totesivat kuitenkin, että omille lapsille yrityksen luovuttaminen oli paljon mielekkäämpää kuin myynti ulkopuoliselle.

Sukupolvenvaihdoksessa hankalimpana asiana yrittäjät pitivät luopumista koskevan selkeän päätöksen tekemistä. Heidän mukaansa moni muu asia on helpompi tehdä ennen varsinaista päätöstä. Sukupolvenvaihdoksesta päättämisen jälkeen asiat ovat hieman epävarmoja, eikä varmasti tiedetä, mitä päätöksestä seuraa. Yrittäjät kuitenkin totesivat, että sukupolvenvaihdos onnistui hyvin ja asiantuntijoiden avun myötä myös sukupolvenvaihdokseen liittyvät turhat pelot hälvenivät.

Yrityksen asiakkaat ja sidosryhmät suhtautuivat sukupolvenvaihdokseen hyvin, sillä toiminta jatkuu kuitenkin samalla tavalla kuin ennenkin, vaikka yrityksen muoto hieman muuttui. Aluksi asiakkaat eivät löytäneet ostoksille yhtä hyvin kuin aiemmin, sillä toiminimiyritystä ei enää ollut. Osakeyhtiölle otettiin sitten alanimeksi nimi, jolla toiminimiyritys tunnettiin alueella ja tiedotettiin muutoksesta.

Yrittäjät neuvoivat sukupolvenvaihdoksessa puhumaan hyvin avoimesti kaikista yrityksen asioista, jotta jatkaja saa kaiken tiedon, eikä tältä saa pimitää mitään. He pitivät myös sukupolvenvaihdoksesta keskustelemisen aloittamista hieman vaikeana, vaikka asia oli kyllä tiedossa. Yrittäjät kehottivat säilyttämään hyvät välit perheen kesken myös sukupolvenvaihdostilanteessa. He olivat hyvin tyytyväisiä omassa yrityksessä toteuttamaansa sukupolvenvaihdokseen. Kun luovutus toteutettiin lahjana, jäivät veroseuraamukset pieniksi ja jatkajalla oli pieni kynnyks aloittaa. Tällä tavalla yritys saatiin hyvin jatkumaan, eikä jatkajan tarvinnut ottaa heti velkaa.

Sukupolvenvaihdoksen tehneiden yrittäjien haastattelussa nousi esille työn teoriaosiossa käsitelty sukupolvenvaihdokseen liittyvä henkinen puoli ja luopumisen vaikeus. Selkeän päätöksen tekeminen asiassa on usein vaikeaa. Myös verohuojennusten ja asiantuntija-avun osalta haastateltavien kokemukset tukivat teoriaa. Asiantuntijoiden avulla sukupolvenvaihdoksen suunnittelu ja toteutus onnistui vaivattomasti ja veroseuraamuksetkin jäivät kohtuullisiksi.

#### **4.4 Toimenpide-ehdotukset**

Seuraavassa taulukossa (2) esittelen toimenpide-ehdotukset, joiden mukaan kohdeyrityksessä voitaisiin edetä sukupolvenvaihdoksen valmistelun tai toiminnan lopettamisen osalta. Ohjeistus on hyvin suurpiirteinen ja kuvaa lähinnä pääkohtia, jotka on otettava huomioon.

Toimenpiteet sisältävät monia yksityiskohtia, joiden toteuttamisessa on hyvä turvautua myös ulkopuoliseen apuun. Esimerkiksi yhtiömuodon muutos, sukupolvenvaihdoksen veroseuraamusten selvittäminen ja tarvittavien asiakirjojen laadinta on hyvä jättää asiantuntijan hoidettavaksi. Toiminnan lopettamisen osalta eniten huomiota kannattaa kiinnittää yrityksen omaisuuden yksityiskäyttöönottoihin. Lisäksi tulisi varmistaa, että kaikki yritykselle kuuluvat tulot ja menot tulevat kirjatuksi ennen toiminnan lopettamista.

