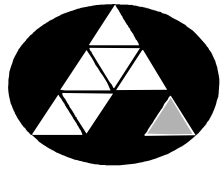


POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Jani Matikainen

SUKUPOLVENVAIHDOS PAKKAUSTOIMINTA RAIMO
MATIKAINEN OY:SSÄ

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2011



POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2011
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6700 p. (013) 260 6906

Tekijä
Jani Matikainen

Nimeke
Sukupolvenvaihdos Pakkaustoiminta Raimo Matikainen Oy:ssä

Toimeksiantaja
Pakkaustoiminta Raimo Matikainen Oy

Tiivistelmä

Sukupolvenvaihdos on monivaiheinen prosessi, joka vaatii sekä luopujalta että jatkajalta suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Lähtökohtana tälle opinnäytetyölle oli selvittää keinoja, kuinka onnistunut sukupolvenvaihdos toteutetaan Pakkaustoiminta Raimo Matikainen Oy:ssä. Projektissa keskityttiin sukupolvenvaihdoksen hallinnollisiin asioihin, kuten verotukseen, luovutustapoihin, arvonmäärittämiseen ja rahoitukseen. Sukupolvenvaihdosta tarkasteltiin sekä luopujan että jatkajan näkökulmasta.

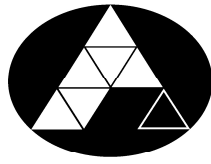
Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta, joka toteutettiin luopujan ja jatkajan välisillä vapaamuotoisilla keskusteluilla. Muuta tutkimusaineistoa oli yrityksen viimeisimpien vuosien tase- ja tuloslaskelmat sekä kaluston vuoden 2011 hinta-arvio. Tätä aineistoa apuna käyttäen suoritettiin yrityksen reaaliarvon määrittäminen. Sukupolvenvaihdoksen toteutustavan valinnassa hyödynnettiin teorian tiedon ohella luopujan ja jatkajan välisten keskustelujen tuloksia.

Sukupolvenvaihdos toteutetaan osittain lahjana ja vaiheittain tapahtuvalla omistajanvaihdoksella, joka on tarkoitus aloittaa kevään 2011 aikana. Lopullinen omistajanvaihdos tapahtuu syksyllä 2014. Kauppahinta pyritään pitämään mahdollisimman alhaisena luopujan ja jatkajan läheisen sukulaisuussuhteen takia. Yrityksen jatkaja oli selvillä jo ennen opinnäytetyön aloittamista. Yrityksen omistajan pyynnöstä yrityksen arvonmäärittäyslaskelma ja kaluston hinta-arviot ovat salaista tietoa.

Kieli
suomi

Sivuja 38
Liitteet 1
Liitesivumäärä 1

Asiasanat
sukupolvenvaihdos, perheyrittäminen, omistajanvaihdos, logistiikka



NORTH KARELIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS
April 2011
Degree Programme in Business
Economics
Karjalankatu 3
FIN 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 6700

Author
Jani Matikainen

Title
The Change of Generation at Pakkaustoiminta Raimo Matikainen Oy

Commissioned by
Pakkaustoiminta Raimo Matikainen Oy (Limited liability company in the packaging industry)

Abstract

The change of generation in business ownership is a multi-phased process which requires planning and perseverance from both the person renouncing the ownership of business and the continuator of business. The starting point for this thesis was to determine how to accomplish the change of generation successfully. The main focus of this project was on administrative issues such as taxation, ways to transfer business, valuation and financing. The change of generation will be viewed from two aspects: the viewpoint of the person renouncing of business ownership and from the perspective of the continuator of business.

The research method was qualitative and it was conducted by informal discussion between the person renouncing of business ownership and the continuator of business. Other research material included asset and liability statements, profit and loss statements and cost estimates of the machinery. The market value of business was determined on the basis of those data. The theoretical knowledge and the material derived from informal discussions were combined to determine the most suitable way to transfer the business.

In the company the change of generation will be executed partially as a gift and partially as a phased change of ownership. This process is scheduled to begin during the spring of 2011. The definitive change of ownership will take place in autumn 2014. The selling price will be as low as possible because the transaction takes place between family members. The continuator of business was chosen already before the thesis was started. The information of value estimations of the company and the cost estimates of the machinery are company confidential as requested by the company owner.

Language
Finnish

Pages 38
Appendices 1
Pages of Appendices 1

Keywords
change of generation, family business, change of ownership, logistics

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	5
	1.1 Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus.....	5
	1.2 Keskeiset käsitteet.....	6
	1.3 Opinnäytetyön rakenne.....	7
2	SUKUPOLVENVAIHDOS PERHEYRITYKSESSÄ.....	7
	2.1 Ihmissuhteet sukupolvenvaihdoksessa.....	9
	2.2 Sukupolvenvaihdoksen vaiheet.....	10
	2.2.1 Perehtyminen.....	10
	2.2.2 Suunnittelu.....	11
	2.2.3 Toteutus.....	12
	2.2.4 Jälkihoito.....	13
	2.3 Viestintä.....	13
	2.4 Mentorointi.....	14
	2.5 Ulkopuolinen apu.....	14
3	LUOVUTUSTAVAT OSAKEYHTIÖSSÄ.....	14
	3.1 Yrityskauppa.....	15
	3.2 Lahja.....	16
	3.3 Alihintainen eli lahjaluonteinen kauppa.....	17
4	YRITYKSEN ARVONMÄÄRITYS.....	18
	4.1 Substanssiarvo.....	19
	4.2 Tuottoarvo.....	21
	4.3 Kassavirta-arvonmääritys.....	21
5	VEROTUS.....	22
	5.1 Arvonlisävero yrityskaupassa.....	22
	5.2 Varainsiirtovero yrityskaupassa.....	23
	5.3 Ennakkotieto.....	23
	5.4 Ennakkoratkaisu.....	23
6	RAHOITUS.....	24
	6.1 Yrittäjälaina.....	24
	6.2 Finnvera-takaus.....	25
7	YRITTÄJÄN ELÄKETURVA.....	25
	7.1 Työtulo.....	26
	7.2 Työeläkevakuutus.....	26
8	TUTKIMUS.....	28
	8.1 Tutkimusmenetelmä ja toteutus.....	28
	8.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	29
	8.3 Pakkaustoiminta Raimo Matikainen Oy:n tausta ja yritystoiminta.....	30
	8.4 Tutkimusaineisto.....	31
9	POHDINTA.....	32

LIITTEET

Liite 1 Keskustelun kysymykset

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus

Opinnäytetyöni käsittelee lähivuosina toteutettavaa sukupolvenvaihdosta perheyriyksessämme Pakkaustoiminta Raimo Matikainen Oy:ssä. Yritys toimii Pohjois-Karjalassa Tohmajärven kunnassa, ja sen yhtiömuoto on osakeyhtiö. Yrityksen ensisijainen toiminta muodostuu pakkaustoiminnasta, raaka-ainekäsittelystä ja fyysisestä varastonhoidosta.

Eläkeiän lähestyessä yrityksen omistaja Raimo Matikainen on alkanut miettiä yrityksensä tulevaisuutta ja tullut siihen tulokseen, että sukupolvenvaihdoksen suunnittelu olisi syytä aloittaa. Lähivuosina toteutettavassa sukupolvenvaihdoksessa yrityksen perustajana ja pääomistajana toimiva Raimo Matikainen olisi siirtymässä sivuun, ja hänen nuorin poikansa Jani Matikainen ryhtyisi jatkamaan yrityksen toimintaa. Kuusihenkisestä perheestä jatkajan valinta oli melko selvä, sillä perheen kolme vanhinta poikaa ovat erikoistuneet muille aloille, ja he ovat asuneet Etelä-Suomessa jo vuosien ajan. Jani Matikainen sen sijaan on työskennellyt isänsä yrityksessä jo monien vuosien ajan, ja näin ollen toimintatavat ovat olleet hänelle jo entuudestaan tuttuja. Aihevalinta opinnäytetyölleni oli siis erinomainen, sillä luulen tämän projektin tuovan paljon tarvittavaa tietoa niin opinnäytetyön tekijälle kuin myös toimeksiantajalle tulevaa sukupolvenvaihdosta ajatellen.

Sukupolvenvaihdoksesta haasteellisen tekevät lainsäädännön soveltaminen ja vaihdoksen erilaiset toteuttamistavat. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kuitenkin selvittää, mitä kaikkea sukupolvenvaihdoksessa on otettava huomioon, kuten erilaiset luovutustavat sekä niiden verotus. Näin ollen pyrin löytämään Pakkaustoiminta Raimo Matikainen Oy:n sukupolvenvaihdokselle verotuksellisesti järkevimmän toteuttamistavan. Tutkimuksen toteutustapoina ovat Raimo Matikaiselle tehty teemahaastattelu sekä yrityksen arvonmäärittäminen.

1.2 Keskeiset käsitteet

Keskeisimpiä käsitteitä opinnäytetyössäni ovat luopuja, jatkaja, sukupolvenvaihdos, perheyritys, omistajanvaihdos ja logistiikka. Luopujalla tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan yrityksen omistajajohtajaa, joka siirtyy pois yrityksen toiminnasta luovuttaen yrityksen seuraavalle sukupolvelle. Jatkajalla tarkoitetaan sitä perheenjäsentä, joka ottaa vastuun yrityksestä ja jatkaa yrityksessä omistajajohtajana. (Kinnunen & Laukkarinen 1997, 9.)

Sukupolvenvaihdos on liiketoiminnan siirtämistä perheen- tai lähisuvun jäsenille. Sukupolvenvaihdoksen voi toteuttaa useilla eri tavoilla. Jotkin tavat voivat aiheuttaa suuriakin muutoksia yrityksen toimintaan, kuten yhtiömuotoon tai omistajuuteen. (Sharma ym. 2001, 21-40.)

Perheyritys -käsitteelle on aikojen kuluessa tehty monia hyviä määritelmiä. Matti Koironen määrittelee kyseisen käsitteen kirjassaan ”Juuret ja siivet – Perheyrityksen sukupolvenvaihdos” seuraavanlaisesti:

Perheyritys on omistukseltaan ja johtamiseltaan yhden perheen/suvun määräysvallassa oleva liiketoiminnallinen kokonaisuus, jossa yhdistyvät vuorovaikutteisesti perhesysteemin ja yrityssysteemin toiminnot ja jossa on tapahtunut, tapahtumassa ja / tai odotetaan tapahtuvaksi sukupolvenvaihdos perheen / suvun jälkikasvun hyväksi.

(Koironen 2000, 32.)

