

Ninna Neuvonen

Linda Tanttu

SUKUPOLVENVAIHDOS TOIMINIMIMUOTOISESSA YRITYKSESSÄ

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma

Maaliskuu 2012




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences	Opinnäytetyön päivämäärä 19.3.2012	
Tekijä(t) Ninna Neuvonen, Linda Tantu	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalous	
Nimeke Sukupolvenvaihdos toiminimimuotoisessa yrityksessä		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyömme käsittelee sukupolvenvaihdosta toiminimimuotoisessa tilitoimistossa. Toimeksiantajana toimii yrittäjä, joka omistaa tilitoimiston ja on samalla yrityksen ainut työntekijä. Opinnäytetyö on ajankohtainen ja tarpeellinen siksi, että toimeksiantaja jää eläkkeelle 10 vuoden kuluttua, mikä herättää huolta yrityksen tulevaisuudesta.</p> <p>Aiheesta ei ole paljon tutkimuksia, vaikka tietoa on jopa liikaakin. Siksi näimme tarpeellisena tutkia asiaa tarkemmin painottuen tilitoimiston sukupolvenvaihdokseen. Pohjustimme tutkimusta kertomalla ensin yrittäjyydestä ja sukupolvenvaihdoksesta yleisesti, minkä jälkeen tarkastelimme asiaa Toiminimi X:n näkökulmasta vertailemalla teoriaa käytäntöön ja haastatteleamalla yrittäjää.</p> <p>Opinnäytetyön empiirinen osuus koostuu tutkimuksen toteutuksesta ja sen tuloksista. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen, koska hyödyntämällä puolistrukturoitua haastattelumallia saimme yrittäjältä laajempia vastauksia ja enemmän tilaa näkökulmille. Haastattelun lisäksi käytimme lähteinä sukupolvenvaihdosta ja yrittäjyyttä käsittelevää kirjallisuutta sekä yrityksen taloushallinnon dokumentteja laskeamalla niistä tunnuslukuja.</p> <p>Tutkimuksen avulla saimme rajattua sukupolvenvaihdoksen keinot tässä tapauksessa muutamaa vaihtoehtoon. Tutkimuksen tuloksia ei kuitenkaan voi yleistää, sillä tutkimus suoritettiin vain yhdelle yrittäjälle ja tavoitteenamme olikin saada kartoitettua ainoastaan toimeksiantajamme tapaus. Tuloksista voi olla hyötyä jollekin toiselle samassa tilanteessa olevalle idealähteenä ja apuna, mutta ei suoranaisesti. Jokainen sukupolvenvaihdos on ainutlaatuinen ja jokaiselle on näin ollen myös omat, yksilölliset menetelmänsä.</p>		
Asiasanat (avainsanat) sukupolvenvaihdos, toiminimi, yritys, yrittäjyys		
Sivumäärä 41 + 9	Kieli Suomi	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi Terttu Liimatainen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Toiminimi X	

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis 19.3.2012	
Author(s) Ninna Neuvonen, Linda Tantt		Degree programme and option Business management	
Name of the bachelor's thesis Generation change of a sole trader			
Abstract <p>This bachelor's thesis was a study of generation change of a sole trader operating in accounting field and employing one person. One starting point for the study was that the entrepreneur will retire within 10 years and it raised a question of the company's future.</p> <p>There has not been much research on this issue, although there is plenty of information on the subject. Due to the lack of research in this field we decided to start our study with general information on enterprises and changes of generation. First, we surveyed what it is like to be an entrepreneur – motives, requirements, forms of self-employment etc. Second, we studied the ways of generation change and finally we combined these two theoretical parts to clarify the generation change of the company.</p> <p>The empirical part consisted of the realization of the study and it's results. The survey was qualitative in nature, which gave us and the entrepreneur both space and freedom of opinions and interpretations. Guidelines for the study were found in literature on entrepreneurship and generational changes. Data was also collected by interviewing the entrepreneur, getting familiar with the company's administrative documents and it's financial figures.</p> <p>The most significant results of the study were that there were a few alternative ways, which could be used in generation change in this situation. The open questions made it possible for the entrepreneur to give diverse answers that satisfied the needs of the study. As the study was involved only one single entrepreneur and the results based on this certain company, these findings could not be generalized. However, these findings may be a useful source of ideas.</p>			
Subject headings, (keywords) generation change, business name, enterprise, company			
Pages 41 + 9		Language Finnish	
URN			
Remarks, notes on appendices			
Tutor Terttu Liimatainen		Bachelor's thesis assigned by Company X	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	YRITTÄJYYS	2
2.1	Yrittäjyys käsitteenä.....	2
2.2	Yrittäjyyden motiivit.....	4
2.3	Yrittäjyyden edellytykset.....	5
2.4	Yritystoiminnan aloittaminen	6
2.5	Perheyrittäjyys	7
3	SUKUPOLVENVAIHDOS.....	10
3.1	Yleistä sukupolvenvaihdoksesta.....	10
3.2	Sukupolvenvaihdosten syitä ja haasteita	12
3.3	Luopujan ja jatkajan roolit vaihdoksessa	13
3.4	Yrityksen valmistaminen sukupolvenvaihdokseen.....	14
4	OMISTUKSEN SIIRTYMISEN VAIHTOEHTOJA	17
4.1	Yrityskaupat.....	17
4.2	Omaisuu den lahjoittaminen.....	20
4.3	Lakimääräinen periminen ja omaisuudesta määrääminen testamentilla.....	21
4.4	Sukupolvenvaihdoksen muut keinot	23
4.5	Yhtiömuodon muutokset sukupolvenvaihdostilanteissa	24
4.6	Sukupolvenvaihdokseen liittyvä verotus.....	26
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	27
5.1	Toimeksiantajan esittely.....	27
5.2	Tutkimusmenetelmä.....	27
5.3	Tutkimusaineisto ja sen analysointi.....	28
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	30
6.1	Tulokset.....	30
6.2	Haastattelun tulokset	32
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	33
7.1	Tulkintoja haastattelun pohjalta.....	34
7.2	Pienimmät veroseuraamukset luopujan näkökulmasta	35
7.3	Tutkimuksen luotettavuus	36
8	LOPUKSI	38

LÄHTEET	39
---------------	----

LIITE/LIITTEET

- 1 Toimeksiantajan taloushallinnon asiakirjat
- 2 Haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö liittyy sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen tilitoimistossa. Ta-voitteenamme on ollut tutkia eri keinoja sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen ja vali-ta eri keinoista paras ja kannattavin toimeksiantajamme kannalta. Tutkimusongel-mamme tässä opinnäytteessä onkin ollut, kuinka sukupolvenvaihdos kannattaa toteut-taa toiminimimuotoisessa yrityksessä.

Aiheen valinta osui kohdallemme opettajamme suosituksesta. Olimme jo pohtineet erilaisia aiheita ja lopulta päädyimme tarttumaan sukupolvenvaihdokseen aiheen kiin-nostavuuden ja ajankohtaisuudenkin vuoksi. Sukupolvenvaihdoksia voi nimittäin tällä hetkellä pitää hyvin tärkeänä ja merkittävänä asiana. Monet suomalaisista yrityksistä ovat tällä hetkellä siinä elinkaaren vaiheessa, että omistaja on eläköitymässä ja yrityk-selle tarvitaan uusi jatkaja. Näin ollen sukupolvenvaihdosten erilaisten vaihtoehtojen puntarointi ja järkevä toteuttaminen voi vaikuttaa merkittävästi suomalaisten yritysten kannattavuuteen ja toimintakykyyn.

Pidämme siis oman opinnäytetyömme aiheita varsin tärkeänä. Oma työmme rajoittuu toki vain yhden yrityksen sukupolvenvaihdoksen tutkimiseen, mutta toki siitä voisivat muutkin saada vinkkejä omistuksen siirtymisen eri vaihtoehtojen pohdintaan ja suu-polvenvaihdokseen liittyvien eri näkökulmien huomioimiseen.

Työmme koostuu pääasiassa kahdesta osasta, viitekehyksestä ja tutkimusosuudesta. Viitekehyksen olemme puolestaan rakentaneet pohjautuen kahteen eri aihealueeseen, yrittäjyyteen ja sukupolvenvaihdokseen. Yrittäjyys liittyy mielestämme tärkeänä osa-na sukupolvenvaihdoksiin ja siksi käsittelemmekin muun muassa yrittäjyyden vaati-mia henkilökohtaisia ominaisuuksia ja motiiveja yrittäjäksi ryhtymiseen. Lisäksi esille tulee monien sukupolvenvaihdosten kannalta olennainen perheyrittäjyys.

Sukupolvenvaihdoksista kerromme myös melko laajasti erilaisia näkökulmia. Ensin käsittelemme hiukan taustaa sukupolvenvaihdoksiin ja esiin tulee myös niihin liittyviä haasteita sekä kuinka omistuksen siirtymiseen voivat eri osapuolet valmistautua. Kä-sittelemme myös erilaisia vaihtoehtoja sukupolvenvaihdosten toteuttamiseen ja tässä yhteydessä kuvaamme myös hiukan verotukseen liittyviä seikkoja.