Molemmissa vaihtoehtoissa mukana ovat myös henkisen puolen haasteet. Erityisesti sukupolvenvaihdosta koskevan päätöksen tekeminen on toimenpiteenä yksinkertainen, mutta päätöksen taustalla on monia asioita. Omasta yrityksestä luopuminen on usein vaikea asia. Molemmissa vaihtoehtoissa luopuva yrittäjä kokee merkittävän elämänmuutoksen, johon tulisi myös varautua ennalta.

Taulukko 2. Toimenpide-ehdotukset

Vaihtoehto	Toimenpiteet
Sukupolvenvaihdos toteutetaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Päätös sukupolvenvaihdoksen toteuttamisesta</li> <li>2. Avoin keskustelu jatkajan kanssa</li> <li>3. Yhtiömuodon muutos osakeyhtiöksi</li> <li>4. Jatkajan ottaminen mukaan yrityksen toimintaan</li> <li>5. Sopivan kauppataavan ja verotuksen selvittäminen</li> <li>6. Vaihdoksen toteuttaminen</li> <li>7. Luopujan siirtyminen taustatueksi</li> </ol>
Toiminta lopetetaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yrityksen omaisuuden myynti tai siirto yksityiskäyttöön</li> <li>2. Mahdollisten veroseuraamusten selvittäminen</li> <li>3. Kaikkien yritykselle kuuluvien menojen ja tulojen vieminen kirjanpitoon</li> <li>4. Viimeisen tilikauden tilinpäätös ja veroilmoitus</li> <li>5. Lopettamisilmoitus kaupparekisteriin</li> </ol>

#### 4.5 Johtopäätökset

Ensimmäisenä haastateltiin toimeksiantajana toimivaa yrittäjää. Haastattelussa yrittäjä totesi, että toiminnalle ei ole vielä tiedossa jatkajaa. Yrittäjä on kuitenkin pohtinut jo sukupolvenvaihdosta ja olisi sen valmis toteuttamaan jatkajan löytyessä. Yhtiömuotona hän on pitänyt toiminimeä sen yksinkertaisuuden vuoksi.

Asiantuntijoiden haastatteluista kävi ilmi, että sukupolvenvaihdokset ovat ajankohtaisia Etelä-Pohjanmaalla. Niihin tarjottujen neuvontapalvelujen käyttö on tästä huolimatta vähäistä. Sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen ja jatkajan löytymiseen vaikuttavat myös yrityksen koko ja jatkajan työskenteleminen yrityksessä. Asiantuntijoiden haastatteluissa tuli esille myös työn teoriassa käsitelty luopumisen tuska. Yrittäjän tulisi siis pystyä tekemään aito päätös

yrityksestä luopumisesta. Vasta tämän jälkeen voidaan aloittaa keskustelut jatkajien kanssa sukupolvenvaihdoksen teknisestä toteutuksesta.

Sukupolvenvaihdoksen henkisen puolen haasteet oli keskeinen havainto myös sukupolvenvaihdoksen toteuttaneiden yrittäjien haastattelussa. Yrittäjät pitivät erityisen tärkeänä asiantuntijoiden apua sukupolvenvaihdoksen käytännön toteutuksessa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että sukupolvenvaihdoksen suunnittelu olisi todella tärkeää aloittaa ajoissa. Mitä aikaisemmin sukupolvenvaihdos saadaan alulle, sitä paremmin se voidaan suunnitella ja toteuttaa. Sukupolvenvaihdoksesta olisi hyvä siis puhua mahdollisten jatkajien kanssa avoimesti ja hyvissä ajoin. Tällöin voidaan suunnitella yrityksen tulevaisuutta pitkäjänteisesti, eikä luopujan ja jatkajien välille pääse syntymään väärinkäsityksiä.