Omistajanvaihdos eroaa sukupolvenvaihdoksesta siten, että yrityksen jatkaja voi olla muukin kuin liiketoiminnastaan luopuvan yrittäjän perheenjäsen tai lähisukulainen. Omistajanvaihdos on yksi pk-yrityksen elinkaaren kriittisimmistä vaiheista. Se koskettaa yrityksestä luopuvan ja sitä jatkavan henkilön lisäksi myös heidän lähellään olevia ihmisiä sekä tietenkin myös itse yritystä. (Yritysten omistajanvaihdosten edistäminen -hanke, 2006.)

Elinkeinoelämän keskusliiton vuonna 2008 julkaisemassa tutkimuksessa ”Logistiikkaosaaminen pk-yritysten kilpailukyvyn lähteenä” logistiikka määritellään seuraavanlaisesti:

Logistiikalla tarkoitetaan laajasti ymmärrettynä koko toimitusketjun hallintaa. Materiaalivirtojen, kuten tavaran käsittelyn fyysisten toimintojen, varastoinnin, pakkaamisen ja kuljetusten ohjaamiseksi tarvitaan myös niitä tukevia tietojärjestelmiä ja rahavirtojen hallintaa. Tavoitteena on saada tarvittavat raaka-aineet, puolivalmisteet, valmiit tuotteet sekä palvelut haluttuun paikkaan oikeaan aikaan oikean laatusina.

(Elinkeinoelämän keskusliitto, 2008.)

1.3 Opinnäytetyön rakenne

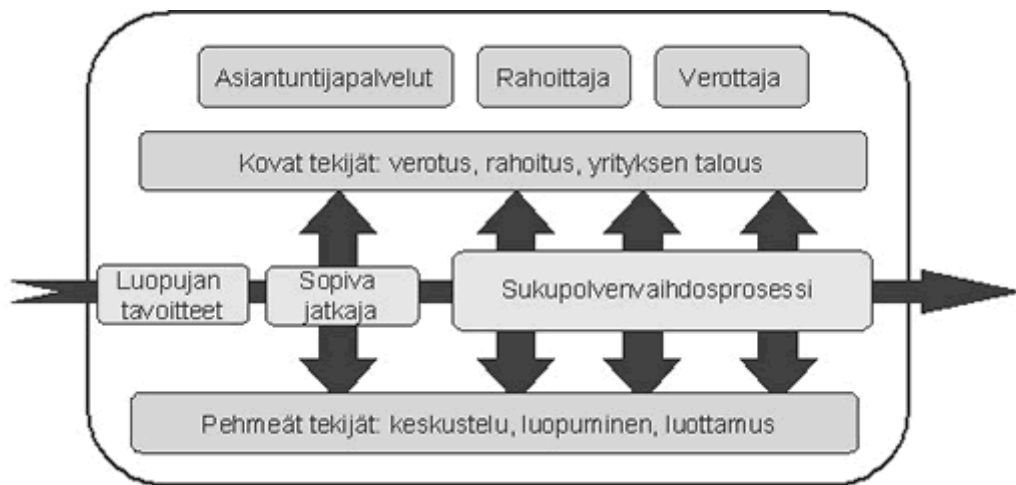
Opinnäytetyöni muodostuu kirjallisuuden pohjalta tehdystä teoriaosion, tutkimus- eli empiirisestä osiosta sekä lopuksi yhteenvedosta. Teoriaosion alussa esittelen opinnäytetyöni tietoperustan, jossa selvitän keskeisimmät käsitteet. Osiossa käsittelen myös yrityksen sukupolvenvaihdoksen kannalta tärkeimpiä asioita. Näitä asioita ovat hallinnolliset tekijät, kuten luovutustavat osakeyhtiössä sekä verotus ja rahoitus.

Empiirisessä osiossa käytän laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Osion alussa kerron tutkimusmenetelmästä ja toteutuksesta sekä esittelen yrityksen. Lisäksi selvitän haastattelutulosten, lainsäädännön ja verotuksen pohjalta yrityksen sukupolvenvaihdokselle järkevimmän luovutustavan. Osion lopussa käyn vielä läpi yrityksen arvonmäärityksen.

2 SUKUPOLVENVAIHDOS PERHEYRITYKSESSÄ

Perheyriksen sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan prosessia, jossa yrityksen omistus siirtyy luopujalta jatkajalle, joka on yleensä lapsi tai lähisukulainen. Su-

kupolvenvaihdos on monivaiheinen prosessi, joka vaatii sekä luopujalta että jatkajalta suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Tässä prosessissa (kuvio 1.) luopujan ja jatkajan väliseen keskusteluun, suunnitteluun ja toteuttamiseen osallistuu heidän lisäksi yrityksen ulkopuolisia osajia ja organisaatioita. Esimerkiksi verottajalta haettavat tiedot, liiketoiminnan rahoittaminen sekä omistajuudensiirtoon liittyvä juridinen asiantuntemus edellyttävät yrityksen ulkopuolisten sidosryhmien mukana oloa yrityksen sukupolvenvaihdoksessa. (Immonen & Lindgren 2004, 13-14; Koironen 2000, 55-57.)



Kuvio 1. Sukupolvenvaihdosprosessi (Stenholm 2003, 63)

Yleisimmissä tapauksissa perheyrittäjän uusi omistaja on joko luopujan lapsi tai lähisukulainen, mutta jatkaja voi kuitenkin olla myös ulkopuolinen. Tällöin kyseessä on kuitenkin yrityskauppa eikä niinkään sukupolvenvaihdos. Sukupolvenvaihdoksesta tekee vaativan sen tapauskohtaisuus. Jokainen yritys on erilainen, ja jokaisen yrityksen taustat on selvitettävä erikseen. Verotusta voidaan pitää sukupolvenvaihdosta ohjailevana tekijänä, mutta mitään yksioikoista kaavaa sukupolvenvaihdokselle ei ole olemassa. (Immonen & Lindgren 2004, 13-14.)

Sekä Suomessa että muualla Euroopassa perheyrittäminen on talouden tärkein selkäranka ja elinkeinoelämän moottori. Suomessa toimivista yrityksistä 86 % on perheyrittäjiä. Näistä runsas kolmasosa arvioi sukupolvenvaihdoksen olevan ajankohtainen vuoteen 2010 mennessä. Tämä suuri määrä selittyy suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisellä. Yritystoiminnastaan luopujalla on edessään

käytännössä kolme vaihtoehtoa, jotka ovat sukupolvenvaihdos, yrityksen myynti ulkopuoliselle jatkajalle tai yritystoiminnan lopettaminen. Yleensä mieluisin ratkaisu luopujalle olisi siirtää elämäntyönsä sukupolvessa seuraavalle. Aina tämä ei kuitenkaan ole mahdollista ja silloin kysymykseen tulee ulkopuolinen jatkaja. Suurimmat ongelmat omistajanvaihdoksessa ovat jatkajan löytäminen sekä juridiset että verotukselliset asiat. Usein onnistuneen omistajanvaihdoksen edellytyksenä onkin ulkopuolisen ammattilaisen apu. (Ruotsalainen & Kansikas 2004; Heinonen 2003, 141-142; Koironen 2000, 19, 145.)

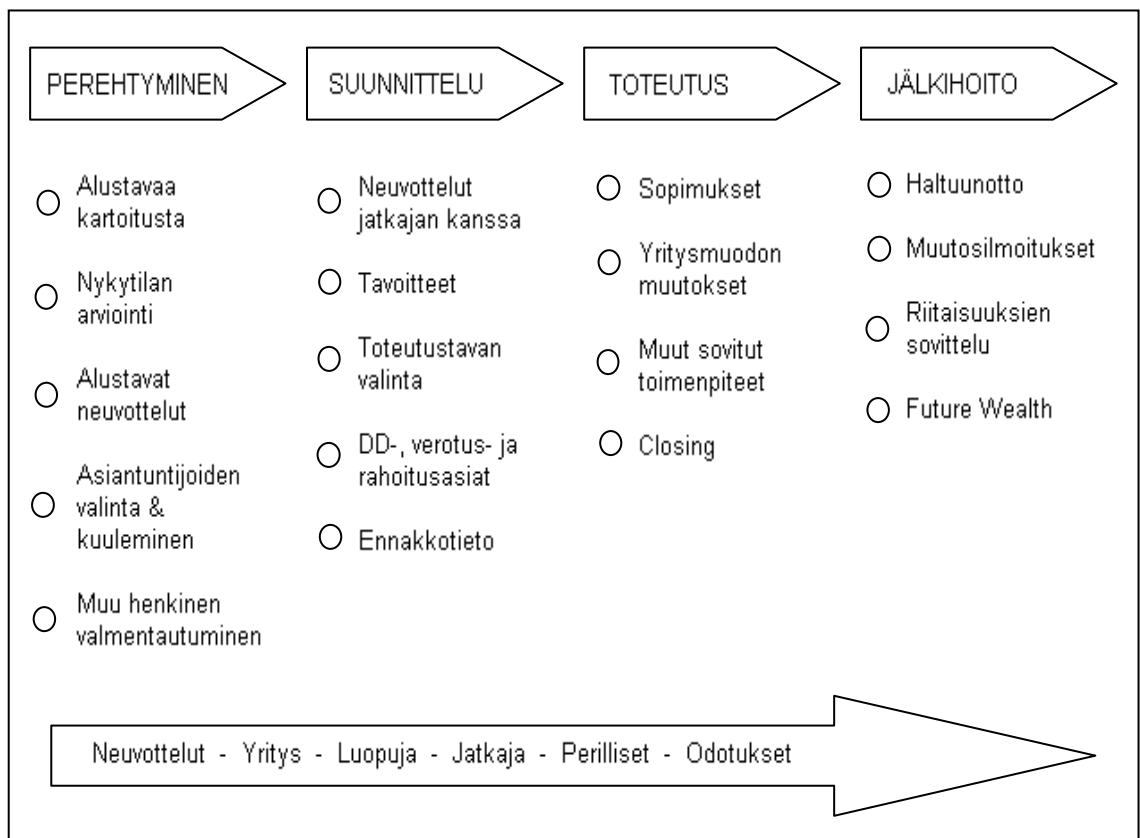
Sukupolvenvaihdoksen voi jakaa kahteen osaan, niin kutsuttuihin pehmeisiin eli inhimillisiin tekijöihin sekä koviin eli teknisiin tekijöihin. Pehmeitä tekijöitä voivat olla muun muassa henkiset edellytykset, erot tavoitteissa ja näkemyksissä sekä yrityksestä luopumisen vaikeus ja jatkamiseen kohdistuvat paineet. Kovia tekijöitä ovat juridiset asiat, kuten rahoitus, verotus, taloudellinen vastuu, riskit, liiketoiminnan järjestely ja eläkeasiat. Immosen ja Lindgrenin mukaan sukupolvenvaihdos on 90-prosenttisesti tunnetta ja 10-prosenttisesti juridiikkaa. (Immonen & Lindgren 2004, 13-14; Metsä-Ketelä 2002, osa 13, 1-4.)