Tutkimusosuudessa tutkimme sukupolvenvaihdosta toimeksiantajamme, toiminimi X:n näkökulmasta. Tutkimuksen olemme toteuttaneet laadullisella tutkimusmenetelmällä. Olemme käyttäneet haastattelua selvittääksemme toimeksiantajamme mielipiteitä sukupolvenvaihdokseen liittyen ja pyrkineet siten vetämään johtopäätöksiä parhaasta sukupolvenvaihdoksen toteuttamistavasta. Lisäksi olemme tukeutuneet tutkimuksessamme yrityksen taloushallinnon asiakirjoihin, joiden perusteella olemme laskeneet hiukan eri vaihtoehtojen kannattavuutta.

Olemme molemmat myös osallistuneet kaikkien eri työvaiheiden tekemiseen. Viitekehyksen kirjoittamisen olemme jakaneet puoliksi niin, että molemmat ovat kirjoittaneet molemmista aihealueista. Lisäksi tutkimusosuuden työnjako on ollut sujuva, ja molemmat olemme päässeet tekemään eri työvaiheita opinnäytetyöprosessin aikana.

Opinnäytetyöprosessimme on vaatinut paljon asioiden selvittelyä ja pitkäjänteisyyttä, mutta työn ollessa valmis, olemme tyytyväisiä lopputulokseen. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyömme on auttanut meitä syventämään koulussa hankittuja tietojamme ja toki myös opettanut paljon uutta.

2 YRITTÄJYYS

Tässä kappaleessa perehdytään yrittäjyyteen. Koska yrittäjyys on aiheena laaja ja monitahoinen, kappaleessa keskitytään vain tärkeimpiin seikkoihin yrittäjyydestä ja muun muassa yrittäjyyden käsite on määritelty. Tämän lisäksi kappaleessa keskitytään selvittämään, millaisia motiiveja yrittäjillä on ja millaisia edellytyksiä yrittäjyys vaatii. Myös erilaisia tapoja yrittäjäksi päättymiseen on esitelty. Kappaleen lopuksi keskitytään vielä erityisesti sukupolvenvaihdosten kannalta olennaiseen perheyrittäjyyteen.

2.1 Yrittäjyys käsitteenä

Yrittäjyys käsitteenä on hyvin laaja ja siten vaikeasti määriteltävissä. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että yrittäjyys on ajattelu- ja toimintatapa sekä toisaalta myös suhtautumistapa työntekoon. Yrittäjyys on tärkeä ominaisuus niin oman yrityksen vetäjälle kuin toisen palveluksessa olevallekin. Yleisesti ottaen yrittäjyys jaetaan kahteen osaan, ulkoiseen ja sisäiseen yrittäjyyteen. Ulkoinen yrittäjyys tarkoittaa toimeen-

tulon hankkimista yrittäjänä, kun taas sisäinen yrittäjyys on ihmisen asenne ja luonteenpiirre. (Mitä yrittäjyys tarkoittaa? 2011.)

Perinteisesti yrittäjyys on käsitetty nimenomaan ulkoisena yrittäjyytenä. Se tarkoittaa siis, että yrittäjyys käsitetään ammattina muiden joukossa. Yrittäjä hankkii toimeentulonsa omalla yritystoiminnallaan, eikä palkkatyöläisenä toisen palveluksessa. (Mitä yrittäjyys tarkoittaa? 2011.) Ulkoinen yrittäjä ottaa tietoisesti riskin koko liiketoiminnasta ja hänen vastuullaan ovat niin liikeidean suunnittelu ja markkinointi kuin henkilöstö- ja talousasiatkin (Ulkoinen yrittäjyys, 2011).

Toinen lähestymistapa yrittäjyyteen on yrittäjyyden käsittäminen luonteenpiirteenä. Tähän ominaisuuteen viittaakin käsite sisäinen yrittäjyys, joka tarkoittaa uudenlaista luovaa ajattelua ja sitoutuvaa työntekoa toisen palveluksessa. Yrittäjyys voidaan siis nähdä laajempanakin käsitteenä kuin vain ammattina. (Kansikas 2007, 15-16.)

Sisäiseen yrittäjyyteen kuuluvat erityisesti seuraavat ominaispiirteet:

- innokas ja yritteliäs toimintatapa
- ideoiva ajattelu
- aktiivinen vaikuttaminen omaan työhön
- hyvät sosiaaliset taidot
- vastuun ottaminen
- halu toteuttaa parannuksia työyhteisössä

Luonteenpiirteenä sisäinen yrittäjyys tarkoittaa siis luovuutta, innokkuutta ja halua kehittää asioita paremmiksi. Kaikkien näiden ominaisuuksiensa vuoksi sisäiset yrittäjät ovat työyhteisöilleen arvokkaita työntekijöitä, ja erityisesti ne auttavat menestymään oman yrityksen perustamisessa ja sen johtamisessa. Sisäisten yrittäjien omaaloitteisuus ja toimintatavat ovat hyödyksi ja tällaisten ihmisten avulla koko organisaatiolla on hyvät mahdollisuudet kehittyä eteenpäin. Muun muassa uudistusten toteutuksessa sisäisten yrittäjien innovatiivisuus ja aloitteellisuus ovat hyödyksi. (Kansikas 2007, 62-63.)

Toisaalta sisäistä yrittäjyyttä tarvitaan myös jokapäiväisessä elämässä ja yritteliästä asennetta tarvitaan kaikkina ikäkausina. Oma-aloitteisuutta ja ahkeruutta arvostetaan niin koulussa, harrastuksissa kuin työpaikallakin. (Mitä yrittäjyys tarkoittaa? 2011.)

2.2 Yrittäjyyden motiivit

Monet näkevät yrittäjyyden nykyään merkittävänä vaihtoehtona itsensä työllistämiseen. Motiivit yrittäjäksi ryhtymiseen ovat kuitenkin hyvin moninaiset ja jokaisella yrittäjäksi tahtovalla onkin omat syynsä pyrkiä kohti yrittäjyyttä. Motiiveja on yleisesti ottaen jaoteltu kolmeen ryhmään. Ensimmäisenä ovat yleiset taustatekijät, kuten työ- ja yrittäjäkokemus sekä perhetausta. Toinen ryhmä on henkilökohtaiset tekijät, joihin lukeutuvat muun muassa henkilön arvot ja asenteet. Kolmas ryhmä on työtilanteeseen vaikuttavat tekijät, jollaisena voidaan pitää vaikkapa yrittäjyydelle suotuisaa tilannetta ja ilmapiiriä. (Viitala & Jylhä 2001.)

Yleiset taustatekijät saattavat vaikuttaa yrittäjäksi pyrkivän motiiveihin siinä mielessä, että hän oman taustansa vuoksi kokee yrittäjyyden tavoittelemisen arvoisena asiana. Esimerkiksi yrittäjäperheessä kasvaneet saattavat pitää yrittäjyyttä suuremmassa arvossa kuin muut.

Yksi yleisimpiä motiiveja on luultavasti kuitenkin halu olla riippumaton muista. Tämä asia liittyy siis ihmisen henkilökohtaisiin arvoihin. Yrittäjyys kun tarkoittaa usein mahdollisuutta itsenäiseen työskentelyyn ja vapaasti määriteltäviin työaikoihin, joten yrittäjäksi aikovalla on tilaisuus määrätä itse toiminnastaan. Tämä on varmasti yksi yrittäjyydessä eniten kiehtovimmista asioista. Toisaalta yrittäjyyteen ajaa halu toteuttaa itseään. Yrittäjäksi aikova voi kokea, ettei saa nykyisessä työpaikassaan tarpeeksi haasteita ja tahtoo siksi uusia mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. Monet kaipaavat uusia haasteita ja haluavat hyödyntää omaa luovuuttaan, mikä saa heidät ryhtymään yrittäjiksi. Lisäksi taloudelliset syyt ovat yksi painavimmista motiiveista yrittäjäksi ryhtymiseen. Moni on valmis aloittamaan oman yrityksen paremman toimeentulon toivossa. (Jokela & Anneberg 1995, 48-49.)

Yrittäjäksi voi innostaa myös ihmisen sen hetkinen elämäntilanne. Esimerkiksi työttömäksi joutuminen saattaa nostattaa halun hankkia itse toimeentulonsa. Perheyrittäjistä puhuttaessa taas sukupolvenvaihdos voi tarjota jollekin mahdollisuuden yrittäjyy-

teen. Aina ajatus yrittäjyydestä ei myöskään kumpua ihmisestä itsestään, vaan alkusäyksen voi antaa vaikkapa yhteiskunnallinen muutos. Esimerkiksi julkisen sektorin pyrkimys palvelujen yksityistämiseen voi tarjota yrittämisen edellytyksiä alalla toimiville. (Jokela & Anneberg 1995, 48-49.)

Motiiveja yrittäjyyteen on siis monia. Kaikilla halukkailla yrittäjillä motiivit eivät ole samoja, vaan jokaisen omasta elämäntilanteesta ja tavoitteista löytyy motiivit yrittämiseen. Motiivit voivat vaihdella, mutta tärkein perusta on aina kuitenkin oma tahto yrityksen perustamiseen ja johtamiseen. Kuten aikaisemmin on jo todettu, ovat sisäisen yrittäjyyden luonteenpiirteet tärkeitä erityisesti yrittäjillä, joten halu kehittyä ja saada aikaan muutoksia on tärkeää. Tämän lisäksi vaaditaan toki ammattiosaamista omalla alalla sekä muita erilaisia ominaisuuksia, jotka ovat tärkeitä menestymisen kannalta.