Mikäli sukupolvenvaihdoksessa päädytään vaihtamaan yhtiömuotoa tai tekemään muita järjestelyjä, vaatii sekin lisää aikaa. Tärkeää olisi myös saada jatkaja mukaan yritykseen jo ennen sukupolvenvaihdosta. Tällöin yritys ei henkilöidy liikaa, vaan yrityksen asiakkaat ja muut sidosryhmät oppivat tuntemaan myös jatkajan. Jatkajalle olisi myös helpompaa ottaa vetovastuu yrityksestä, jos hän on ollut mukana toiminnassa jo jonkin aikaa.

Keskeinen asia sukupolvenvaihdoksen onnistumisen kannalta on myös luopujan kyky päästää irti yrityksestä ja antaa vastuuta jatkajalle. Tämä on usein vaikea asia, sillä kyseessä on luopuvan yrittäjän elämäntyö. Sukupolvenvaihdoksessa jatkajan kuitenkin pitäisi päästä tekemään asioita omalla tavallaan ja toteuttamaan omia ideoitaan. Luopujan ei silti tarvitse lähteä yritystoiminnasta kertaheitolla, vaan hän voi jäädä mukaan toimintaan esimerkiksi taustalla toimivan neuvonantajan roolissa. Tällöin jatkaja saa tilaa ja vapautta kehittää yritystä oman näkemyksensä mukaan, mutta tarvittaessa hän saa vielä tukea ja neuvoja luopuvalta yrittäjältä. Tällä tavalla myös luopuvan yrittäjän elämänmuutoksesta tulee pehmeämpi, kun hän voi irtaantua yrityksestä pikkuhiljaa.

Haastattelujen perusteella verotusta ei kannata sukupolvenvaihdoksessa pelätä. Verohallinnolta voidaan hakea ennakkopäätökset sukupolvenvaihdoksen verotusta koskien. Varsinkin täysin lahjana toteutettavissa sukupolvenvaihdoksissa

veroseuraamukset jäävät hyvin pieniksi, mikäli sukupolvenvaihdoshuojennuksia voidaan hyödyntää. Sopivimman kauppatavan ja veroseuraamusten selvittämisessä kannattaa kuitenkin käyttää apuna asiantuntijoita. Asiantuntijoiden avun merkitys korostuu, mikäli yrityksellä on monenlaista omaisuutta, jota täytyy järjestellä ennen sukupolvenvaihdosta.

Sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa monella tavalla. Toiminimimuotoisessa yrityksessä sukupolvenvaihdos kuitenkin vaatii aina jonkinlaisia järjestelyitä, sillä toiminimiyrityksestä voidaan tehdä ainoastaan liiketoimintakauppa. Mikäli sukupolvenvaihdos toteutetaan omistuskauppana, olisi yhtiömuotoa muutettava. Toinen mahdollisuus on liiketoimintakauppa. Tällöin jatkaja perustaisi uuden yrityksen, joka ostaisi luopuvan yrittäjän liiketoiminnan.

Verohuojennusten kannalta toiminimi on ongelmallinen yhtiömuoto, sillä siinä ainut mahdollinen kauppatapa on liiketoimintakauppa, jota verotetaan elinkeinoverolain säännösten mukaan. Tällöin ei voida hyödyntää tuloverolain sukupolvenvaihdoshuojennusta. Osakeyhtiömuodossa kauppa voidaan tehdä osakekauppana, jolloin huojennukset voidaan hyödyntää, mikäli näiden edellytykset täyttyvät. Osakeyhtiössä sukupolvenvaihdoksen toteuttamiselle on muutoinkin paremmat mahdollisuudet. Osakkeet voidaan myydä käypään hintaan tai antaa lahjana. Osakkeista voidaan tehdä myös lahjanluontoinen kauppa, jolloin voidaan mahdollisesti hyödyntää sekä lahja- että tuloverolain huojennuksia. Lisäksi osakeyhtiö voi lunastaa luopujilta osakkeita, jolloin jatkajalle kauppahintaa saadaan alennettua. Mikäli sukupolvenvaihdoksessa halutaan kohdella lapsia tasapuolisesti, voidaan kaikille lapsille luovuttaa yhtiön osakkeita.