2.1 Ihmissuhteet sukupolvenvaihdoksessa

Juridisesti ottaen sukupolvenvaihdos on luopujan ja jatkajan välinen kauppa. Käytännössä kyse on kuitenkin useita osapuolia koskettavasta prosessista, jossa kaikki tavalla tai toisella vaikutuspiirissä olevat henkilöt tulisi pitää ajan tasalla omistajuudenvaihdosta koskevissa suunnitelmissa. Helpoin tapa perheyriksen luovutukselle olisi jakaa yritys tasan kaikkien lasten kesken tai myydä yritys ulkopuoliselle ostajalle. Tällöin ainakin välttyttäisiin mahdollisilta sisarusten välisiltä ristiriitatilanteilta. Ihmissuhteiden kannalta onnistuneessa vaihdoksessa luopujan tulisikin tehdä aloite ja keskustella perheenjäsenten kesken siitä, kuinka vaihdos tulisi toteuttaa sekä selvittää perheenjäsenten halukkuutta jatkajiksi. Perheenjäsenten välillä tulisi vallita luottamuksellinen ja keskusteleva ilmapiiri läpi sukupolvenvaihdoksen. (Koironen 2000, 111-112; Metsä-Ketelä 2002, osa 13, 6.)

2.2 Sukupolvenvaihdoksen vaiheet

Onnistuneen sukupolvenvaihdoksen kannalta on tärkeää, että prosessi aloitetaan hyvissä ajoin. Tällä tavoin varmistetaan, että kaikki tarvittava ehditään tehdä. Sukupolvenvaihdosprosessin vaiheita (kuvio 2.) ovat perehtyminen, suunnittelu, toteutus ja jälkihoito. Sopiva ajankohta suunnittelun aloittamiselle olisi noin 3-6 vuotta ennen varsinaista vaihdosta. (Ernest & Young 2001, 11.)



Kuvio 2. Sukupolvenvaihdosprosessin vaiheet (Ernest & Young 2001, 11)

2.2.1 Perehtyminen

Sukupolvenvaihdosprosessissa on oltava vähintäänkin neljä tahoja osallisena: perhe, yritys ja sen sidosryhmät sekä liiketoiminnan jatkaja. Sukupolvenvaihdos on raskas prosessi sekä perheelle että yritykselle. Jo perehtymisvaiheessa olisi hyvä päästä yhteisymmärrykseen siitä, mitä perheen eri jäsenet haluavat ja ketkä olisivat halukkaita jatkajia. Näiden kanssa luopuva yrittäjä käy alustavia neu-

vottelujä potentiaalisimman seuraajan löytämiseksi. Tässä vaiheessa prosessia luopuja valitsee itselleen myös asiantuntijat, joiden avulla hän onnistuu prosessin läpiviemisessä. (Koiranen 2003, 62-66.)

Myös yritystä ja sen liiketoimintaa on syytä alkaa valmistella tulevaa omistajanvaihtoa varten. Prosessin tässä vaiheessa valmisteltavia asioita ovat muun muassa yrityksen nykytilan arviointi sekä arvojen määrittäminen. Seuraajan työtä helpottaa, kun koko yrityksen henkilökunta on sitoutunut ja motivoitunut näihin arvoihin ja seuraaja itsekin tuntee ne omikseen. (Koiranen 2003, 62-66.)

2.2.2 Suunnittelu

Perheyriykestä luopuminen voi olla vaikeimpia liiketoiminnallisia ratkaisuja ja tehtäviä, joihin yrittäjä elämänsä aikana joutuu. Sukupolvenvaihdos on prosessi, jonka toteutus on ennakoitu ja suunnittelu aloitettu jo hyvissä ajoin ennen toteutusta. Suunnitteluvaihe on aikaa vievä prosessi. Sen aikana tulisi ottaa huomioon omistajuuden siirtäminen, jatkaja, avainhenkilöt, tekninen toteutus, juridiikka, yrittäjän eläke sekä aikataulu. Ennakointi ja suunnittelu kuuluvat sekä luopujalle että jatkajalle. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelun tavoitteina on tehokas ja oikeudenmukainen varallisuuden siirto, liiketoiminnan hallinnan siirto niin, ettei toiminta sekä sopu perheenjäsenten välisissä suhteissa vaarannu. (Heinonen 2005, 24-25; Stenholm 2003, 63.)

Koirasen mukaan sukupolvenvaihdoksen pahimpia ennakkoinnin ja suunnittelun puutteita ovat seuraavat asiat:

- Luopujat eivät vaivaudu pohtimaan ja käsittelemään asiaa perheenjäsenten kanssa, puhumattakaan, että he laatisivat asiasta suunnitelman.
- Luopujilla ja seuraajilla on puutteellinen tieto eri vaihtoehtojen juridiikasta ja taloudellisista seuraamuksista.
- Seuraajan valmentamisen suunnittelu lyödään laimin.
- Luopujalla on valinnan vaikeus. Hän ei osaa päättää, kuka olisi sopivin ja / tai pätevin seuraaja.

(Koiranen 2000, 55-57.)

2.2.3 Toteutus

Sukupolvenvaihdos toteutetaan harvoin vain yhdellä juridisella toimenpiteellä. Kyse on useita vuosia ja useita perättäisiä toimenpiteitä vaativasta prosessista. Esimerkkejä toimenpiteistä, joita sukupolvenvaihdoksessa voidaan käyttää:

- testamentti
- lahjoitus
- kauppa
- lahjanluontoinen kauppa
- liiketoimintakauppa
- osakepääoman korotus
- omien osakkeiden lunastaminen
- osakekauppa
- osinko-oikeuden pidättäminen
- purku
- jakautuminen

(Palsola, 2002.)

Sukupolvenvaihdoksen toteutuskeinoa valittaessa on yrittäjän sekä muiden prosessissa mukana olevien pystyttävä vastaamaan ainakin seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on luopujan eläketurva?
- Mitkä verovapauteen ja veroetuihin liittyvät kysymykset on otettava huomioon?
- Mikä on ostajan kyky ja mahdollisuus selviytyä kaupan velvoitteista?
- Mitä testamenttimääräyksiä voidaan käyttää esimerkiksi yritystoiminnan jatkamisen turvaamiseksi tai perillisten tasavertaisen kohtelun takaamiseksi?
- Mikä on perillisten asema (yhdenvertainen vai ei)?
- Mikä on perillisten avioerojen mahdollinen vaikutus?
- Toteutuuko lakiosasäännöstö?
- Voidaanko yrityksen omaisuutta hyödyntää sukupolvenvaihdoksessa?
- Miten aviopuolison asema turvataan?

Kysymysten tarkoituksena olisi saada prosessissa mukana olevat henkilöt harjitsemaan vaihdosta mahdollisimman laajasti useilta eri näkökulmilta ja se, että prosessiin ryhdyttäisiin riittävän ajoissa. Tällä tavalla varmistettaisiin, että vaihdoksen läpiviemisessä käytettäisiin juuri oikeita juridisia toimenpiteitä verotuksen minimoimiseksi. (Palsola, 2002.)

Sopiva ajankohta sukupolvenvaihdoksen toteutukselle olisi noin vuosi ennen omistajan vaihdosta. Toteutuksessa tulee ottaa huomioon kaikki sukupolvenvaihdoksessa mukana olevat osapuolet yrityksen sidosryhmiä unohtamatta. Juridisten toimenpiteiden kannalta on tärkeää, että myös toteutusvaiheessa apuna olisi ulkopuolinen neuvonantaja. Hyvin suunniteltu sukupolvenvaihdos on helposti toteutettava. (Yrityskummit 2003, 26-28.)

2.2.4 Jälkihoito

Omistajan- ja johtajanvaihdoksen jälkeen alkaa välittömästi sukupolvenvaihdoksen jälkihoito. Tässä vaiheessa olisi tärkeää, että luopuja antaisi jatkajalle työrauhan eikä enää puuttuisi yrityksen operatiiviseen toimintaan. Luopujan on kuitenkin hyvä olla jatkajan tukena siihen saakka, kun on sovittu. Luopujan ei kuitenkaan kannata olla vaihdoksen jälkeen mukana liian kauaa, sillä tämä voi hankaloittaa yrityksestä luopumista, eikä jatkajakaan tällöin pääse ottamaan vastuuta yrityksen johdossa. Tarkoituksenmukaisin rooli luopujalle olisi toimia jatkajan mentorina eli tasavertaisena keskustelukumppanina silloin, kun jatkaja tarvitsisi neuvoja ja ohjeita edeltäjältään. Jatkajan toimenpiteisiin jälkihoitovaiheessa kuuluu niiden prosessien läpivieminen, joista on sukupolvenvaihdoksen alkuvaiheessa sovittu. Jatkajan on muun muassa huolehdittava, että sovitut maksut ja määrätyt verot tulee maksetuksi. Tärkeää on myös miettiä strategioita, kuinka yrityksen toimintaa jatketaan. Pankkien ja sidosryhmien vaatima liiketoimintasuunnitelma onkin hyvä laatia joko yksin tai luopujan kanssa. (Kortelainen ym. 2005, 22; Ernst & Young 2002, 51-52; Yrityskummit 2003, 49-50.)

2.3 Viestintä

Sukupolvenvaihdosprosessissa viestintä on tärkeässä roolissa. Jo suunnittelun alkuvaiheessa on tärkeää pitää perheenjäsenet ajan tasalla tulevista muutoksista. Myös oikea-aikainen sidosryhmien ja yrityksen henkilöstön tiedottaminen on erityisen tärkeää vaihdoksen onnistumisen kannalta. Tiedottamisen epäonnistumisen seurauksena voi pahimmassa tapauksessa olla sidosryhmien luottamuksen menettäminen. Tästä syystä onkin tarkkaan mietittävä, miten ja missä

vaiheessa olisi oikea aika informoida henkilöstöä sekä sidosryhmiä tulevasta sukupolvenvaihdoksesta. (Heinonen 2005, 48-49.)

2.4 Mentorointi

Mentoroinnilla tarkoitetaan lyhykäisyydessään kokemuksen ja tiedon siirtoa kokeneemmalta nuoremmalle oppijalle. Se on tiivistä vuorovaikutusta kokeneemman ja oppijan välillä. Sukupolvenvaihdoksessa mentoroinnilla puolestaan tarkoitetaan jatkajan neuvomista ja ohjaamista kohti yrittämistä, liiketoimintaa ja johtamista. Kokeneella yrittäjällä on paljon niin sanottua hiljaista tietoa, jonka hän on oppinut ja kokenut vuosien varrella. Näin ollen tämän tiedon välittäminen jatkajalle olisi hyvä täydennys yrityksen kirjoitettujen toimintaohjeiden rinnalle. (Koiranen 2003, 123-125; Yrityskummit 2003, 26.)