2.3 Yrittäjyyden edellytykset

Yrittäjyys edellyttää henkilöltä tiettyjä piirteitä. Toki jokainen voi menestyä, mutta muutamat piirteet ovat silti eduksi. Seuraavassa onkin mainittu muutamia keskeisimpiä yrittäjäominaisuuksia, jotka on todettu yrittäjänä menestymisen kannalta oleelliseksi:

- luovuus
- itsenäisyys
- päätöksentekokyky
- riskinottokyky
- aloitekyky
- tavoitteellisuus
- ulospäin suuntautuneisuus
- halu oppia uutta
- organisointikyky
- yhteistyökyky

Listalla korostuvat monet samat asiat kuin sisäisen yrittäjän piirteissäkin. Monet luetelon ominaisuuksista on myös helppo liittää yrittäjyyteen, kuten tavoitteellisuus ja organisointikyky. Ilman niitä aloitteleva yritys tuskin pystyy menestymään, sillä uuden yrityksen eteen on perustajan oltava valmis ahkeroimaan.

Vaikka nämä ominaisuudet ovatkin tärkeitä menestymisen kannalta, ei kenelläkään voi olla niitä kaikkia. Aloittavan yrittäjän olisi kuitenkin tärkeää tiedostaa eri ominaisuudet ja pyrkiä siten kehittämään itseään. (Jokela & Anneberg 1995, 50.)

Edellisissä kappaleissa mainitut asiat liittyvät pääasiassa yrittäjän luonteenpiirteisiin. Menestyvä yritystoiminta vaatii kuitenkin yrittäjältä myös vahvaa ammattitaitoa omalla alallaan. Lisäksi yrittäjällä tulisi olla tietoa yrittäjänä toimimisesta, mikä on mahdollista erilaisten koulutusten ja yrittäjyysvalmennusten avulla. (Jokela & Anneberg 1995, 55.)

Yrittäjäksi ei useimmiten päädytäkään suoraan koulun penkiltä, vaan ammattitaitoa on usein kehitettävä myös työelämässä. Tämä mahdollistaa monipuolisen osaamisen ja siten on mahdollisuus tehdä hyvää tulosta ja suoriutua erilaisista haasteista. Yrittäjälle on tärkeää lisäksi oman toimialan tuntemus. Kaikkea ei kuitenkaan yksin voi hallita, vaan yrittäjän tulee valita oma erikoistumisalueensa, ja tarpeen mukaan pyytää ulkopuolista apua. Yrittäjäosaamiseen kuuluvia asioita ovat muun muassa liiketoiminta-, tuote- ja talousosaaminen, organisointikyky ja markkinatuntemus. Kaiken kaikkiaan on tärkeää hallita kokonaisuuksia. (Jokela & Anneberg 1995, 56-57.)

2.4 Yritystoiminnan aloittaminen

Yrittäjyydestä voi hankkia itselleen ammatin monella tapaa, sillä ei ole yhtä ainoaa aloitusmuotoa, jolla yrittäjäksi päädytään. Vaihtoehtoja ovat esimerkiksi yrityskauppa, sukupolvenvaihdos tai yritystoiminnan aloittaminen alusta asti itse. Mikäli oma yritys-toiminta aloitetaan, tulee yrityksen perustajalla olla lähtökohtana vahva liikeidea ja toisaalta myös vahva tahto yrittäjyyteen. Mietittäviä asioita ovat lisäksi yrityksen toimintamuoto ja se, tahtooko yrityksen perustaa yksin vai yhdessä toisen henkilön kanssa. (Ilmoniemi ym. 2009, 55.)

Suhteellisen helppo tapa päätyä yrittäjäksi, on yrityskauppa. Ostajan tulee tässä tapauksessa tutustua huolella siihen, mitä kauppa sisältää, sillä kaupan kohteena voi olla koko yhtiö tai vain joitakin sen osia. Yrityskaupan kohdalla kauppojen eteneminen sekä ostajan ja myyjän vastuut riippuvat pitkälti siitä, millainen yhtiö on kaupan kohteena. Esimerkiksi yksityisen elinkeinonharjoittajan kohdalla myydään liiketoiminnan

eri osat, koska mitään yhtiötä ei ole. Osakeyhtiössä taas kaupan kohteena ovat yhtiön osakkeet. (Ilmoniemi ym. 2009, 57-58.)

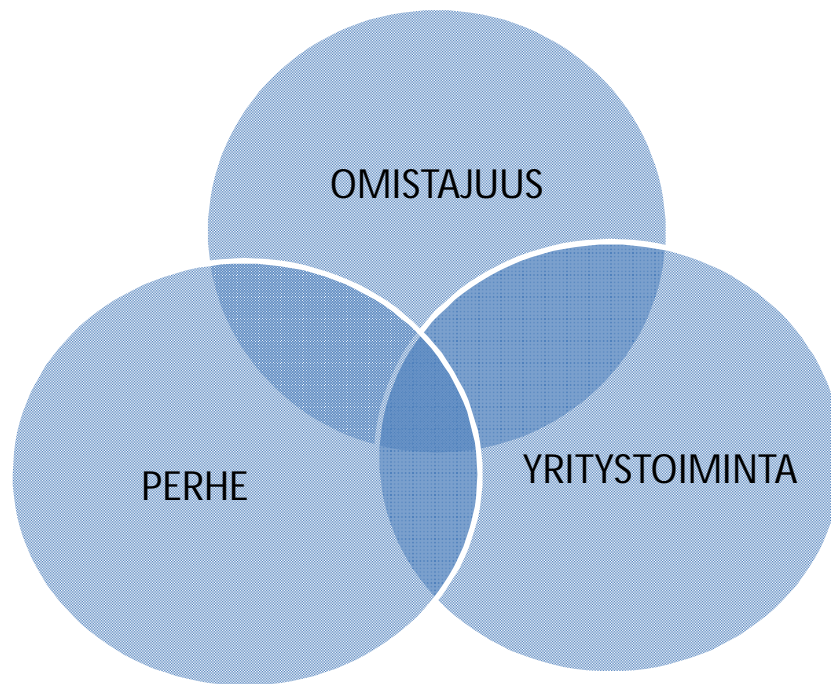
Yritystoiminnan voi aloittaa myös franchising-yrittäjänä. Tämä tarkoittaa, että uudelle yrittäjälle tarjotaan valmista toimintamallia, josta yrityksen voi aloittaa. Yrittäjän toimintavapaus on usein rajoitettu tiettyihin ehtoihin, joten sopimukseen tulee perehtyä huolellisesti ennen toiminnan aloittamista. Toisaalta yrittäjäyys frachisingin kautta voi olla tuotteliaampaa kuin täysin alusta aloittaminen. (Ilmoniemi ym. 2009, 59.)

Sukupolvenvaihdos on myös yksi mahdollinen tapa päätyä yrittäjäksi. Toimenpide vaatii kuitenkin huolellisen suunnittelun, jotta esimerkiksi veroedut saadaan hyödynnettyä. Sukupolvenvaihdos aiheuttaa nimittäin yleensä toimenpiteenä pienemmän verorasituksen kuin esimerkiksi yrityskauppa. (Ilmoniemi ym. 2009, 59.)

2.5 Perheyrittäjäyys

Perheyrietykset ovat viime vuosina saaneet osakseen kasvavaa kiinnostusta tutkijoiden ja päätöksentekijöiden taholta, mutta silti perheyrietyksen ja perheyrittäjäyden käsitteitä ei ole pystytty määrittelemään tarkasti. Lähtökohtana on, että perheyrietyksessä määräsvallan on oltava perheessä, jolloin perhe voi päättää yrityksen toiminnasta ja siihen liittyvistä asioista. Määritelmässä nousee vahvasti esille myös perheen ja liiketoiminnan vuorovaikutus, joka määrittää yrityksen luonteen ja ainutlaatuisuuden. Toisaalta esille on nostettu myös useamman sukupolven vaikuttaminen yritystoimintaan. Olennaista perheyrietyksille on lisäksi yrityksen toiminnan jatkuvuus useamman sukupolven ajan sekä yrityksen johdon siirtäminen edelleen seuraaville sukupolville. (Heinonen & Stenholm 2005, 11-12.)

Näkökulmasta johtuen määritelmässä korostuvat erilaiset asiat, mutta kolme asiaa niissä kuitenkin useimmiten yhdistyvät: yritystoiminta, perhe ja omistajuus (Kuvio 1).



KUVIO 1. Perheyrittäjien kolme järjestelmää (Mikä on perheyrittäjä? 2011).