Mikäli yhtiömuotoa päätetään muuttaa, olisi asian kanssa oltava ajoissa liikkeellä, sillä kun toiminimiyritystä muutetaan muuhun yhtiömuotoon, muuttuu myös yrityksen y-tunnus. Tämä aiheuttaa sen, että yrityksen omistusajan laskeminen alkaa alusta, jolloin tuloverolain sukupolvenvaihdoshuojennuksessa edellytetty kymmenen vuoden omistusaika katkeaa. Yhtiömuodon muutoksessa on myös otettava huomioon sopimusten siirtäminen uuteen yhtiöön, uuden nimen ja y-tunnuksen vaihtaminen asiakirjoihin sekä osakeyhtiön hallinnon hoitaminen ja erot varojen käytössä.

Haastatteluissa korostui asiantuntijoiden avun käyttäminen sukupolvenvaihdoksen ja yritysjärjestelyiden toteuttamisessa. Näin voidaan varmistaa, että asiat tulevat hoidetuksi oikein, eikä sukupolvenvaihdoksen jälkeen tule ikäviä yllätyksiä esimerkiksi verotuksen osalta.

Ehkä vaikeimpana asiana sukupolvenvaihdoksen käynnistämisessä voidaan kuitenkin pitää asiasta keskustelun aloittamista mahdollisten jatkajien kanssa. Lisäksi luopujan olisi pystyttävä tekemään aito päätös yritystoiminnasta luopumisesta, vaikka omasta yrityksestä luopuminen useasti onkin vaikeaa. Kun selkeä päätös luopumisesta on tehty ja jatkaja on tiedossa, on sukupolvenvaihdokseen liittyvien asioiden hoito paljon helpompaa.

## 5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toiminnan eri vaihtoehdot kohdeyrityksessä nykyisen yrittäjän jäädessä eläkkeelle. Työn toimeksiantajana oli yksityisenä elinkeinonharjoittajana toimiva turvealan yrittäjä, jolla eläkeikään on vielä aikaa reilut kymmenen vuotta. Vaihtoehtoina selvitettiin siis sukupolvenvaihdon toteuttamista ja toiminnan lopettamista. Sukupolvenvaihdon toteuttamiseen liittyen tarkasteltiin myös yhtiömuodon muutosta osakeyhtiöksi. Opinnäytetyön toteutustapana oli kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus, johon aineisto kerättiin teemahaastatteluja käyttäen.

Työn teoriaosuudessa käsiteltiin ensin yrittäjyyttä ja turvealan erityispiirteitä, sekä esiteltiin toiminimi ja osakeyhtiö yhtiömuotoina. Tämän jälkeen tutustuttiin vielä yrityksen elinkaarimalliin, joka pyrkii kuvaamaan yritysten eri kehitysvaiheita. Seuraavaksi perehdyttiin yrityksen sukupolvenvaihdokseen, sen suunnitteluun ja verotukseen. Lopuksi käsiteltiin yhtiömuodon muutos toiminimestä osakeyhtiöksi ja toiminnan lopettaminen toiminimiyrityksessä. Teoriatausta pohjautui alan kirjallisuuteen, lakeihin ja verkkolähteisiin.

Empiirinen osuus koostui tutkimusmenetelmän kuvauksesta ja haastatteluista. Yrittäjän haastattelussa saatiin tukea työn tavoitteille. Haastattelun myötä selvisi, että yrityksen jatkajista ei ole varmuutta, joten vaihtoehtona on myös toiminnan lopettaminen. Lisäksi haastateltiin kahta aiheen tuntevaa asiantuntijaa sekä sukupolvenvaihdon jo toteuttaneita yrittäjiä.