2.5 Ulkopuolinen apu

Monesti sukupolvenvaihdoksen toteuttamisessa käytetään ulkopuolisia asiantuntijoita. Suomessakin toimii suuri joukko erilaisia organisaatioita ja konsulttiyrityksiä, jotka ovat erikoistuneet neuvomaan, miten sukupolvenvaihdoksesta selvitään kivuttomimmin. Yleensä vaikeimmaksi osa-alueeksi vaihdoksen kannalta koetaan verotukselliset asiat, ja pahimmassa tapauksessa ne voivatkin olla suuri riski yritystoiminnalle. Hyviä neuvoja vaihdoksen toteuttamiseen on saatavilla muun muassa TE-keskuksilta erilaisista yrittäjäpalveluista sekä Yrityskummeilta. Verotusta ja paperitöitä koskevissa asioissa on hyvä turvautua veroasiantuntijan ja juristin apuun.

3 LUOVUTUSTAVAT OSAKEYHTIÖSSÄ

Yrittäjän miettiessä eläkkeelle jäämistään on hänellä periaatteessa kolme vaihtoehtoa: sukupolvenvaihdos, yrityksen myynti perheen ulkopuoliselle tai yritys-

toiminnan lopettaminen. Vaikkei yrittäjä asiaa siltä kannalta usein ajattelekaan, olisi yritystoiminnan lopettaminen kansantalouden kannalta huonoin vaihtoehto. Niin Suomessa kuin muissakin Euroopan maissa suurin osa yrittäjistä on yli 45-vuotiaita. Näin ollen sukupolvenvaihdos on kansainvälisesti hyvin ajankohtainen haaste. Haasteeksi liiketoiminnan siirron tekee se, että jokainen luopuja haluaa hyötyä elämäntyöstään itse. Sukupolvenvaihdoksessa toimiva yritys halutaan siirtää perheen sisällä sujuvasti seuraavalle sukupolvelle ilman, että jatkaja joutuisi taloudellisiin vaikeuksiin. Liiketoiminnan siirrossa perheen ulkopuoliselle jatkajalle tilanne on taas aivan toisenlainen. Silloin luopuja pyrkii myymään yrityksensä mahdollisimman kalliilla ja ostaja puolestaan ostamaan mahdollisimman halvalla. Tällöin yrityksen arvonmääritys kertoo kauppahinnan. (Heinonen 2003, 141-156.)

Tässä tutkimuksessa kuitenkin perehdymme ainoastaan sukupolvenvaihdoksen esille tuomiin vaihtoehtoihin. Sukupolvenvaihdoksen voi osakeyhtiössä toteuttaa monilla eri tavoin. Luopuja voi muun muassa lahjoittaa eli siirtää yrityksensä vastikkeetta jatkajalle tai antaa yrityksensä perintönä perilliselle. Yritys voidaan myös myydä kokonaan tai osittain, alihintaan tai käypään hintaan.

3.1 Yrityskauppa

Yrityskaupalla tarkoitetaan toimenpidettä, jossa yritys tai osa sitä myydään perillisille tai perheen ulkopuolisille. Yrityskaupan lähtökohtana on sopia ostajan maksamasta vastikkeesta, joka myyjän näkökulmasta on mahdollisimman korkea. Tavanomaisessa yrityskaupassa vastike on rahaa, mutta se voi olla myös rahanarvoista omaisuutta. Tällöin kyseessä on vaihtokauppa. Mikäli jatkaja on luopujan perillinen, on syytä ottaa huomioon mahdollisten sisarusten välinen tasapuolisuus. Tasapuolisuuden huomioon ottaminen ei kuitenkaan saa aiheuttaa yrityksen toimintakyvyn heikkenemistä sukupolvenvaihdoksen jälkeen. (Heikkilä, 2009; Lakari 2004, 8.)

Jos myytävä yritys on osakeyhtiömuotoinen, kaupan kohteena on yhtiön osakekanta. Tästä syystä ostaja joutuu maksamaan varainsiirtoveroa 1,6 % kauppahinnasta. Varainsiirtovero tulee suorittaa kahden kuukauden kuluessa kauppa-

kirjan allekirjoituspäivästä. Myyjä sen sijaan joutuu maksamaan veroa saamastaan luovutusvoitosta. Luovutusvoitto on pääomatuloa, jota verotetaan pääomatulojen verokannalla (28 %). Myyjällä on kuitenkin mahdollisuus luovutusvoittoverovapauteen. Verovapauden edellytyksiä ovat luovuttajan riittävän pitkä omistusaika yrityksestään ennen luovutusta, riittävän läheinen sukulaisuussuhde ja riittävän suuri luovutettava osuus yrityksestä. Riittävän pitkällä yrityksensä omistajalla tarkoitetaan vähintään kymmenen vuoden omistusta ennen luovutusta. Riittävän läheisellä sukulaisuussuhteella puolestaan tarkoitetaan sitä, että ostajan tulee olla myyjän lapsi, sisar, veli, sisar- tai velipuoli. Riittävän suuri luovutettava osuus yrityksestä tarkoittaa vähintään 10 %:n omistusvaatimusta. Näiden kaikkien edellytysten täytyessä luopuja voi myydä yrityksensä ilman, että hän joutuu maksamaan hänelle mahdollisesti syntyvästä luovutusvoitosta veroa. (Lakari 2004, 8, 20-22; Veronmaksajat 2011.)

3.2 Lahja

Jos luopuja antaa yrityksensä lahjaksi jatkajalle, ei luopujalle aiheudu mitään veroseuraamuksia. Tällöin veroseuraamukset kohdistuvat vain ja ainoastaan jatkajaan, joka joutuu kantamaan yrityksestä lahjaveroa. Lähisukulaisten välillä annettavissa lahjoissa lahjaveron määrä on 0 - 13 % lahjan arvosta (taulukko 1). Lahjaverot lasketaan yleensä lahjaksi saadun omaisuuden käyvästä arvosta. Sukupolvenvaihdostilanteissa lahjaveroon on kuitenkin mahdollisuus saada huojennusta. Tällöin lahjaveroa maksettaisiin vain lahjan verotusarvon 40 %:sta. Lisäksi verolle olisi mahdollista saada jopa 5 vuotta korotonta maksuaikaa. Mikäli huojennuksen edellytykset täyttyvät, määrätään vero yrityksen varallisuusverotusarvon eikä käyvän arvon mukaan. Huojennuksen saaminen edellyttää, että lahjan kohteena on yritys tai vähintään 10 % yrityksen osakkeista. Lisäksi lahjansaajan on jatkettava yritystoimintaa kyseisessä yrityksessä vähintään viiden vuoden ajan lahjaverotuksen toimituspäivästä. Yleensä toiminnan jatkaminen tarkoittaa henkilökohtaista työpanosta, mutta kyseessä voi olla myös päätösvallan käyttö hallituksen jäsenenä tai toimitusjohtajana. Ennen lahjan antamista on hyvä varmistua huojennussäännöksen soveltumisesta hakemalla verovirastolta kirjallinen ennakkoratkaisu. Myös huojennusvaatimus on esitettävä verottajalle ennen lahjaverotuksen toimittamista. Vaatimus tulee tehdä lahja-

veroilmoituksella heti, kun lahja ilmoitetaan verottajalle. (Lakari 2004, 9, 24-27; Veronmaksajat 2011.)

Taulukko 1. Lahjavero asteikko ensimmäisessä veroluokassa (Vero 2011)

Verotettavan osuuden arvo	Veron vakioerä osuuden alarajan kohdalla	Veroprosentti ylimenevästä osasta
4 000 - 17 000	100	7 %
17 000 - 50 000	1 010	10 %
50 000 -	4 310	13 %

3.3 Alihintainen eli lahjaluonteinen kauppa

Jos myyjä antaa alennusta kauppahinnasta ostajan hyväksi, kauppaa saatetaan pitää lahjaluonteisena. Verotuksessa kauppaa pidetään lahjaluonteisena, mikäli alennuksen määrä on 25 % tai enemmän kaupan kohteen käyvästä arvosta. Asiaa sääntelevän perintö- ja lahjaverolain mukaan:

ostajan saama alennus katsotaan myyjältä saaduksi lahjaksi, mikäli kauppahinta on enintään kolme neljännestä käyvästä hinnasta.

Näin ollen kauppahinnan tulee olla yli 75 % kaupan kohteen käyvästä arvosta. Muussa tapauksessa koko alennuksen määrä verotetaan ostajan myyjältä saamana lahjana. (Lakari 2004, 9; Ukkola ym. 2004, 228; Veronmaksajat 2011.)

Sukupolvenvaihdostilanteessa myyjällä on kuitenkin mahdollisuus antaa todettua suurempi alennus ilman, että alennus katsotaan ostajan myyjältä saamaksi lahjaksi. Aiemmin käsiteltyjen sukupolvenvaihdoshuojennuksen edellytysten täytyessä riittää, kun kauppahinta on yli 50 % kaupan kohteena olevan yrityk-

sen käyvästä arvosta. Tässä tapauksessa alennusta ei veroteta ostajan myyjältä saamana lahjana. Sukupolvenvaihdostilanteissa alennusta voidaan siis saada enemmän kuin tavallisessa yrityskaupassa. (Lakari 2004, 23; Veronmaksajat 2011.)

4 YRITYKSEN ARVONMÄÄRITYS

Yrityksen arvonmäärityksellä tarkoitetaan yrityksen oikean hinnan arvioimista, eli hintaa, jonka sijoittajat olisivat valmiita maksamaan yrityksen omasta pääomasta ja veloista. Osakeyhtiön osakkeen käyvän arvon määrittäminen on usein varsin vaikeaa. Käytännössä kaikkien pienten ja keskisuurten yritysten arvo määritellään joko tuottoarvolla tai substanssiarvolla eli yrityksen velattoman omaisuuden arvolla. Esimerkiksi tapaukset, joissa yrityksen osakkeilla ei lähiaikoina ole tehty vertailukelpoista kauppaa, käytetään käyvän arvon määrittelyssä avuksi yrityksen substanssi- tai tuottoarvoon perustuvaa arvonmääritystä. Myös osakkeiden ja yhtiöosuuksien vastikkeettomaan siirtymiseen liittyvässä perintö- ja lahjaverotuksessa sekä varallisuusverotuksessa arvostamisen lähtökohtana on yhtiön substanssiarvo. Yrityksen arvo voidaan määritellä myös kassavirta-arvonmäärityksellä. (Järvenoja 1999, 260-261; Koponen 2010, 282-283.)