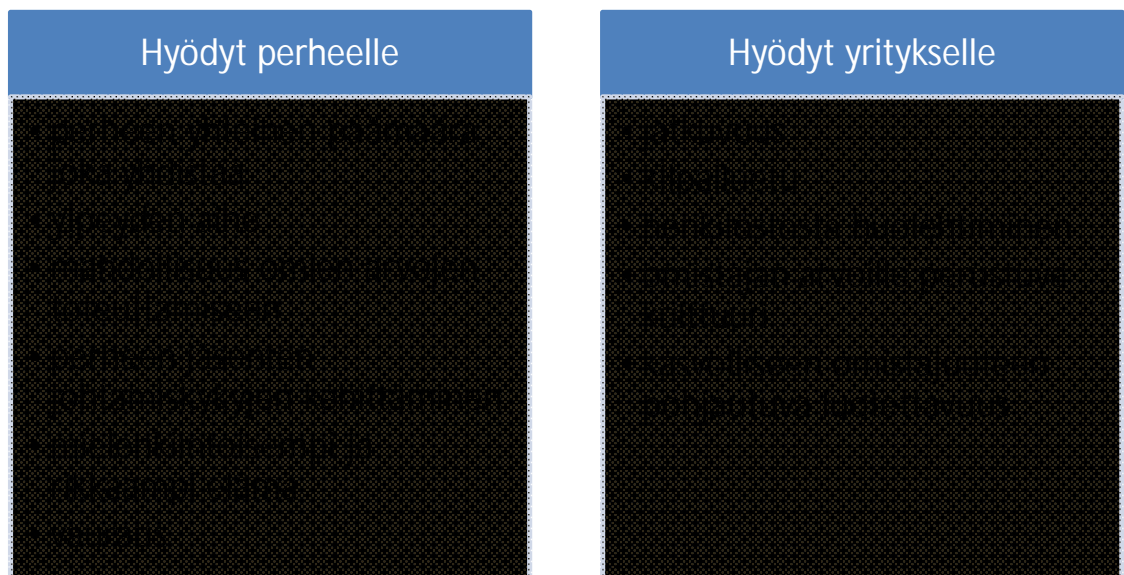
Perheyrittäjyydessä kietoutuvat yhteen siis perhe-elämä, liiketoiminta ja omistajuus. Perheyrittäjä koostuu perheen ja yrityksen yhteenliittymästä ja yritys puolestaan omistajuudesta ja liiketoiminnasta. Näin ollen perheyrittäjissä nivoutuu yhteen kolme eri osa-aluetta, jotka ovat keskenään tiiviissä vuorovaikutuksessa. (Havunen & Sten 2011, 10-11.) Oheinen kuvio perheyrittäjien eri järjestelmistä kuvaakin hyvin perheyrittäjien monitahoisuutta ja auttaa ymmärtämään, miksi perheyrittäjyyttä on niin hankala määrittellä. Kuvioista tuleekin hyvin ilmi, että usein määritelmässä syntyy väistämättä alue, jossa jotkin perheyrittäjien ehdot täyttyvät ja toiset eivät. (Heinonen & Stenholm 2005, 13.)

Perheyrittäjät ovat Suomessa usein kooltaan pieniä, mutta joukosta löytyy myös suuria saman suvun omistuksessa olevia yrityksiä, jotka luultavasti ovat kaikkien suomalaisten tuntemia (Kansikas 2007, 144). Esimerkiksi monet Suomen nimekkäimmistä yrityksistä ovat perheyrittäjäyksiä, kuten pörssinoteerattu Kone Oyj, Karl Fazer Oy Ab ja Berner Oy. (Mikä on perheyrittäjä? 2011).

Perheyrittäjillä onkin erityisen merkittävä rooli Suomen taloudessa, sillä peräti 80 % kaikista yrityksistä on perheyrittäjäyksiä. Perheyrittäjien liitto nimeääkin perheyrittäjät

osuvasti talouden selkärangaksi. Niitä pidetään myös yleisesti kannattavampina kuin muilla tavoin omistettuja yrityksiä ja lisäksi niiden työllistävä vaikutus on merkittävä, sillä ne työllistävät noin 50–60 % kaikista työllisistä. (Faktaa perheyrityksistä 2011.) Perheyritysten yhteiskunnallinen merkitys on siis kiistaton, mutta Suomi ei toki ole tässäkään asiassa poikkeus. Myös maailmanlaajuisesti tarkasteltuna perheyrittäjyys on merkittävä osa elinkeinoelämää, sillä muualla maailmassa perheyrittäjyyden osuus kaikista yrityksistä vaihtelee 60-93 %:n välillä. (Perheyritykset maailmalla 2011).

Perheyrittäjyys luo hyvinvointia siis kaikkialla maailmassa koko yhteiskuntaan, mutta parhaimmillaan se tuo myös monia hyötyjä sekä itse yrittäjäperheelle että yritykselle. (Kuvio 2.)



KUVIO 2. Perheyrityksen hyödyt perheelle ja yritykselle (Perhe omistajana 2011.)

Hyödyissä tulee siis esille useita hyviä puolia. Yhteiset päämäärät yhdistävät perheenjäseniä ja antavat aiheita ylpeyteen omaa työtä kohtaan. Lisäksi mahdollisuus työskennellä omia arvoja vastaavasti lisää mielenkiintoa ja oman elämän mielenkiintoisuutta. Toki yrittäjätoiminta luo perheelle myös vaurautta pitkän ajan kuluessa, kun omistajuus säilyy saman suvun keskuudessa.

Yritys puolestaan hyötyy jatkuvuudesta, joka syntyy kun saman perheen jäsenistä löytyy uusi jatkaja entisten siirtyessä syrjään. Jatkuvuus luo parhaimmillaan kilpailuetua

muihin nähden. Jatkuvuuden ansiosta perheyriyksissä henkilöstöstä huolehtiminen on helpompaa ja toisaalta luottamus asiakkaiden keskuudessa säilyy hyvänä. (Perheomistajana 2011.)

Perheyriyten toiminnassa olennaista on vastuullinen omistajuus. Se tarkoittaa sitoutumista yrityksen kehittämiseen ja jatkuvuuteen. Tavoitteena on vahvistaa niin kutsuttua kasvollista omistajuutta, eli säilyttää omistus ja päätösvalta perheen sisällä sekä vahvistaa yritteliäisyyttä. Erittäin keskeistä vastuullisessa omistajuudessa on sidosryhmistä huolehtiminen ja vastuun kantaminen. Henkilöstöstä huolehtiminen on yksi avainasioista ja lisäksi yhteiskuntavastuu on merkittävä osa-alue vastuullisessa omistajuudessa. (Vastuullinen omistajuus 2011.)

Vaikka yrityksen hyödyissä jatkuvuus on mainittu yhtenä perheyrittäjyyden hyvänä puolena, voi sitä toisaalta pitää myös haasteena. Suomalaiset yritykset ovat jo valtaosin sen ikäisiä, että tarve sukupolvenvaihdoksille on suuri. Perheyriyksen jatkaminen ei ole kuitenkaan useinkaan itsestäänselvyys seuraaville sukupolville, ja päätös voikin näin ollen viedä useita vuosia. Myös itse sukupolvenvaihdos on prosessina pitkä ja vaatii perehtymistä. Näin ollen suunnitteluun ja toteutukseen tulisi varata riittävästi aikaa, jotta vaihdos onnistuu hyvin. Onnistuminen on merkittävää myös yhteiskunnallisesti, sillä kuten edellä on jo todettu, perheyriykset ovat merkittäviä työllistäjiä ja talouden toimijoita. (Heinonen & Stenholm 2005, 15.)

3 SUKUPOLVENVAIHDOS

Sukupolvenvaihdos on hyvin pitkä prosessi ja vaatii yritykseltä paljon aikaa ja suunnittelua. Sukupolvenvaihdokseen liittyy myös lukuisia haasteita, joista osa saattaa olla yllättäviä ja ennalta-arvaamattomia. Tässä kappaleessa käsittelemmekin sukupolvenvaihdokseen liittyviä haasteita sekä luopujan että jatkajan näkökulmista. Lisäksi kerromme yrityksen valmistamisesta omistajanvaihdokseen.

3.1 Yleistä sukupolvenvaihdoksesta

Sukupolvenvaihdos tarkoittaa yrityksen omistussuhteen muutosta yleensä luovuttajan lähiomaiselle. Muussa tapauksessa toimintaa voi jatkaa myös henkilöstö tai jokin ul-

kopuolinen taho. Kuitenkin uusi omistaja on yleensä edeltäjää nuorempi, joten kyseessä on joka tapauksessa sukupolvenvaihdos.

Immonen ja Lindgren (2009, 1-4) toteavat, että sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa tarkasti suunniteltuna prosessina, mutta se voi myös tulla yllättäen esimerkiksi yrittäjän kuoleman takia, jolloin mietitään yritystoiminnan jatkoa ja jatkajaa. Koska tapahtumaan liittyy paljon tunteita ja paineita, ja toisaalta runsaasti juridisia toimenpiteitä, on vaiheittainen prosessi hyvä aloittaa mahdollisimman aikaisin, jos mahdollista. Käytännön esimerkit ovat osoittaneet, että suunnittelu olisi hyvä aloittaa jo 3-5 vuotta ennen varsinaista ajankohtaa. Tähän tosin liittyy asiaa hankaloittava tekijä: verotus. Verolainsäädäntö muuttuu nopeasti, joten verotuksen suunnittelu pitkällä aikavälillä voi tästä johtuen olla haastavaa.