Haastattelujen tulokset tukivat hyvin teoriataustassa esille tulleita asioita. Sukupolvenvaihdon suunnittelu tulisi aloittaa hyvissä ajoin, jotta se pystytään suunnittelemaan mahdollisimman hyvin. Helpointa sukupolvenvaihdos olisi toteuttaa osakeyhtiömuotoisessa yrityksessä, sillä siinä voidaan hyödyntää sekä tuloverolain, että lahjaverolain mukaisia huojennuksia näiden edellytysten täytyessä. Osakeyhtiömuodossa yritys voitaisiin myös myydä tai lahjoittaa useammalle jatkajalle.

Toiminnan lopettamisen osalta työssä todettiin, että toiminimiyritys on melko yksinkertaista lopettaa. Lopettaminen kannattaa kuitenkin tehdä rauhassa, jotta

kaikki yritykselle kuuluvat tuotot ja kulut ehditään kirjata. Huomiota tulee kiinnittää myös omaisuuden yksityiskäyttöönottoihin, joista voi seurata arvonlisäveron maksuvelvollisuus.

Mikäli sukupolvenvaihdos päätetään toimeksiantajan yrityksessä toteuttaa ja yritys halutaan luovuttaa useammalle lapselle, olisi yhtiömuoto hyvä muuttaa osakeyhtiöksi ennen vaihdoksen toteuttamista. Mikäli kyseeseen tulee vastikkeellinen luovutus, yhtiön osakkeiden on oltava luovuttajan omistuksessa vähintään kymmenen vuoden ajan ennen luovutusta, jotta luovutuksessa myyjä voisi hyödyntää tuloverolain verohuojennusta.

Toisaalta, mikäli toiminnalle ei löydy jatkajaa ja yritystoiminta päätetään lopettaa, on toiminimimuotoisen yrityksen lopettaminen huomattavasti yksinkertaisempaa osakeyhtiömuotoiseen verrattuna. Jos sukupolvenvaihdos toteutetaan puhtaasti lahjan muodossa, voidaan lahjaveron huojennusta hyödyntää tietyin edellytyksin myös toiminimiyrityksen luovutuksessa.

Sukupolvenvaihdoksen toteuttamiselle on siis monia vaihtoehtoja, jotka riippuvat luovutuksen vastikkeellisuudesta ja luovutuksen saajista, sekä verotuksellisista kysymyksistä. Tehtiinpä sukupolvenvaihdos sitten missä muodossa tahansa, kannattaa se suunnitella hyvin ja asiantuntijoiden avustuksella.

Jatkotutkimusaiheena ehdottaisin eri kauppatapojen veroseuraamusten selvittämistä kohdeyrityksen osalta. Lisäksi voitaisiin vertailla osakeyhtiön verotuksellista edullisuutta nykyiseen toiminimiyrityksen verotukseen. Haastatteluissa kävi ilmi myös yrittäjien heikko varautuminen sukupolvenvaihdoksiin. Laajempaan tutkimusaiheena voitaisiin täten selvittää esimerkiksi yrittäjien tietämystä sukupolvenvaihdokseen liittyvistä asioista ja heidän varautumisestaan siihen.



## LÄHTEET

- Bracci, E. & Vagnoni, E. 2011. Understanding Small Family Business Succession in a Knowledge Management Perspective. IUP Journal of Knowledge Management, vol. 9, no. 1, pp. 7-36. Saatavana ProQuest tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Bridge, S., O'Neill, K., & Cromie, S. 1998. Understanding Enterprise, Entrepreneurship & Small Business. Basingstoke: Macmillan Press Ltd.
- Elo, E. 2016. Pienille yrityksille vaikea löytää jatkajaa perhepiiristä. Kauppalehti 13.10.2016, 18–19.
- Elo-Pärssinen, K. & Talvitie, E. 2010. Perheyritys on enemmän. Helsinki: WSOYpro.
- Haapasaari, M. 2017. Yritysasiantuntija. Alavuden Kehitys Oy. Haastattelu 25.1.2017.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. p. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita. [Viitattu 14.10.2016]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Heinonen, J. (toim.) 2005. Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos: käsikirja luopujille ja jatkajille. Helsinki: Tietosanoma.
- Hiltunen, J. 2016. Yksityisen pk-osakeyhtiön sukupolvenvaihdoksen verotus: valmistautumisen ja toteutuksen haasteet sekä mahdollisuudet. [Verkkojulkaisu]. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Laskentatoimi. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 23.3.2017]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-201603251946>
- Holopainen, T. 2016. Yrityksen perustamisopas: käytännön perustamistoimet. [Verkkokirja]. Jokioinen: e-Oppi. [Viitattu 20.10.2016]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Honkamäki, T. & Pennanen, M. 2010. Yritysjärjestelyjen käsikirja – kirjanpito, verotus ja yhtiöoikeus. Helsinki: WSOY Pro.
- Ikola, J. & Ikola, M. 2017. Sukupolvenvaihdoksen toteuttaneet yrittäjät. Haastattelu 26.1.2017.
- Immonen, R. & Lindgren, J. 2013. Onnistunut sukupolvenvaihdos. 4. uud. p. Helsinki: Talentum.