Yrityksen arvostamista voidaan hahmottaa niin sanotulla markkinaperusteisella taseella (taulukko 2). Taseen ”vastaavaa” ilmaisee yrityksellä olevasta omaisuudesta, kuten varastosta, liikearvosta, kiinteistöistä, koneista ja kalustoista, joiden tarkoituksena on tuottaa yritykselle kassavirtoja. ”Vastattavaa” sen sijaan kertoo siitä, kuinka suuren osan omaisuudestaan yritys rahoittaa omalla pääomalla (OPO) ja kuinka suuren vieraalla pääomalla (VPO). (3J Consulting Oy - Yritysjärjestelyt 2010.)

Taulukko 2. Markkinaperusteinen tase (3J Consulting Oy -Yritysjärjestelyt 2010)

Markkinaperusteinen tase	
Yritysomaisuuden markkina-arvo (Assets, A)	OPO:n markkina-arvo (Equity, E) VPO:n markkina-arvo (Debt, D)
Koko yrityksen arvo (V) = A	Koko yrityksen arvo (V) = E + D

Tapauksessa, jolloin yritysomaisuus tuottaa yritykselle positiivista kassavirtaa, määritellään yrityksen markkina-arvo liiketoiminnasta saatavien kassavirtojen tai tuottoarvon avulla. Mikäli yritysomaisuus ei kuitenkaan tuota yritykselle kassavirtaa tai saatava kassavirta on minimaalinen, käytetään omaisuuden markkina-arvona sen realisointiarvoa eli substanssiarvoa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että yrityksen realisoitavissa olevat varat ovat suuremmat kuin varsinaisella liiketoiminnalla saavutettavat kassavirrat. (3J Consulting Oy -Yritysjärjestelyt 2010.)

Yrityksen ostoa harkitessa on hyvä muistaa seuraavat asiat:

- Käytä asiantuntijaa selvittämään myytävänä oleva kohde ja sen arvo.
- Selvitä, mitä rahallasi todella saat: mitä vaikuttaa liikevaihtoon, kun edellinen yrittäjä jää pois (henkilökohtaiset suhteet asiakkaisiin).
- Mikä on käytettyjen koneiden ja laitteiden todellinen arvo?
- Kannattaako huoneiston vuokraoikeudesta maksaa?
- Mihin vastuisiin joudut työntekijöiden suhteen, joudutko irtisanomaan entisiä työntekijöitä, mahdollisten irtisanomisten laillisuus selvitettävä.
- Selvitä kaikki yrityksen rasitteet, myös vero- ja vakuutusmaksuvelat.

(Yritys-Suomi 2007.)

4.1 Substanssiarvo

Erikoisesta nimestään huolimatta substanssiarvo on yksinkertaisin ja helpoin yrityksen arvonmäärittäminen. Usein substanssiarvo kertoo vain yrityksen minimiarvon. Yksinkertaisimmillaan sen saa laskettua vähentämällä taseen viimeisestä luvusta kaikki velat. Todellisessa kauppatilanteessa arvonmäärittelyä tulee kuitenkin hieman monimutkaisempaa (taulukko 3). Tähän syynä on vi-

rallisessa taseessa näkyvät omaisuuserien arvot, jotka verottajan tarpeiden takia ovat vain verotuksellisia arvoja. Näin ollen yrityksen tarkkaa substanssiarvoa määriteltäessä tulee selvittää kaikkien myytävien omaisuuserien eli tilojen, koneiden, kaluston ja sijoitusten käyvät arvot, eli markkina-arvot. Tällä toimenpiteellä varmistettaisiin, ettei yrityskaupan mukana myytäisi jotain ajan saatossa arvoaan korottanutta kiinteistöä, kalustoa tai muuta vastaavaa aivan pilkkahintaan. Miltei aina taseessa näkyvät verotukselliset arvot ovat uuteen vastaavaanlaiseen kiinteistöön tai kalustoon verrattuna matalampia. Useimmiten tämä pitääkin paikkaansa, mutta joskus kysymyksessä voi olla myös esimerkiksi arvo-kiinteistö, jonka verotuksellinen arvo on 40 000 €, mutta markkina-arvo jopa 400 000 €. Tällaisessa tapauksessa markkina-arvojen yhteenlaskettu summa voi ylittää koko kirjanpidossa näkyvän taseen loppusumman. Tästä syystä substanssiarvon laskemiseen kannattaa nähdä vaivaa. (Yrittajat.fi 2010.)

Taulukko 3. Substanssiarvon laskentakaava (Blomquist ym. 2001, 127)

Käyttöomaisuus Vaihto- ja rahoitusomaisuus + Varastot + Myyntisaamiset + Rahat ja pankkisaamiset
Yht.
Lyhytaikainen vieras pääoma - Ostovelat Pitkäaikainen vieras pääoma - Pitkäaikaiset velat
Yht.
- Käyttöomaisuuden kirjanpitoarvo + Käyttöomaisuuden markkina-arvo - Piilevä verovelka
= Substanssiarvo

4.2 Tuottoarvo

Yleensä sukupolvenvaihdoksessa kysymys on yrityksen tulevien tulovirtojen ostamisesta. Tulevaa tuottoarvoa seurataan sillä, paljonko yritys tekee omistajalleen tulosta. Tuottoarvo määritellään laskemalla matemaattisesti yrityksen keskimääräinen tulos ja ennakoidaan, mitä se tulevaisuudessa tulee olemaan. Tuotot diskontataan halutulla korkokannalla, ja näin saadaan yrityksen tuottoarvo. (Yritys-Suomi 2007; Yrittajat.fi 2010.)

Tuottoarvon määrittelemiseen tarvitaan realistinen tulosennuste, jossa tulevien vuosien tuotot lasketaan yhteen esimerkiksi yrityksen viideltä seuraavalta tilikaudelta. Tulosennuste tehdään uusimpien virallisten tuloslaskelmien pohjalta, ja jotta ennuste olisi mahdollisimman realistinen, tehdään tuloslaskelmiin muutamia oikaisuja. Muun muassa poistojen huomiotta jättäminen on yksi tarpeellinen oikaisu. Viralliset tuloslaskelmat kun on tässäkin yhteydessä tehty pelkääntään verotusta silmällä pitäen, näin ollen ne eivät anna totuudenmukaista kuvaa yrityksen rahantekokyvystä. Niin yrityksen tuottoarvon määrittelyssä kuin muissakin arvonmäärittelymuodoissa kannattaa mahdollisimman realistisen kauppାରvon saamiseksi turvautua ammattilaisen apuun. (Yrittajat.fi.)

4.3 Kassavirta-arvonmääritys

Tuottoarvon määrittelyn kanssa samankaltainen arvonmäärittelymuoto on kassavirta-arvonmääritys, jossa selvitetään yritystoiminnan tuottamat vapaat kassavirrat. Tässä arvonmääritys perustuu tulevien vuosien aikana tapahtuvien kassasta maksujen ja kassaan maksujen väliseen erotukseen. Yleensä arvio perustuu yrityksen aiempiin tilinpäätöstietoihin, ja oletuksena on, että yrityksen kulurakenne säilyy samankaltaisena tulevaisuudessa. (Yritys-Suomi 2007.)

5 VEROTUS

Sukupolvenvaihdos yrityskauppana on monivaiheinen prosessi, jossa verotus monine eri lajeineen on kytkeytyneenä joko myyjään tai jatkajaan. Edellä, luvussa 3, on kerrottu erilaisten verojenlajien vaikutuksista yrityskaupassa, lahjassa ja lahjaluonteisessa kaupassa. Tässä luvussa perehdymme arvonlisä- ja varainsiirtoverotukseen yrityskaupassa sekä siihen, mitä hyötyä ennakkotiedosta ja ennakkoratkaisusta on yrityskauppaa tehdessä.

5.1 Arvonlisävero yrityskaupassa

Arvonlisäveroa ei peritä liiketoiminnan tai sen osan luovutuksen yhteydessä tapahtuvasta tavaroiden ja palvelujen myynnistä tai muusta luovuttamisesta liiketoiminnan jatkajalle. Ehtona kuitenkin on, että jatkaja ryhtyy käyttämään luovutettuja tavaroita ja palveluja vähennykseen oikeuttavaan tarkoitukseen. Tästä hänen täytyy laatia myyjälle myös kirjallinen vakuutus ja selvitys. Verottomuus edellyttää myös sen, että luovutuksen kohteena on liiketoiminnallinen kokonaisuus. Yleisiä tunnusmerkkejä liiketoiminnan luovutukselle ovat:

- toimintaan liittyvän vaihto- ja käyttöomaisuuden, samoin kuin kesken-eräisten töiden, siirtyminen jatkajalle
- myyntisaamisten siirtyminen
- henkilökunnan siirtyminen kokonaan tai osittain toiminnan jatkajan palvelukseen
- toiminnan jatkuminen samoissa tiloissa
- asiakasrekisterien ja -sopimusten siirtyminen
- kauppahinnan muodostuminen ainakin osittain liikearvosta.

(Engblom ym. 2001, 258-259; Koponen 2010, 264.)

Kaikkien edellä mainittujen tunnusmerkkien ei kuitenkaan tarvitse täyttyä, jotta liiketoiminnan luovutus käsiteltäisiin arvonlisäverottomana.

5.2 Varainsiirtovero yrityskaupassa

Yrityskauppa voi olla varainsiirtoveron alainen, olipa kyseessä sitten substanssikauppa tai yhtiöosuuksien kauppa. Siinä vaiheessa, kun varainsiirtoveron alaista varallisuutta siirtyy omistajalta toiselle, syntyy varainsiirtoverovelvollisuus. Varainsiirtoverolain mukaan tapahtuneessa kaupassa verovelvollinen on ostaja. Osakekantaisessa kaupassa ostaja maksaa varainsiirtoveroa 1,6 %, myös sukupolvenvaihdoskaupoissa. Osapuolten keskinäisistä sopimuksista riippumatta vero voidaan kaikissa tilanteissa periä ostajalta. (Engblom ym. 2001, 329; Koponen 2010, 264.)

5.3 Ennakkotieto

Ennakkotieto on tulo- ja varallisuusverotuksessa käytettävissä oleva veroviraston antama päätös siitä, kuinka verovirasto tulee verotusta toimittaessaan menettelemään. Se on haettavissa joko verovelvollisen tai yhtymän toimesta. Hakijan tulee esittää mahdollisimman yksityiskohtainen kuvaus aikomastaan toimesta, jonka verotukseen liittyy epävarmuutta ja joka viimeistään verotuksen toimitamisen yhteydessä tulee ratkaistavaksi. Vastausta voidaan hakea sellaisiinkin kysymyksiin, joihin keskusverolautakunta ei anna vastausta. Näitä kysymyksiä voivat olla esimerkiksi yrityksen arvonmäärittelyä, veronkiertoa ja peiteltyä osingonjakoa koskevien säännösten soveltaminen tai siirtohinnoittelua koskevat kysymykset. Ennakkotieto voidaan jättää antamatta, mikäli kysymyksissä on veroedun tavoittelun piirteitä. Verovelvollinen ei voi hakea ennakkotietoon muutoista, sillä se ei ole valituskelpoinen. (Järvenoja 1999, 14-17; Vero 2010.)