Samaa mieltä on myös Ville Niskanen Länsi-Savossa 23.10.2011 (s.4) julkaistussa artikkelissa ”Sukupolvenvaihdos kannattaa aloittaa ja elinaikana”. Niskanen sanoo viitaten otsikkoon, että tällöin veroseuraamukset ovat usein kohtuulliset ja suuremmilta yllätyksiltä on mahdollista välttyä. Niskasen haastattelema, juuri sukupolvenvaihdoksen läpi käynyt maatalousyrittäjä Petri Miettinen tietää kertoa, että sukupolvenvaihdoksesta seuraa melkoinen paperisota. Siksi onkin viisasta pyytää apua esimerkiksi kyseisessä tapauksessa Metsänhoitoyhdistyksiltä.

Samassa artikkelissa haastateltu Metsänhoitoyhdistyksen lakimies Tero Mikkonen kannustaakin aikaistettuihin sukupolvenvaihdoksiin, jolloin perinnönjako voidaan suunnitella huolella ja näin välttyä niin ikään yllätyksiltä, esimerkiksi perintöveron suuruudesta. Perintäverotuksen tueksi voidaankin hakea verottajalta ennakkoratkaisua.

Immosen ja Lindgrenin mukaan (2009, 19) ennakkokannanotto voidaan hakea kahdella tavalla: ennakkotieto verovirastolta tai ennakkoratkaisu keskusverolautakunnalta (KVL). Molempia ei kuitenkaan voi käyttää, vaan on valittava toinen vaihtoehdoista. Ennakkotieto ja –ratkaisu eroavat toisistaan siten, että ennakkoratkaisu on KVL:n antama sitova ohje siitä, miten verotus tulee verovirastossa toimittaa, jos vedotaan ennakkotietoon. Ennakkotieto taas on veroviraston sitova ilmoitus siitä, kuinka se tulee toimittamaan verotuksen, jos verovelvollinen toimii siten kuin hän on hakemuksessaan kertonut tekevänsä.

Onnistuneeseen sukupolvenvaihdokseen siis liittyy suurena tekijänä pitkä suunnittelu-aika. Lisäksi oikea hinnoittelu ja sopivan toimintatavan valinta ovat avaintekijöitä. Käytettävä keino riippuu siitä, kuka yritystä tulee jatkamaan. Jos seuraaja löytyy lähipiiristä, voidaan käyttää tuloverotuksen sekä perintö- ja lahjaverotuksen huojennuksia. Jos jatkaja on ulkopuolinen, vaihdoksessa korostuvat tavallisen yrityskaupan piirteet. Lisäksi voidaan käyttää MBO- tai EBO-kauppaa. Lyhenteet tulevat sanoista Management-Buy-Out ja Employee-Buy-Out, eli kun jatkaja on joko yrityksen toimiva johto tai henkilöstö. (Immonen & Lindgren 2009, 5.)

Sukupolvenvaihdos on muun muassa edellä mainittujen seikkojen vuoksi usein kriittinen vaihe yrityksen elinkaareissa, toteavat Immonen ja Lindgren (2009, 11-17). Verokustannukset ovat yksi suuri tekijä, joka voi vaikuttaa halukkuuteen jatkaa yritystä. Jos jatkajaa ei löydetä mitään kautta, on lopputuloksena luonnollisesti yritystoiminnan loppuminen. Sukupolvenvaihdokset näkyvätkin yleensä yritysten kasvaneina vaikeuksina, konkurssina ja työttömyytenä. Lähitulevaisuudessa tapausten lisääntyminen tulee olemaan radikaalia suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle.

3.2 Sukupolvenvaihdosten syitä ja haasteita

Suomalaisyritysten ikääntyminen on tällä hetkellä hyvin ajankohtainen aihe, joten on selvää, että yrittäjien eläkkeelle siirtyminen on yksi merkittävimmistä syistä sukupolvenvaihdoksille. Monilla on siis pitkän työuran ja yrittämisen jälkeen jo halua siirtyä eläkkeelle, mutta muitakin syitä löytyy. Muun muassa työhön kyllästyminen ja muut henkilökohtaiset syyt aina perhe-elämästä terveydentilaan vaikuttavat. (Malinen & Stenholm 2005, 29.)

Oli syy sukupolvenvaihdokselle sitten kannattamaton liiketoiminta tai ikääntyminen, on selvää, että tilanne on aina haastava. Haasteet voidaan jakaa sekä pehmeisiin että koviin haasteisiin. Pehmeät haasteet kuvaavat perheenjäsenten suhteisiin liittyviä asioita. Toisaalta niihin liitetään myös keskustelut vaihdokseen liittyen, toiminnan jatkajan paineet ja yrittäjän luopumisen vaikeus. Kovat haasteet liittyvät sen sijaan taloudellisiin ja oikeudellisiin kysymyksiin. (Malinen & Stenholm 2005, 30.)

Haasteiden välinen suhde vaihtelee tilanteen mukaan, mutta yleisesti ottaen pehmeät haasteet muodostavat ylivoimaisesti suurimman osan sukupolvenvaihdokseen liitty-

viin haasteisiin. Näin on etenkin silloin, kun yrityksen sisällä ei ole käyty keskustelua yritystoimintaan liittyvistä asioista. Jos perhe ja yritys taas ovat vahvasti yhteen nivoutuneet, voivat talous- ja oikeuskysymykset muodostua vaativammiksi. Haasteiden välinen suhde riippuu myös yrityksen koosta ja taloudellisesta tilanteesta, sillä isommissa yrityksissä muun muassa verotuskysymykset ovat huomattavasti haasteellisempi kuin pienissä yrityksissä. (Malinen & Stenholm 2005, 30.)

Aikaisemmin on myös ajateltu, että suurin ongelma sukupolvenvaihdoksissa ovat juurikin niin sanotut kovat haasteet. Pehmeiden haasteiden vaikeus paljastuu kuitenkin usein vasta sukupolvenvaihdoksen ollessa jo käsillä. Keskustelua pidetään tämän takia avainasiana pehmeistä haasteista selviämiseen, sillä se auttaa luomaan yhteisymmärrystä luopujan ja jatkajan välille. Näin on myös mahdollista välttyä monilta ristiriidoilta.

Seuraavissa luvuissa käsittelemme hiukan tarkemmin erilaisia sukupolvenvaihdokseen liittyviä haasteita. Niistä voidaan löytää kaksi näkökulmaa, luopujan ja jatkajan sekä yrityksen näkökulmat. (Malinen & Stenholm 2005, 30.)

3.3 Luopujan ja jatkajan roolit vaihdoksessa

Luopujan ja jatkajan roolit sukupolvenvaihdosprosessissa ovat luonnollisesti merkittävät. Erityisesti henkinen valmistautuminen ja motivoituminen ovat tärkeitä, mutta kokonaisuuteen kuuluvat myös koulutus ja työkokemus. Henkinen valmistautuminen koskee ensisijaisesti yrityksestä luopujaa. On tärkeä tiedostaa, ettei luopuminen ole helppoa, onhan yrityksestä usein muodostunut osa yrittäjän jokapäiväistä elämää. Luopujaa olisikin syytä tukea mahdollisimman paljon vaihdoksen aikana, jotta lisääntynyt vapaa-aika ei yrityksestä irtautumisen jälkeen muodostuisi ongelmaksi ja yrittäjä ei koe olevansa tyhjän päällä. Toisaalta on myös mahdollista, että yrityksestä luopuja jää vielä töihin yritykseen, jolloin muutos ei ole yhtä suuri ja se helpottuu. Tällöin on kuitenkin ehdottoman tärkeää määrittää luopujalle uusi rooli, joka tulee olla myös sidosryhmien tiedossa. (Malinen & Stenholm 2005, 31-32.)

Erityisen tärkeää yrityksestä luopujan kannalta on, ettei vaihdosta joudu käymään yksin läpi. Luopujan ja jatkajan roolit välinen suhde siis korostuu, kun luopuja valmentaa uutta yrittäjää johtajuuteen. Keskustelun tulisi olla mahdollisimman avointa ja

omat näkemykset kannattaisi tuoda esille hyvissä ajoin, jolloin molempien osapuolten motivaatio sukupolvenvaihdokseen säilyisi hyvänä. (Malinen & Stenholm 2005, 32.)

Sukupolvenvaihdoksissa jatkajan löytäminen yritykselle voi muodostua yhdeksi kriittisimmistä vaiheista. Perheen lapsi voi olla haluton yrittäjyyden suhteen, ja toisaalta joissakin tapauksissa tilanne on päinvastainen, jolloin halukkaita jatkajia on liian monta. Jatkaja voi löytyä myös perheen ulkopuolelta. Toiveet jatkajan löytymiseen perhepiiristä ovat silti suuret, sillä se on aina myös luopujan kannalta helpompi tilanne kuin omistajanvaihdos ulkopuoliselle. (Malinen & Stenholm 2005, 32.)