- Järvelä, H. 2009. Toiminimen sukupolvenvaihdos mahdollisimman pienin veroseuraamuksin. [Verkkojulkaisu]. Kerava: Laurea-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 23.3.2017]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200901051015>
- Kallio, J. 2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet. Helsinki: Tietosanoma.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä : miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kansikas, J. 2007. Kasva yrittäjyyteen. Helsinki: Talentum.
- Koiranen, M. 1993. Ole yrittäjä -ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys. Tampere: TT-kustannustieto Oy.
- Koskela, S. 2017. Omistajanvaihdosasiatuntija. Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät. Haastattelu 24.1.2017.
- L 12.7.1940/378. Perintö- ja lahjaverolaki.
- L 21.7.2006/624. Osakeyhtiölaki.
- L 30.12.1992/1535. Tuloverolaki.
- Lahjaveron määrä. Ei päiväystä. Verohallinto. [Verkkosivusto]. [Viitattu 14.12.2016]. Saatavana: [https://www.vero.fi/fi-FI/Henkilöasiakkaat/Lahja/Lahjaveron\\_maara\(37275\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Henkilöasiakkaat/Lahja/Lahjaveron_maara(37275))
- Lakari, T. 2014. Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolvenvaihdos. [Verkkokirja]. Espoo: Asiatieto Oy. [Viitattu 10.10.2016]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Lester, D.L., Parnell, J.A. & Carraher, S. 2003. ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE: A FIVE-STAGE EMPIRICAL SCALE. International Journal of Organizational Analysis. vol. 11. no. 4. pp. 339-354. Saatavana ProQuest tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Mikä on perheyritys?. Ei päiväystä. [Verkkosivusto]. Perheyritysten liitto. [Viitattu 6.11.2016]. Saatavana: <http://www.perheyritys.fi/yhteystiedot/medialle/>
- Ojanperä, A. 2015. Toiminimestä osakeyhtiöksi: ohjeistus tilitoimistoille. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 23.3.2017]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201505209214>