5.4 Ennakkoratkaisu

Verolainsäädäntö on usein varsin tulkinnanvaraista. Aina ei ole ennakkopäätöksiä saatavilla, joiden avulla pystyttäisiin valitsemaan turvallisin ja optimaalisin toimintamalli selvitettävänä olevaan tapaukseen. Erinomainen apu tähän ongelmaan on ennakkoratkaisun hakeminen joko keskusverolautakunnalta (KVL) tai verovirastolta. Tällä tavoin vältetään yllättäviä veroratkaisuilta tai pystytään

etukäteen tiedostamaan ne riskit, jotka liittyvät valittuun toimintamalliin. KVL antaa ennakkoratkaisuja tulo- ja varallisuusverotuksesta, arvonlisäverotuksesta, korkotulojen lähdeverotuksesta ja rajoitetusti verovelvollisen tulon ja varallisuuden verottamisesta annetun lain soveltamisesta. Tämän lisäksi verovirastot antavat yksinomaisella oikeudella valituskelpoisia ennakkoratkaisuja muun muassa ennakkoperintälain, varainsiirtoverolain ja kiinteistöverolain tulkinnasta. Myös sosiaaliturvamaksua, lahjaverotusta, arvonlisäverotusta, perintöverotusta ja vakuutusmaksuverotusta koskevista asioista on mahdollisuus saada ennakkoratkaisuja verovirastoilta. (Järvenoja 1999, 14-17; Vero 2010.)

6 RAHOITUS

Yleensä liiketoiminnan siirroissa, kuten yrityskaupoissa ja sukupolvenvaihdoksissa, on kyse sen verran mittavista summista, että rahoittamiseen tarvitaan ulkopuolista apua. Suomessa rahoitusapua yrityksen omistusjärjestelyjen, sukupolvenvaihdosten ja yrityskauppojen toteuttamiseen tarjoavat pankit sekä Finnvera Oyj. Pankkien tarjoamat rahoitusavut ovat normaaleja pankkilainoja, sen sijaan Finnveran tarjoamat avut ovat Finnveran yrittäjälaina ja Finnveratakaus. Myös vakuutusyhtiöt tarjoavat eläkejärjestelyjä ja rahoitusta luopujalle. (Stenholm 2003, 58.)

6.1 Yrittäjälaina

Finnveran yrittäjälainaa voidaan hakea, mikäli kyseessä on toiminnassa olevan yrityksen osakkeiden tai yhtiömiesosuuksien ostaminen sukupolvenvaihdostilanteessa tai kokonaan uuden yrityksen perustaminen. Myös toiminnassa olevan yrityksen osakepääoman tai yhtiöpanoksen korotukseen on mahdollista hakea yrittäjälainaa. Yrittäjälainan kohdeyrityksen tulee täyttää EU:n pk-yritystä koskevat kriteerit. Lisäksi yrityksellä on oltava edellytykset kannattavaan liiketoimintaan. Yrittäjälainaa hakevalla osakkaalla on oltava yrittäjälainalla rahoite-

tun sijoituksen tai osakekaupan jälkeen vähintään 20 %:n osuus osakepääomasta ja äänivallasta. Lisäksi lainan saajan tulee päätoimisesti osallistua yrityksen operatiiviseen toimintaan. Yrityslainassa on kyse yrittäjän henkilökohtaisesta lainasta, joka enimmillään voi olla 100 000 €. Lainaa myönnettäessä hakijalta kuitenkin edellytetään vähintään 20 %:n omarahoitusosuutta. EU-tavoiteohjelmien alueella sijaitsevilla yrityksillä on lisäksi mahdollisuus saada vuosien 2007 - 2013 aikana yrityslainalleen Euroopan aluekehitysrahaston korkotukea. (Finnvera 2011.)

6.2 Finnvera-takaus

Finnvera-takaus on suunnattu vakuudeksi erilaisiin pk-yritysten rahoitustarpeisiin, kuten investointeihin tai käyttöpääomaan sekä liiketoiminta- tai yrityskauppojen vaatimaan rahoitukseen. Takaus sopii pankin, rahoitusyhtiön tai vakuutusyhtiön antamien lainojen tai pankkitakausten vakuudeksi esimerkiksi seuraavissa rahoitusmuodoissa: velkakirjaluotto, luotollinen tili, luottolimiitti, pankkitakaus, pankkitakauslimiitti tai factoring- ja osamaksurahoitus. Finnveratakauksen osuus on enintään 80 % luoton tai muun rahoitussitoumuksen määrästä. EU-tavoiteohjelmien alueella sijaitsevilla yrityksillä on lisäksi mahdollisuus saada vuosien 2007 - 2013 aikana Euroopan aluekehitysrahaston takausprovisiotukea. (Finnvera 2011.)

7 YRITTÄJÄN ELÄKETURVA

Yrittäjän ansiotyön vähentyessä tai päättyessä sairauden, työttömyyden tai ikääntymisen takia on yrittäjän toimeentulon tukena YEL-eläke. Yrittäjällä on tietyin edellytyksin mahdollisuus myös jäädä osa-aikaeläkkeelle. Jottei työkyvyttömyys koituisi eläkkeelle jäämisen syyksi, on yrittäjällä mahdollisuus saada ammatillista kuntoutusta työkykynsä säilyttämiseksi. Yrittäjällä on oikeus myös täydentävään kansaneläkkeeseen ja muihin Kansaneläkelaitoksen etuuksiin,

mikäli työeläke jää liian pieneksi. Kaikki yrittäjätoiminnasta sekä yksityisiltä ja julkisilta aloilta kertyneet eläkkeet kuuluvat työeläkkeeseen. Työeläkkeen suuruuteen vaikuttavia tekijöitä ovat työtulot, palkat, työvuosien määrä ja karttumaprosentit. (Ilmarinen 2011; Eläketurvakeskus 2011.)

7.1 Työtulo

Yrittäjän eläkelain (YEL) mukainen työtulo on vakuutusmaksujen ja eläkkeen perusta. Eläkelaitos vahvistaa eläkkeen ja vakuutusmaksun perusteena olevan työtulon yrittäjän hakemuksesta. Työtulo vahvistetaan vastaamaan sellaista palkkaa, joka tulisi maksaa yhtä ammattitaitoiselle työntekijälle samoista työtehtävistä, joita yrittäjä on tehnyt. Toisin sanoen työtulon tulee vastata yrittäjän työpanosta. Mahdollisimman realistisen työpanoksen määrittely on tärkeää, sillä eläke määräytyy vakuutuksen pohjana olevien työtulojen keskiarvosta koko yrittäjänä olon ajalta. Vakuutusmaksun ja eri eläke-etuuksien lisäksi muun muassa sairausvakuutuslain mukaiset päivärahat määräytyvät työtulon mukaan. Jotta yrittäjä pääsisi työttömyysturvan piiriin, hänen työtulojensa tulee olla vahvistettuna vähintään 8 520 euroksi vuoden 2011 tasossa. (Eläketurvakeskus 2011.)

Työtulo kannattaa jatkuvasti pitää ajan tasalla. Työtuloa ei pysty muuttamaan takautuvasti, eikä sen korottaminen eläkeiän lähestyessä juurikaan vaikuta eläkkeen suuruuteen. Sen sijaan YEL-vakuutuksen joustomallin avulla yrittäjällä on mahdollisuus korotetun tai alennetun vakuutusmaksun perusteella muuttaa vuotuista kokonaistyötuloa. Tämän toimenpiteen avulla yrittäjällä on mahdollisuus parantaa tulevaa eläkettään hyvinä vuosina lisämaksun avulla ilman, että vahvistettu työtulo nousee pysyvästi. (Eläketurvakeskus 2011.)

7.2 Työeläkevakuutus

Suomessa yrittäjäksi katsotaan henkilö, joka on iältään 18 - 67-vuotias, ja jonka työskentely ei tapahdu työ- tai virkasuhteessa. Muita edellytyksiä lain piiriin kuumiselle ovat, että yritystoiminta on jatkunut vähintään neljän kuukauden ajan ja työtulo on arviolta vähintään 6 896,69 euroa vuodessa. Yrittäjä, joka täyttää

edellä mainitut eläkelain piiriin kuulumisen edellytykset, on veloitettu hankki-
maan itselleen yrittäjän eläkelain mukainen vakuutus kuuden kuukauden kulu-
essa yritystoiminnan aloittamisesta. Eläkevakuutuksen voi ottaa joko työeläke-
vakuutusyhtiöstä tai eläkekassasta, mikäli yrittäjän alalla sellainen toimii. Eläke-
vakuutus tulee olla myös osakeyhtiössä johtavassa asemassa työskentelevällä
henkilöllä, joka joko yksin omistaa yli 30 % tai yhdessä perheenjäsentensä
kanssa yli 50 % osakkeista, tai jolla on yksin yli 30 % tai yhdessä perheenjäsen-
tensä kanssa yli 50 % osakkeiden tuottamasta äänimäärästä. (Eläketurvakes-
kus 2011.)

Yrittäjän eläkevakuutusmaksu lasketaan vahvistetusta YEL-työtulosta. Vuonna
2011 vakuutusmaksu alle 53-vuotiaalla yrittäjällä on 21,6 %, ja 53-vuotiaalla ja
sitä vanhemmalla se on 22,9 %. Vakuutusmaksu on mahdollista maksaa myös
useammassa kuin yhdessä erässä. Aloittavalle yrittäjälle myönnetään 25 %:n
suuruinen vakuutusmaksualennus. Maksualennus annetaan lain piiriin kuuluval-
le yrittäjälle iästä riippumatta, ja se on hyödynnettävissä yrittäjätöiminnan 48
ensimmäiseltä kuukaudelta. Mikäli ensimmäinen yrittäjätöimintajakso jää alle 48
kuukauden mittaiseksi, on yrittäjällä mahdollisuus hyödyntää vielä jäljellä olevi-
en kuukausien maksualennus seuraavan mahdollisen yrittäjätöimintajakson
alussa. (Eläketurvakeskus 2011.)

Eläkevakuutusmaksuvelvollisuus päättyy yrittäjän täyttäessä 68 vuotta. Yrittäjäl-
lä on omasta tahdostaan mahdollisuus jäädä vanhuuseläkkeelle 63 - 68-
vuotiaana. Vanhuuseläkkeelle jääminen ei välttämättä tarkoita yritystoiminnan
lopettamista. Vanhuuseläkkeen aikana yrittäjän eläkelain mukainen vakuuttami-
nen on vapaaehtoista. Tällöin suoritetut eläkevakuutusmaksut kerryttävät yrittä-
jälle uutta eläkettä 1,5 % YEL-työtulosta. Yli 68-vuotiaalla yrittäjällä vanhuus-
eläkkeen rinnalla kertynyt eläke lisätään hakemuksesta yrittäjän eläkkeeseen.
(Eläketurvakeskus 2011.)