Säilyy yritys sitten perheen omistuksessa tai ei, tärkeintä on, että jatkaja on riittävän motivoitunut ja että hänellä on riittävät valmiudet yrittäjyyteen. Kuten aikaisemmin tässä opinnäytetyössä on jo tullut ilmi, yrittäjyys vaatii tiettyjä ominaisuuksia ja kokemusta, jotka auttavat yrittäjänä toimimisessa. Myös motivaation tulee olla kohdallaan, sillä yrittäjyys vaatii sitoutumista ja kovaa työtä. Sitoutumista voi lisätä se, että jatkaja on aiemmin työskennellyt yrityksessä esimerkiksi osa-aikaisena työntekijänä. (Malinen & Stenholm 2005, 32.)

Kuten jo aikaisemmin todettiin, voi jatkajaa olla vaikea löytää. Haluttomuutta yrittäjyyteen voivat selittää monet tekijät, jotka ovat päinvastaisia niille motivaatiotekijöille, jotka ovat tulleet ilmi jo yrittäjyyteen liittyvässä kappaleessa. Monissa yrittäjäperheissä lapset ovat myös nähneet vanhempiansa arkipäivää yrittäjinä, eikä heillä sen vuoksi ole halukkuutta käydä läpi samaa prosessia. (Malinen & Stenholm 2005, 32.)

3.4 Yrityksen valmistaminen sukupolvenvaihdokseen

Sukupolvenvaihdoksen ollessa ajankohtainen, tulisi myös yritys valmistella omistajan vaihdokseen, jotta esimerkiksi taloudelliset asiat hoituisivat helpommin. Sukupolvenvaihdosten on todettu olevan pitkä prosessi, joten suunnittelu on aloitettava ajoissa, riippuen toki yrityksen koosta. Sukupolvenvaihdos on yksi yrityksen elinkaarenvaiheista, joka antaa myös hyvät mahdollisuudet yrityksen toiminnan tarkasteluun. Yritystoiminnassa voidaan käydä tarkasti läpi nykytilaa, tulevaisuuden tavoitteita ja niiden saavuttamista. Toiminnan arvioinnissa voidaan käyttää monia eri analysointimenetelmiä. Esimerkiksi liiketoimintasuunnitelman laatimista pidetään yleisesti hyvänä keinona yrityksen omistuksen vaihtuessa (Malinen 2005, 51).

Tärkeintä on kuitenkin jälleen avoin keskustelu sekä yhteistyö luopujan ja jatkajan välillä. Näin uusi yrittäjä voi luopujan asiantuntemuksen avulla välttyä monilta virheiltiltä. Merkittävää on myös itse päätöksenteko, sillä pelkkä asioiden suunnittelu ei vielä johda mihinkään kehittävään. (Malinen & Stenholm 2005, 32.)

Yrityksen arvon määrittäminen

Yrityksen valmistamiseen sukupolvenvaihdoksen liittyy olennaisesti yrityksen taloudellisen tilanteen arvioiminen. Arvon määrittämiseen onkin kehitetty erilaisia tekniikoita, joiden soveltaminen on aina yrityskohtaista. Pääperiaate on kuitenkin, että arvon määrittämiseen on kaksi vaihtoehtoista tapaa: yrityksen arvon määrittäminen nykyhetkellä tai tulevaisuudessa. (Yrityksen arvon määrittäminen ja yrityksen hinta 2007.)

Yksinkertaisin tapa arvon määrittelyyn on substanssiarvo. Tämä arvo, jota toisinaan kutsutaan myös vasara-arvoksi, on yrityksen taseesta laskettu nettoarvo, joka saadaan, kun varat ja velat vähennetään toisistaan. Substanssiarvoa voisi siis pitää enemmänkin yrityksen omaisuuden arvona ja pohjahintana, eikä se siten anna hyvää kuvaa itse liiketoiminnan arvosta. (Yrityksen arvon määrittäminen 2011.)

Substanssiarvoa selkeämpi on markkinoilta haettu vertailukauppa-arvo. Siinä periaatteena on, että yritykselle haetaan hinta toteutuneiden yrityskauppojen mukaan. Markkinoilta etsitään siis samankaltainen yritys, ja sen hinta pyritään selvittämään. Vertailukauppa-arvon ongelmaksi muodostuu kuitenkin helposti tiedon hankinnan vaikeus. (Yrityksen arvon määrittäminen 2011.)

Myös tulevaisuuden kassavirtojen ennustaminen on mahdollista arvon määrittämisessä. Käytännössä se tarkoittaa taloushallinnon asiakirjojen tutkimista, ja niiden perusteella tehtäviä arvioita tulevaisuuden tuotoista. (Yrityksen arvon määrittäminen 2011.)

Rahoitus ja verotus

Rahoitus ja verosuunnittelu ovat sukupolvenvaihdoksissa asioita, jotka on syytä selvittää huolellisesti. Verosuunnittelu tarkoittaa, että vaihdoksen veroseuraamukset pyritään arvioimaan mahdollisimman tarkasti eri tilanteissa. Verotuksesta tulee ottaa sel-

vää sekä luopujan että jatkajan kannalta. Tärkeää on huomioida, että erilaisissa omistuksen siirtymisen vaihtoehtoissa myös veroseuraamukset ovat erilaiset. (Malinen & Stenholm 2005, 41.)

Myös rahoitus koskettaa sekä luopujaa että jatkajaa. Luopujan tulee hankkia rahoitus veroja ja muun muassa eläkkeen maksua varten. Jatkajan taas on arvioitava rahoituksen tarvetta myös tulevien yritykseen liittyvien investointien näkökulmasta. Haastavaa on erityisesti rahoitusmenetelmän löytäminen, sillä ulkopuoliselta taholta rahoituksen saaminen voi edellyttää hyvin tarkkoja ja selkeitä suunnitelmia omistajanvaihdokseen liittyen. (Malinen & Stenholm 2005, 41-42.)

Osaamisen ja suhteiden siirtyminen

Sukupolvenvaihdostilanteissa yrityksen liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta on olennaista, että osaaminen siirtyy eteenpäin. Myös erilaisten sidosryhmien ja verkostojen tulisi siirtyä onnistuneesti luopujalta jatkajalle. Sukupolvenvaihdos koskettaa siis luopujan ja jatkajan lisäksi yrityksen henkilöstöä, asiakkaita ja rahoittajia. Nämä suhteet on hoidettava onnistuneesti ja erityisesti jatkajan on pyrittävä kehittämään suhteita. Mikäli luopuja jää yritykseen töihin vielä vaihdoksenkin jälkeen, on tilanne kokonaisuudessaan helpompi. Luopuja on yrittäjäuransa aikana oppinut tuntemaan oman alansa toimintatavat ja hän omaa sen takia niin sanottua hiljaista tietoa. Tämän tiedon siirtäminen ei ole kovinkaan yksinkertaista, vaan se vaatii ennen kaikkea aikaa, sillä kyse on kirjoittamattomista säännöistä. Sukupolvenvaihdoksen jälkeen kannattaakin hyödyntää luopujan erityisosaamista. (Malinen & Stenholm 2005, 43.)

Asiakkaat ovat yrityksen kannalta erittäin tärkeä sidosryhmä ja siten myös heidät tulee ottaa huomioon sukupolvenvaihdoksessa. Kyse on pääasiassa tiedottamisesta ja siitä, että jatkaja esitellään tärkeimmille asiakkaille. Tiedonanto voi tapahtua erikseen järjestetyssä tilaisuudessa tai vaikkapa kirjeitse. Yritykselle asiakkaiden huomioiminen on myös tehokasta markkinointia, joka kannattaa hyödyntää mahdollisimman hyvin. Tiedottaminen on hoidettava lisäksi muiden sidosryhmien kohdalla, sillä erityisesti pienemmissä yrityksissä verkostot ovat hyvin merkittäviä liiketoiminnalle. (Malinen & Stenholm 2005, 43-44.)

Myös henkilöstön huomioiminen on tärkeää sukupolvenvaihdoksen onnistumiselle. Jotta jatkaja ei tee henkilöstöasioihin liittyviä virheitä, tulee henkilöstöasioihin perehtyä. Henkilöstöltä voi myös kestää kauan hyväksyä yritystoiminnan jatkaja johtajakseen. Luottamuksen rakentaminen on siis pitkäaikainen prosessi. (Malinen & Stenholm 2005, 44.)

Luottamuksen rakentamisen voi aloittaa jo tiedotusvaiheessa. Koska myös sukupolvenvaihdoksesta viestiminen on vaativa ja aikaa vievä asia, se kannattaa aloittaa aina henkilöstöstä. Näin työntekijät ovat ensimmäisiä, jotka kuulevat asiasta, jolloin myös luottamuksen yritykseen pitäisi säilyä ennallaan. Toisaalta myös yhteistyökumppaneiden informointi on hoidettava melko samanaikaisesti, jotta kaikki saavat tiedon luopujalta ja jatkajalta itseltään, eikä tieto tule keneltäkään ulkopuoliselta. (Malinen & Stenholm 2005, 48-49.)

Sukupolvenvaihdostilanteisiin liittyy siis paljon suunnittelua vaativia asioita. Talousasioiden hoitaminen on varmasti monilla ensimmäinen suunniteltava asia, mutta ikinä ei tulisi myöskään unohtaa niin sanottuja pehmeitä haasteita.