- Osakeyhtiö. 2014. [Verkkosivusto]. Suomen yrittäjät. [Viitattu 18.10.2016].  
Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yritysmuodot-ja-vastuut/osakeyhtio-317935#>
- Ossa, J. 2014. Sukupolvenvaihdos ja yritystoiminnan lopettaminen. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun. [Verkkokirja]. Jokioinen: e-Oppi. [Viitattu 23.1.2017].  
Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Sukupolvenvaihdos helpottuu perintövero- ja lahjaveron keventyessä.  
Valtioneuvosto. [Verkkosivusto]. 6.10.2016. [Viitattu 14.12.2016]. Saatavana:  
[http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/10623/sukupolvenvaihdos-helpottuu-perintovero-ja-lahjaveron-keventyessa](http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10623/sukupolvenvaihdos-helpottuu-perintovero-ja-lahjaveron-keventyessa)
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Aloittaneet ja lopettaneet yritykset [verkkojulkaisu]. 2009. Aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten määrät laskivat vuoteen 2008 verrattuna. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 4.11.2016].  
Saatavana: [http://www.stat.fi/til/aly/2009/aly\\_2009\\_2010-10-21\\_kat\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/aly/2009/aly_2009_2010-10-21_kat_001_fi.html)
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Energian hankinta ja kulutus. 2016. [verkkojulkaisu]. 2. vuosineljännes 2016, Liitekuvio 5. Energiaturpeen kulutus. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 30.10.2016].  
Saatavana: [http://www.stat.fi/til/ehk/2016/02/ehk\\_2016\\_02\\_2016-09-21\\_kuv\\_005\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/ehk/2016/02/ehk_2016_02_2016-09-21_kuv_005_fi.html)
- Tammela, E. 2017. Opinnäytetyön toimeksiantaja. Haastattelu 22.1.2017.
- Toiminimi eli yksityinen elinkeinonharjoittaja. 2014. [Verkkosivusto]. Suomen yrittäjät. [Viitattu 18.10.2016]. Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yritysmuodot-ja-vastuut/toiminimi-eli-yksityinen>
- Toimintamuodon muutos osakeyhtiöksi. 17.6.2016. Verohallinto. [verkkosivu]. [viitattu 10.1.2017]. Saatavana: [http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Elinkeinoverotus/Toimintamuodon\\_muutos\\_osakeyhtioksi\(39967\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Elinkeinoverotus/Toimintamuodon_muutos_osakeyhtioksi(39967))
- Tuloverotus – Osakeyhtiö ja osuuskunta. Ei päiväystä. [Verkkojulkaisu]. Verohallinto. [Viitattu 20.12.2016]. Saatavana: [https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys\\_ja\\_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio\\_ja\\_osuuskunta/Tuloverotus](https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ja_osuuskunta/Tuloverotus)
- Turve raaka-aineena. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Geologian tutkimuskeskus. [viitattu 11.10.2016]. Saatavana: <http://www.gtk.fi/geologia/luonnonvarat/turve/index.html>

- Turvetuotanto vähenee Suomessa. Suomen ympäristökeskus SYKE. [Verkkosivu]. Päivitetty: 20.7.2016. [viitattu 11.10.2016]. Saatavana: [http://www.ymparisto.fi/fi-FI/Kartat\\_ ja\\_tilastot/Ympariston\\_tilan\\_indikaattorit/Luonnonvarat/Turvetuotanto\\_vahenee\\_Suomessa\(27970\)](http://www.ymparisto.fi/fi-FI/Kartat_ ja_tilastot/Ympariston_tilan_indikaattorit/Luonnonvarat/Turvetuotanto_vahenee_Suomessa(27970))
- Turvetuotanto. Ei päiväystä. [Verkkosivusto]. Turveinfo.fi. [viitattu 1.11.2016]. Saatavana: <http://www.turveinfo.fi/turve/turvetuotanto>
- Varamäki E., Tall J., Sorama K., Länsiluoto A., Viljamaa A., Laitinen E., Järvenpää M. & Petäjä E. 2012. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdon jälkeen: Case-tutkimus omistajanvaihdon muutostekijöistä. [Verkkojulkaisu] Seinäjoen ammattikorkeakoulu. [Viitattu 23.3.2017]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-30-7>
- Varamäki, E., Tall, J., Joensuu, S. & Katajavirta, M. 2015. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2015. [Verkkojulkaisu]. Suomen Yrittäjät. [Viitattu 11.11.2015]. Saatavana: [https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/migrated\\_documents/omistajanvaihdos\\_barometri\\_2015.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/migrated_documents/omistajanvaihdos_barometri_2015.pdf)
- Villa, S. 2013. Henkilöyhtiöt ja osakeyhtiö. 4. uud. p. [Verkkokirja]. Helsinki: Talentum. [Viitattu 18.10.2016]. Saatavana Talentum Fokus -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Yksityinen elinkeinonharjoittaja. 2016. [Verkkosivusto]. Patentti- ja rekisterihallitus. [Viitattu 18.10.2016]. Saatavana: <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yeh.html>
- Yksityisen elinkeinonharjoittajan lopettamisilmoitus. 16.9.2016. [Verkkosivusto]. Patentti- ja rekisterihallitus. [Viitattu 18.1.2017]. Saatavana: <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yeh/lopettaminen.html>
- Yksityisen elinkeinonharjoittajan toiminnan jatkaminen osakeyhtiömuotoisena. 17.1.2017. [Verkkosivusto]. Patentti- ja rekisterihallitus. [Viitattu 18.1.2017]. Saatavana: <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yeh/muutokset/muutososakeyhtioksi.html>
- Yrittäjyys Suomessa. Suomen yrittäjät. [Verkkosivusto]. Päivitetty 14.9.2015. [Viitattu 18.11.2016]. Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