Yrittäjän eläkelain mukainen vakuutusmaksu on verotuksessa vähennyskelpoi-
nen. Sen voi vähentää joko henkilökohtaisista tuloista tai yrityksen verotuksessa
luonnollisena vähennyksenä. Sen sijaan vanhuuseläkkeellä tehtyjen vapaaeh-
toisten eläkevakuutusmaksujen verovähennyskelpoisuutta on rajattu. (Eläketur-
vakeskus 2011.)

8 TUTKIMUS

Projektin tutkimustehtäviä ovat yrityksen arvon määrittäminen ja onnistuneen sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen. Tutkimuksen tarkoituksena on antaa tietoa luopujalle ja jatkajalle sukupolvenvaihdoksen toteutuksesta ja helpottaa toteutustavan valinnassa. Toteutustapaa valittaessa tärkeimmät kriteerit tämän tutkimuksen kohdalla ovat yritystoiminnan mahdollisimman joustava siirtäminen jatkajalle sekä verotus. Veroseuraamusten selvittämiseksi tulee suorittaa yrityksen arvon määrittäminen. Arvonmäärityskeinona käytetään substanssiarvonmääritystä. Tutkimuksessa keskitytään ainoastaan hallinnolliseen puoleen, ja niin sanottu pehmeä puoli, eli ihmissuhteet ja tunteet, jätetään kokonaan huomioimatta.

8.1 Tutkimusmenetelmä ja toteutus

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksen pyrkimyksenä on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä hankittuun tietoon. Tutkimuksen aineiston hankinnassa käytetään apuna laadullisia metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Tällaisia metodeja ovat muun muassa teemahaastattelu, osallistuva havainnointi ja ryhmähaastattelut. Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdejoukko on tarkoituksenmukaisesti valittu, ei siis satunnaisotoksella otettu. Kvalitatiivinen tutkiminen sopii erinomaisesti muun muassa toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. (Heikkilä 2008, 16; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157, 160.)

Tutkimuksen aineisto koostui pääasiassa luopujan ja jatkajan välisistä vapaa-muotoisista keskusteluista. Muuta tutkimusaineistoa oli vuosien 2007 - 2010 tase- ja tuloslaskelmat. Kaluston mahdollisimman totuudenmukaisen markkina-arvon löytämiseksi käytin tutkimusaineistona myös yrityksen omistuksissa olevan kaluston vuoden 2011 hinta-arviota. Tutkimusaineiston hankintakeinona

vapaamuotoinen keskustelu oli kohderyhmän huomioon ottaen paras mahdollinen vaihtoehto. Vapaamuotoisella keskustelulla uskoin saavani kohderyhmältäni enemmän omia ajatuksia ja tietoa tutkittavasta asiasta kuin muodollisella haastattelulla. Syynä tähän oli vapaamuotoisen haastattelun rennompimpi ja vapaampi ilmapiiri. Haastatteluun olin valmistautunut kirjoittamalla muistiin muutamia ydinkysymyksiä (liite 1), joiden ympärille sain rakennettua tutkimukseni kannalta tärkeää keskustelua. Keskustelujen päämääränä oli nostaa esille luopujan ja jatkajan ajatuksia ja näkemyksiä sukupolvenvaihdoksesta, sen toteutavasta ja yrityksen tulevaisuudesta. Keskustelujen ajankohdat sovittiin etukäteen suullisesti. Paikkana toimi Pakkaustoiminta Raimo Matikainen Oy:n toimitilat. Keskustelut suoritettiin yhden päivän aikana. Tutkimuksen kannalta tärkeimpiä asioita kirjasin ylös muistivihkoon. Keskustelut pyrittiin käymään läpi mahdollisimman tehokkaasti, ilman häiriötekijöitä. Aikaa kului noin puolitoista tuntia. Isä-poika suhteen vuoksi keskustelut olivat avoimia ja rentoja. Tutkimusaineistoa keskusteluista kertyi kolme A5-sivua.

Kohderyhmän rajaus oli siinä mielessä helppo, että luopujan kolme muuta poikaa rakentavat kukin omaa uraansa Etelä-Suomessa ja ovat aiemmin tuoneet esille omat mielipiteensä sukupolvenvaihdoksesta. Tällöin kaikki tukivat perheen nuorimman pojan päätöstä jatkaa isänsä yritystä. Koska tässä opinnäytetyössä ei käsitellä niin sanottuja pehmeitä asioita, en katsonut tarpeelliseksi pitää erillisiä keskusteluja perheen muiden poikien tai työntekijöiden kanssa.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksissa pyritään yleensä välttämään virheiden syntymistä, siitä huolimatta tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteettia eli luotettavuutta parannetaan tutkijan tarkalla selosteella tutkimuksen toteuttamisesta. Tämä pätee tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Aineiston tuottamisen olosuhteet tulee kertoa mahdollisimman selvästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226-227.)

Opinnäytetyön toteutuksessa tulee ennen kaikkea panostaa rehellisyyteen, huolellisuuteen ja tarkkuuteen. Plagiointiin syyllistymisen estämiseksi tulee lähtei-

den merkintä ja lainaukset tehdä erityistä huolellisuutta silmällä pitäen. Myös laadullisen tutkimusaineiston hankkiminen sekä tutkimuksen kaikkien vaiheiden tarkka ja rehellinen toteuttaminen kuuluvat tutkijan eettiseen vastuullisuuteen. (Krause & Kiikkala 1996, 64-67.)

8.3 Pakkaustoiminta Raimo Matikainen Oy:n tausta ja yritystoiminta

Pakkaustoiminta Raimo Matikainen Oy on Tohmajärvellä vuonna 1995 perustettu pakkauspalveluihin, raaka-ainekäsittelyihin ja fyysiseen varastonhoitoon erikoistunut pienyritys. Varastopalvelujen ja raaka-ainekäsittelyjen lisäksi yritys tarjoaa asiakkailleen myös pienosakokoonpanoja. Yrityksen keskeisin tulonlähde on varastointipalvelujen tuottaminen keskisuurelle, konepajatoimintaa, voimansiirtoalan maahantuontia ja jälleenmyyntiä harjoittavalle yritykselle. Pakkaustoiminta Raimo Matikainen Oy sai alkunsa, kun vuonna 1995 kyseisen konepajan varastotoiminnot ulkoistettiin, minkä seurauksena varastotoimintojen hoito siirtyi sellaisenaan toiminimellä toimineen Raimo Matikaisen hoidettavaksi. Yrityksen yhtiömuoto oli toiminimi aina kevääseen 2008 saakka, jolloin yhtiömuoto muutettiin osakeyhtiöksi.

Yritys on työllistänyt 2-4 henkilöä koko toimintansa ajan. Tällä hetkellä yrityksessä toimii 3 työntekijää. Henkilöstö on yksi yrityksen tärkeistä voimavaroista, ja monipuoliset työtehtävät ovat tärkein henkilöstön motivointikeino. Kaikki työntekijät ovat käytännön kautta oppineita varastoalan ammattilaisia, ja kullakin työntekijällä on valmius osallistua projektin jokaiseen työvaiheeseen, aina kokoonpanosta tavarantoimitukseen.

Pakkaustoiminta Raimo Matikainen Oy:n ja sen pääasiallisen asiakasyrityksen yhteistoiminta perustuu toistaiseksi voimassa olevaan sopimukseen, joka pitää sisällään molemmin puolisen kuuden kuukauden irtisanomisajan. Sopimukseen kirjattuja hintoja tarkastetaan aika ajoin, mutta hintojen muuttamiseen tarvitaan molempien osapuolten hyväksyntä.

Pakkaustoiminta Raimo Matikainen Oy toimii tällä hetkellä asiakasyrityksensä tiloissa. Toimitiloista ei makseta erillistä vuokraa, vaan vuokra on sisällytetty

sopimushinnastoon. Näin ollen yrityksellä ei itsellään ole kiinteistöjä omistuksessaan. Yritysten välinen yhteistoiminta rajoittuukin täysin palvelun tuottamiseen ja ostamiseen. Vuokratiloissa toimimisen johdosta yrityksen toiminta ei juurikaan sido pääomia, jolloin yrityksen nettovarallisuuden määrä on nykyisellään hyvin pieni.

Pakkaustoiminta Raimo Matikainen Oy:n tärkein arvo on luotettavuus. Yrityksen paras onnistumisen mittari on asiakkaiden luottamus ja tyytyväisyys.

8.4 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistoa analysoidessani kävin läpi yrityksen vuoden 2010 tasetietoja ja yrityksen omistuksessa olevan kaluston vuoden 2010 hinta-arviota, joiden pohjalta tein suuntaa antavan substanssiarvon määrittelyn. Lisäksi kokosin yrityksen luopujan ja jatkajan välisen keskustelun sisällön, jonka avulla sain kokonaiskuvan luopujan ja jatkajan ajatuksista sukupolvenvaihdoksen toteutuksesta. Yrityksen arvonmäärittelyn sekä luopujan ja jatkajan välisen keskustelun pohjalta selvitin sukupolvenvaihdokselle verotuksellisesti ja toiminnallisesti parhaan mahdollisen toteutustavan.

Substanssiarvonmäärittelyn lisäksi yrityksen arvon olisi voinut määrittellä muun muassa tuottoarvon perusteella. Tässä tapauksessa en kuitenkaan nähnyt syytä ryhtyä määrittelemään yrityksen arvoa tuottoarvon perusteella, sillä yritys on ehtinyt toimia osakeyhtiönä vain kaksi täyttä tilikautta, ja nekin globaalin taloustaantumien aikaan. Näin ollen tuottoarvonmäärittely tässä vaiheessa olisi antanut harhaanjohtavan kuvan yrityksen reaaliarvosta. Taloustaantuma jätti jälkensä myös yrityksen substanssiarvoon, joka laskettiin vuoden 2010 tasetietojen ja vuoden 2010 kaluston hinta-arvon perusteella. Nämä kaksi taantumavuotta, jotka yritys on ehtinyt osakeyhtiönä toimia, ei ole juurikaan kerryttänyt varoja yrityksen kassaan. Näin ollen yrityksen tämänhetkinen substanssiarvo muodostuu pääasiassa kaluston velattomasta arvosta ja osakepääomasta.