4 OMISTUKSEN SIIRTYMISEN VAIHTOEHTOJA

Tässä luvussa käsittelemme sukupolvenvaihdokseen liittyviä erilaisia vaihtoehtoja. Koska sukupolvenvaihdokseen, niin kuin omistajanvaihdokseen yleensäkin, sisältyy laajalti monia asioita ja omistusmuutoksen vaihtoehtoja, esittelemme tässä vain mielestämme tärkeimpiä kohtia oman opinnäytetyömme kannalta. Näitä ovat muun muassa yrityskaupat, omaisuuden lahjoittaminen, lakimääräinen periminen ja sukupolvenvaihdokseen liittyvä verotus sekä tulo- että perintö- ja lahjaverotuksessa. Lisäksi käymme hieman läpi muita keinoja sukupolvenvaihdokseen erityisesti toiminimimuotoisen yrityksen kannalta.

4.1 Yrityskaupat

Tässä alaluvussa käsittelemme yrityskauppoja. Teoria perustuu jo aiemmin lähteenämme käyttämään Immosen ja Lindgrenin (2009, 27-80) teokseen Onnistunut sukupolvenvaihdos. Tarkastelemme pääpiirteittäin kaupan rakennevaihtoehtoja ja kauppaan liittyvää verotusta sekä sivuamme myös niihin kuuluvia velkoja ja muita

vastuita. Esittelemme asioita siis vain suurpiirteisesti, koska teoriaan liittyy niin paljon nippelitietoa, joka ei ole tarpeellista tässä opinnäytetyössä.

Kaupan rakenne

Yrityskaupat voidaan jakaa kahteen osaan: omistuskauppaan ja substanssikauppaan. Omistuskaupassa jatkaja ostaa luopujan yrityksen omistuksen, yritysmuodosta riippuen joko avoimen tai kommandiittiyhtiön yhtiöosuudet tai osakeyhtiön osakkeet. Tällöin myyjänä toimii omistaja. Substanssikaupassa seuraaja ostaa luopujan yrityksen liiketoiminnan, jolloin myyjänä on yritys.

Avoimen yhtiön sukupolvenvaihdoksessa ovat yleensä mukana kaikki yhtiömiehet, ja tarkoitus saavutetaan vasta, kun kaikkien vastuunalaisten yhtiömiesten yhtiöosuudet ovat kaupan kohteena, jolloin ostaja saa kunnollisen kontrollin päättää yhtiön asioista. Sen sijaan kommandiittiyhtiön yrityskaupassa kaupan kohteena ovat ainakin vastuunalaisten yhtiömiesten yhtiöosuudet, mutta ei siis välttämättä kaikkien yhtiömiesten. Kummassakin tapauksessa on kuitenkin erittäin tärkeää, että yhtiöön liittyy vain mieluisia henkilöitä, jotta kaikki sekä vanhat että uusi/uudet yhtiömiehet tulevat toimeen keskenään.

Osakeyhtiön kohdalla osakkeenomistajalla on kaikki valta. Hän voi luovuttaa osakkeensa kenelle haluaa kysymättä muilta osakkeenomistajilta tai yhtiöltä lupaa. Osakassopimukselle voidaan kuitenkin ennalta määrittää joitakin rajoituksia lunastus- tai suostumuslausekkeella. Lunastuslausekkeessa voidaan nimetylle taholle antaa oikeus lunastaa ulkopuoliselle ostajalle siirtyvät osakkeet lausekkeessa määrätyillä ehdoilla. Se tarkoittaa sitä, että ostajasta ei tule osakkeenomistajaa, vaan hän joutuu luopumaan osakkeistaan lunastajan hyväksi. Suostumuslausekkeella voidaan määrittää yhtiölle vapaus torjua jokin ostajaehdokka, jos tämä ei täytä yhtiöosakkeenomistajilta vaadittavia edellytyksiä.

Substanssikauppa on yrityksen liiketoimintaa ja siihen sitoutunutta omaisuutta kuten irtaimistoa koskeva kauppa. Kauppa voidaan tässä tapauksessa myös rajata yksilöllisesti ostajan tarpeiden mukaan räätälöitynä myyjän suostumuksella. Oikeudelliselta luonteeltaan substanssikauppa on irtaimen omaisuuden kauppa ja kiinteistökauppa.

Pääkauppakirjan lisäksi tehdään tällöin luovutuskirjat kiinteästä omaisuudesta omistajanvaihdoksen rekisteröintiä varten.

Liikearvo on myös keskeinen käsite substanssikaupassa. Liikearvo ei ole ostajalle ainoastaan rahallista menoa, vaan positiivinen asia, sillä se kertoo, että yrityksen liiketoimintaan sisältyy myönteisiä kassavirtauksia. Liikearvo on kuitenkin hyvin abstrakti erä, sillä se ei näy varoina yrityksen taseessa, vaan aineettomana omaisuutena, sillä se liittyy muun muassa yrityksen markkina-arvoon, tuotemerkkeihin ja asiakassuhteisiin.

Oli kaupan rakenne kumpi tahansa, kaupan sisällön selvittäminen on äärettömän tärkeää varsinkin ostajan kannalta. Lähipiirin kesken ei selvittämislle ole välttämättä niin suurta tarvetta, mutta vieraiden kesken on hyvä tarkentaa kaupan sisältö ja liiketoiminnan jatkamisen kannalta keskeiset seikat. Tällainen ennakkoselvitys auttaa kumpaakin osapuolta hallitsemaan riskiään, mutta kaupan jälkeen ostajalle tulevat yllätykset huonon perehtymisen takia ovat täysin ostajan vastuulla. Myyjän kannalta ennakkoselvitys tarkoittaa oikeiden ja riittävien tietojen antamista ostajalle, mutta vastavuoroisesti myös myyjä saa tarpeellista tietoa ostajan kyvystä täyttää kaupan ehdot. Selvitys voi kohdistua esimerkiksi seuraaviin viiteen osa-alueeseen: liiketoimintaselvitys, oikeudellinen selvitys, taloudellinen selvitys, verotus selvitys ja ympäristöriskit.

Velat ja muut vastuut

Omistuskaupassa eli osakkeiden tai yhtiöosuuksien kaupassa kohdeyhtiön velat rasittavat tätä vielä kaupan jälkeenkin. Tämäkin puoltaa edellä mainitun kaupan sisällön selvityksen tärkeyttä, sillä jatkajan edun mukaista on, että kaupan yhteydessä kirjataan luotettavasti velkojen ja vastuiden määrä, jotka myös vaikuttavat kauppahintaan. Yleensä mitä enemmän yrityksellä on velkoja, sitä pienempi on ostettavien osakkeiden arvo. Velkojen ja vastuiden kohdentaminen voidaan kuitenkin sopia kaupan osapuolten välillä vapaasti.

Substanssikaupassa velkojen ja muiden vastuiden määrä vaikuttaa yritysvarallisuuden nettoarvoon. Luovutussopimuksessa määritetään velat, jotka siirretään ostajalle ja tähän tarvitaan velkojan erillinen lupa. Kyseisessä kaupassa täytyy myös huomioida luovutettavan yrityksen henkilöstöä koskevat siirtoedellytykset.

Yrityskaupan verotus

Omistuskaupassa myyjän verotus on monimutkainen prosessi ja siihen vaikuttavat useat tekijät. Näitä ovat muun muassa pääomasijoitukset, yksityisnostot, nostamatta jätetyt voitto-osuudet, osinkotulot ja lukuisat muut yhtiön arvoon vaikuttavat seikat. Jos kauppa tehdään myyjän elinkeinotoiminnassa (EVL), myyjää verotetaan myyntivoitosta, joka tulee veronalaisen luovutushinnan ja vähennyskelpoisen hankintamenon erotuksesta, ja vastaavasti myyntitappiosta. Muussa toiminnassa (TVL) myyjää verotetaan luovutusvoitosta, jonka määrään vaikuttaa todellisen hankintamenon vaihtoehtona hankintameno-olettama tai luovutustappio. Nämä verolait eroavat toisistaan näkyvimmin hankintameno-olettaman käyttömahdollisuuden, luovutusvoiton tulolajijonon ja luovutustappion vähentämistappion osalta.

Ostajan verotus on omistuskaupassa yksinkertaisempaa. Liiketoimintaan liittyvät osakkeet kirjautuvat ostajan verotuksessa käyttö-, vaihto- tai rahoitusomaisuudeksi EVL:n perusteiden mukaisesti. Hankintamenosta ei voida tehdä poistoja, vaan se vähennetään aikanaan osakkeita tai yhtiöosuutta luovutettaessa.

Substanssikaupassa myyjän verotus kohdistuu yritykseen, jolloin kauppahinta on veronalaista liiketuloa koko määrältään. Hankintamenoa voidaan vähentää poistamattoman hankintamenon verran ja ne vähennetään kaupantekotilikauden menoina, kun taas myyntitulo lisätään tilikauden liikevaihtoon. Myyjän voitto riippuu täysin omaisuuden rakenteesta, lajista, poistojärjestelmästä ja poistamattomasta hankintamenosta.

Ostajaa kyseisessä kaupassa verotetaan siten, miten kauppahinta on kohdennettu eri omaisuuserille ja liikearvolle. Erittely on tärkeää tehdä tarkasti, sillä EVL:n poistojärjestelmä on erilainen eri omaisuuserille. Liikearvo poistetaan jaksotettuna usean vuoden aikana sukupolvenvaihdostilanteessa.