## Liite 1. Haastattelukysymykset

### Yrittäjä

- Yrityksen tausta ja perustiedot
  - Mitä yrityksesi tekee?
  - Miten olet aloittanut yritystoiminnan?
  - Kuinka kauan olet toiminut yrittäjänä?
  - Miltä yrityksen/toimialan tulevaisuus näyttää?
- Yritysmuoto
  - Miten hyvin tunnet eri yhtiömuodot?
  - Oletko ajatellut vaihtaa yhtiömuotoa?
  - Onko jotain, mikä mietityttää yritysmuodon muutoksessa?
- Sukupolvenvaihdos
  - Oletko miettinyt yrityksen sukupolvenvaihdosta?
  - Onko yritykselle tiedossa jatkajaa?
  - Jos jatkajaa ei löydy, mitä aiot tehdä yritykselle?

### Yritysneuvoja/Omistajanvaihdosasiantuntija

- Sukupolvenvaihdosten ajankohtaisuus
  - Miten ajankohtaisia sukupolvenvaihdokset ovat Alavuden/Etelä-Pohjanmaan alueen yrityksissä?
  - Löytyykö yrityksiin jatkajia?
- Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu ja toteutus
  - Mistä sukupolvenvaihdoksen suunnittelu tulisi aloittaa?
  - Miten sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa toiminimiyrityksessä?
  - Onko sukupolvenvaihdoshuojennuksilla merkitystä pienyritysten sukupolvenvaihdoksissa?
  - Mitä sukupolvenvaihdoksessa tulisi ottaa huomioon?
  - Miten yrittäjät ovat valmistautuneet vaihdoksiin?
- Yhtiömuodon muutos osakeyhtiöksi
  - Kannattaako yhtiömuotoa vaihtaa osakeyhtiöksi ennen sukupolvenvaihdosta?
  - Mitä yhtiömuodon muutoksessa tulisi huomioida?
  - Miten muutos käytännössä tapahtuu?
- Toiminnan lopettaminen
  - Miten yksityisen elinkeinonharjoittajan toiminta lopetetaan?
  - Mitä tulisi huomioida toimintaa lopetettaessa?

### Sukupolvenvaihdoksen tehneet yrittäjät

- Yrityksen tausta
  - Millainen yritys kyseessä?
  - Mikä yhtiömuoto ennen sukupolvenvaihdosta?
- Sukupolvenvaihdoksen toteutus
  - Miten toteutitte sukupolvenvaihdoksen?

- Kauppatapa?
  - Muutettiin yhtiömuotoa?
  - Voitiinko hyödyntää verohuojennuksia?
- Oliko jatkajan löytämisessä ongelmia?
- Käytittekö asiantuntijoita apuna?
- Sukupolvenvaihdos prosessina
  - Kauanko sukupolvenvaihdosta suunniteltiin?
  - Mikä sukupolvenvaihdoksessa oli hankalinta?
  - Miten asiakkaat ja sidosryhmät suhtautuivat?
  - Mitä neuvoja antaisit sukupolvenvaihdosta suunnittelevalle yrittäjälle?