Lopullinen kauppahinta ei ole vielä luopujan ja jatkajan tiedossa, sillä yrityksen arvo tarkistetaan vielä lähempänä sukupolvenvaihdoksen toteutumista. Tämän

hetkisten tietojen mukaan sukupolvenvaihdos kuitenkin suoritettaisiin osittain lahjana sekä vaiheittain tapahtuvalla omistajanvaihdoksella. Veroetujen saavuttamiseksi yritysomaisuutta pyritään köyhdyttämään ennen lahjoittamista. Tässä toimenpiteessä yrityksen jakamattomat osingot maksetaan pois. Lahjana on tarkoitus siirtää jatkajalle vähintään 10 % yrityksen osakekannasta. Näin ollen jatkaja saa lahjaverohuojennusta, jolloin lahjaveroa maksetaan yrityksen verotusarvon 40 %:sta. Lisäksi verolle on mahdollista saada jopa 5 vuotta korotonta maksuaikaa. Ennen osakkeiden lahjoitusta haetaan verovirastolta kirjallinen ennakkoratkaisu huojennussäännöksen soveltumisesta. Ennen verotuksen toimittamista jatkajan on itse pyydettävä lahjaveron huojentamista. Vaiheittain tapahtuvassa omistajanvaihdoksessa luopuja siirtää jatkajalle koko siirtoprosessin ajan yritystoimintansa lisäksi myös osaamista ja hiljaista tietoa. Myös asiakkaiden ja sidosryhmien kannalta vaiheittainen omistajanvaihdos on järkevä ratkaisu.

Vaiheittain tapahtuva omistajanvaihdos olisi tarkoitus aloittaa vuoden 2011 aikana toteutettavalla lahjoituksella, joka olisi noin 15 % yrityksen osakekannasta. Loput yrityksen osakkeista on tarkoitus siirtää jatkajalle osakekaupoilla syksyyn 2014 mennessä. Tällöin ostaja maksaa kauppahinnasta 1,6 % varainsiirtoveroa, ja luopuja luovutusvoittoveroa 28 %. Osakekauppojen rahoitus on tarkoitus järjestää Finnveran yrittäjälainan tai pankkilainan avulla. Luopuja on siis suunnitellut jäävänsä eläkkeelle syksyllä 2014. Eläketulonsa hän on turvannut maksamalla lakisääteistä sekä vapaaehtoista yrittäjän eläkettä koko yrittäjänä olonsa ajan.

9 POHDINTA

Opinnäytetyö prosessina oli varsin opettavainen ja haastava. Suurimmat haasteet kohtasin prosessin aikatalutuksessa. Osasyynä tähän oli työelämään siirtymiseni kesken opinnäytetyöprosessin. Huolellisemmalla ajankäytön suunnittelulla olisin pystynyt pitämään paremmin kiinni asettamistani aikarajoista. Tämä

työ kuitenkin opetti minulle paljon ajankäytön suunnittelun tärkeydestä, ja jatkossa uskon pystyväni suunnittelemaan vastaavanlaisia projekteja huomattavasti fiksummin.

Tutkimusaineiston keräämisessä vapaamuotoiset keskustelut olivat mielestäni hyvin onnistuneita. Niiden avulla onnistuin keräämään tutkimukseeni juuri oikeanlaista tietoa. Pehmeät asiat ovat myös iso osa sukupolvenvaihdosta, mutta kyseisen toimeksiantajan kohdalla en kuitenkaan nähnyt syytä ottaa tätä näkökulmaa mukaan tutkimukseeni. Syynä tähän oli toimeksiantajan ja hänen perheensä jo etukäteen käydyt neuvottelut yrityksen jatkajasta. Ilman pehmeiden asioiden käsittelyä opinnäytetyöni sisältö ja tulokset vastasivat odotuksiani.

Opinnäytetyö kokonaisuutena onnistui mielestäni varsin hyvin. Uskon tutkimuksestani olevan hyötyä niin toimeksiantajalle kuin hänen yrityksensä jatkajallekin. Opinnäytetyöni avulla luopujan ja jatkajan on helppo perehtyä niihin asioihin, jotka onnistuneessa sukupolvenvaihdoksessa tulee ottaa huomioon. Lisäksi suuntaa antavan yrityksen arvonmäärityksen avulla luopuja ja jatkaja voivat hankkia verottajan ennakkokannanoton.

Itselleni läheisen ja mielenkiintoisen aiheen ansiosta koin opinnäytetyön teon varsin mielekkääksi. Tutkimusta tehdessäni opin ymmärtämään mitä kaikkea sukupolvenvaihdoksessa tulee ottaa huomioon ja kuinka suuri merkitys vaihdoksen huolellisella suunnittelulla on yrityksen tulevaisuuden kannalta.

LÄHTEET

- 3J Consulting Oy -Yritysjärjestelyt. 2010. Perusarvo.
http://3j.fi/main.php?loc_id=18. 13.12.2010.
- Blomquist, L., Blummé, N., Lumme, E., Pitkänen, T. & Simonsen, L. 2001. Due diligence osana yrityskauppaa. Helsinki: KHT-Media Oy.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2008. Logistiikkaosaaminen pk-yritysten kilpailkyvyn lähteenä.
http://www.erityispalvelut.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2008/logistiikkaosaaminen_pk.pdf. 6.1.2010.
- Eläketurvakeskus. 2011. Eläkevakuutus keskeinen osa yrittäjän turvaverkkoa.
<http://www.etk.fi/Page.aspx?Section=40990>. 11.1.2011.
- Eläketurvakeskus. 2011. Yrittäjän työtulo kertoo työpanoksesta.
<http://www.etk.fi/Page.aspx?Section=40994>. 11.1.2011.
- Eläketurvakeskus. 2011. Vakuutuksen ottaminen.
<http://www.etk.fi/Page.aspx?Section=40992>. 11.1.2011.
- Engblom, A., Haavisto, M., Keskinen, P., Kääriäinen, A., Ojala, M. & Vanhanen, T. 2001. Pk-yrityksen verotus. Helsinki: Edita Oyj.
- Ernest & Young. 2001. Yrityksen sukupolvenvaihdos. Helsinki: Tilintarkastajien Oy – Ernest & Young.
- Ernest & Young. 2002. Yrityksen sukupolvenvaihdos. Helsinki: Tilintarkastajien Oy – Ernest & Young.
- Finnvera. 2011. Yrityskaupat ja omistuksen vaihdokset.
<http://www.finnvera.fi/Kehittaaminen-ja-kasvu/Loeydae-ratkaisuja-muutostilanteiden-rahoitustarpeisiin/Yrityskaupat-ja-omistuksen-vaihdokset>. 3.1.2011.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Heikkilä, T. 2009. Yrityskauppa yhtenä vaihtoehtona sukupolvenvaihdoksissa.
http://www.asianajajaliitto.fi/asianajotoiminta/tarvitsetko_asianajajan/varallisuus/yrityskauppa_sukupolvenvaihdoksissa. 28.11.2010.
- Heinonen, J. 2003. Quo Vadis, suomalainen perheyritys? Turun kauppakorkea koulu.

- Heinonen, J. 2005. Yrityksen sukupolvenvaihdos ja omistajanvaihdos -käsikirja luopujille ja jatkajille. Pieksämäki: RT – Print Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hirvonen, T. Kiteen Seudun OP-Kiinteistökeskus Oy. 2010.
- Ilmarinen. 2011. Yrittäjän eläke 2010.
http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/x_pdf_liitteet_julkaisut/yrittajan_yel_elake.pdf. 3.1.2011.
- Immonen, R. & Lindgren, J. 2004. Onnistunut sukupolvenvaihdos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Järvenoja, M. 1999. Yrityksen uusi verosuunnittelu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kinnunen, T. & Laukkanen, J. 1997. Sukupolvenvaihdosopas koneyrityksille. Helsinki: Koneyrittäjien liitto ry.
- Koiranen, M. 2000. Juuret ja siivet – Perheyriityksen sukupolvenvaihdos. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Koponen, J. 2010. Yrittäjän verokäsikirja. Helsinki: Verotieto Oy.
- Kortelainen, S., Kuvaja, S. & Saurio, S. 2005. Ammattikorkeakoulun rooli yrittäjälöpolvenvaihdoksen edistämisessä. KTM Rahoitetut tutkimukset 3/2005.
- Krause, K. & Kiikkala, I. 1996. Hoitotieteellisen tutkimuksen peruskysymyksiä. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Lakari, T. 2004. Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolvenvaihdos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lakari, T. & Engblom, A. 2009. Käytännön sukupolvenvaihdos – yritys rakenteet ja verotus. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Metsä – Ketelä, J. 2002. Perheyriityksen pyörteissä – sukupolvenvaihdoksen inhimillinen tekijä. Kirjapaino Dark – Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Palsola, H. 2002. Sukupolvenvaihdoksesta. Nordius-lehti.
http://www.nordius.fi/index.php?pg_id=10&alaid=31&page_id=261.
11.1.2010 .

- Ruotsalainen, T. & Kansikas, J. 2004. Perheyritysbarometri.
<http://www.perheyritystenliitto.fi/easydata/customers/perheyritys/files/Barometrit/PERHEYRITYYSBAROMETRI2004.pdf>. 7.1.2010.
- Sharma, P., Christman, J., Pablo, A.L. & Chua, J.H. 2001. Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship: Theory & Practise* 25 (2), 21-40.
- Stenholm, P. 2003. Yrityksen sukupolvenvaihdos ja sen tukeminen. Helsinki: Edita.
- Ukkola, O. & Vilppula, T. 2004. Yrityksen omistus muutoksessa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vero. 2010. Yrityksen sukupolvenvaihdos verotuksessa.
<http://www.vero.fi/nc/doc/download.asp?id=7715;582836>.
18.12.2010.
- Vero. 2011. Lahjaverotaulukko.
<http://www.vero.fi/nc/doc/download.asp?id=6476;1335621>.
13.3.2011.
- Veronmaksajat. 2011. Lahjaverotus.
<http://www.veronmaksajat.fi/omatveroasiat/lahjat/>. 8.3.2011.
- Veronmaksajat. 2011. Näin sujuu sukupolvenvaihdos.
<http://www.veronmaksajat.fi/yritystenverotus/sukupolvenvaihdos>.
8.3.2011.
- Yrittajat.fi. 2010. Arvonmääritys. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/arvonmaaritys/>. 13.12.2010.
- Yritys-Suomi. 2007. Tuottoarvon määrittäminen.
<http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?nodeid=15651>. 13.12.2010.
- Yritys-Suomi. 2007. Yrityksen arvon määrittäminen ja yrityksen hinta.
<http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?ContentID=8841&NodeID=15929>. 12.12.2010.
- Yrityskummit ry. 2003. Vetäjä vaihtuu – havaintoja, ohjeita ja kokemuksia yritysten sukupolvenvaihdoksista.

Yritysten omistajanvaihdosten edistäminen -hanke. 2006. OPAS onnistuneeseen omistajanvaihdokseen.

http://www.centria.fi/omistajanvaihdos/kpamk_netti.pdf. 4.1.2010.