4.2 Omaisuuden lahjoittaminen

Omaisuus voidaan lahjoittaa joko tavallisena lahjana tai ennakoperintönä. Lahjana annettavasta omaisuudesta on tehtävä lahjakirja, jossa kerrotaan lahjan antaja, saaja, lahjoituksen kohde ja omistusoikeuden siirtymisen ajankohta. Lahjakirjassa voidaan

myös määrittää, kenellä on oikeus lahjoitettavaan omaisuuteen. Lahjan antaja voi pitää itsellään hallintaoikeuden lahjoituksen kohteeseen, mikä vaikuttaa osaltaan verotukseen, ja siinä voidaan myös rajata esimerkiksi lahjan saajan puolison oikeutta omaisuuteen. Velvollisuus lahjaveroon alkaa, kun lahjan saaja on saanut lahjan haltuunsa. (Immonen & Lindgren 2009, 93-95.)

Ennakkoperintö on myös lahja. Sen arviointi riippuu siitä, onko saaja rintaperillinen vai muu perillinen. Ennakkoperintö on siis nimensä mukaisesti perinnön ennakkoa, jonka arvo vaikuttaa myöhemmin perinnönjakoa tehtäessä. Lahjanantaja voi kuitenkin ennalta määrätä, että ennakkoperintöä ei tule ottaa huomioon perinnönjaossa, mutta tästä täytyy olla selvä merkintä lahjakirjassa, jotta vältyttäisiin yllätyksiltä lahjoittajan kuollessa. (Immonen & Lindgren 2009, 95-96.)

Verohallinnon mukaan (2011) sekä lahjaa että ennakkoperintöä verotetaan samalla tavalla silloin, kun luovuttaja on vielä elossa. Molemmista maksetaan lahjaveroa, ja lahjanantajan kuollessa ennakkoperinnön määrä vaikuttaa perinnönjaossa pienentävästi saajan perintöosuuteen. Ennakkoperinnön saanut voi vähentää perintöverostaan jo maksamansa lahjaveron. Myös, jos tavallinen lahja on annettu korkeintaan kolme vuotta ennen lahjanantajan kuolemaa, lahjan arvo lisätään perillisen perintöosuuteen ja tällöinkin jo maksettu lahjaveron voidaan vähentää perintöverosta.

4.3 Lakimääräinen periminen ja omaisuudesta määrääminen testamentilla

Tämä alaluku perustuu niin ikään Immosen ja Lindgrenin teokseen Onnistunut sukupolvenvaihdos (2009, 99-117), joka on osoittautunut luotettavaksi ja hyväksi lähteeksi. Kirjassa asiat on ilmaistu tarkasti lakipykäliäkin esitellen, mutta itse näemme parhaaksi käydä asioita läpi pinnallisesti kokonaisuuden kannalta ajateltuna. Kerromme pääpiirteittäin muun muassa perimisjärjestyksestä, perinnöstä luopumisesta, testamentin tarkoituksesta sekä sen laajuudesta ja tulkinnasta.

Lakimääräinen periminen toteutetaan silloin, kun kuolema on tullut äkillisesti, eikä yrityksen siirron järjestelyitä ole vielä ehditty tehdä. Perimisjärjestys ohjaa perinnön joko alemmalle tai ylemmälle tasolle, mutta sukupolvenvaihdoksen toteutumiseksi alempi sukupolvi on luonnollinen – ja ainoa – vaihtoehto jatkuvuuden kannalta. Perimisjärjestys määräytyy sukulaissuhteen mukaan ja saajat luokitellaan ryhmiin, paren-

teeleihin. Parenteeleja on kolme ja viimeisenä ”ryhmänä” on valtion perintöoikeus. Taulukossa 1 on lueteltu parenteelit ja niihin kuuluvat jäsenet sekä perinnön osuus suurpiirteittäin.

TAULUKKO 1. Parenteelit (Immonen & Lindgren 2009).

Parenteeli	Jäsenet	Perinnön osuus
I	rintaperilliset: lapset, heidän jälkeläiset, ottolapset	perintö jaetaan tasan
II	perittävän vanhemmat / sisarukset / heidän jälkeläisensä (jos ei rintaperillisiä/naimisissa). Perittävän vanhempi saa koko perinnön, jos edellä mainitut muut ovat kuolleet.	perintö jaetaan tasan
III	perittävän isovanhemmat / heidän lapset, jos I tai II parenteelin jäseniä ei ole.	kokonaan isovanhemmille jaettuna siten, että isän vanhemmat ½ ja äidin vanhemmat ½, tai toisen kannan puuttuessa toinen perii koko perinnön
Valtion perintöoikeus	jos ei perintöön oikeuttavia perillisiä eikä testamenttia, perintö valtiolle (serkut eivät enää peri). Valtio voi luovuttaa perinnön perittävän läheiselle / perittävän asuinkunnalle.	valtiolle kokonaan, valtio päättää luovuttaako omaisuuden kokonaan vai osittain

Eloonjäänyt puoliso perii siinä tapauksessa, jos perittävällä ei ollut lapsia tai muita rintaperillisiä. Hän ei voi kuitenkaan testamentissaan määrätä, mitä ensiksi kuolleen perillisille tulee. Puoliso saa siis eläessään pitää kuolleen puolisonsa jäämistön itsellään, jos II parenteelia alemmat rintaperilliset eivät muuta vaadi eikä perittävä ole testamentissa muuta määrännyt. Joka tapauksessa puoliso saa pitää esimerkiksi yhteisen kodin ja siihen kuuluvan tavanomaisen irtaimiston. Edellä mainitut ehdot koskevat myös perittävän yritystä.

Perinnöstä voi myös luopua. Jos näin tehdään, se mahdollistaa sukupolvenvaihdoksen kannalta sukupolven ylittämisen, mikä taas vaikuttaa perintöverotukseen edullisesti.

Luopuminen tehdään kirjallisesti ennen kuin perintö on otettu vastaan, eli ennen perintöön ryhtymistä.

Jos perittävä haluaa ohittaa lakimääräisen perimisen, hänen on tehtävä testamentti. Testamentilla perittävä voi määrätä jäämistöstään yksilöllisesti ja voi halutessaan muuttaa sitä milloin vain. Testamentin luonne – omistusoikeustestamentti tai hallinto-oikeustestamentti – vaikuttaa olennaisesti verotukseen. Lopuksi perillisen tulee hyväksyä testamentti, jolloin siitä tulee lainvoimainen.

4.4 Sukupolvenvaihdoksen muut keinot

Sukupolven-/omistusvaihdoksen voi tehdä muutenkin kuin edellä mainituilla tavoilla. Vaihdos voidaan tehdä esimerkiksi osakeannin kautta. Tällainen järjestely voi olla viisasta tehdä silloin, kun jatkajaksi tavoitellaan lapsia ja halutaan perehdyttää heidät yrityksen toimintaan ja kasvattaa yrittäjävastuuseen pidemmän ajan kuluessa. Tämä myös pienentää jatkajan liittymiskustannuksia kerralla hankittuun omistukseen verrattuna. (Immonen & Lindgren 2009, 197.)

Toisena vaihtoehtona Immonen ja Lindgren (2009, 216) esittävät omien osakkeiden hankkimisen. Teoksessa annetaan selkeä esimerkki tällaisesta tilanteesta, mikä selventää omien osakkeiden hankkimisen periaatteita:

”Antti ja Pirkko sekä heidän poikansa Kalle omistavat X Oy:n 120 osakkeesta kukin 40 osaketta. Tarkoitus on, että Kallen omistusosuutta yhtiössä kasvatettaisiin ja vanhemmat asteittain luopuisivat yhtiön omistuksesta. Ajatuksena on, että Antti myisi osakkeistaan 15 prosenttia eli 6 osaketta ja Pirkko kaikki 40 osakettaan yhtiölle, ja yhtiö maksaisi näistä osakkeista sovitun kauppahinnan. Yhtiö hankkisi näin itselleen 46 osaketta. Järjestelyn lopputuloksena isä Antti omistaisi 34 osaketta ja poika Kalle 40 osaketta.” (Immonen & Lindgren 2009, 216.)

Tällaisessa järjestelyssä ongelmaksi voivat kuitenkin muodostua yhtiö- ja vero-oikeudelliset seikat kuten osingon arviointi. Jos kauppa katsotaan tehdyn vain osinkoveron välttämiseksi, sitä pidetään peiteltyinä osinkona, jonka verotus on tavanomaista luovutusvoittoa suurempi. Omien osakkeiden hankkimisessa on silti myös niitä hyviä-

kin puolia, sillä esimerkiksi tällä tavoin yhtiö voi rajata omistajiensa määrää ja saada maksuvälinepotentiaalia yrityskauppoja tai yritysrakenteen muutoksia varten. (Immonen & Lindgren 2009, 217-221.)

Omistusmuutoksen voi tehdä myös erilaisilla sarjatoimilla, jolloin vaihdos tehdään useamman eri vaiheen kautta. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi taloudellisista tai käytännöllisistä syistä esimerkiksi verotustekijöitä silmällä pitäen. Sarjatoimiin kuuluvat osakkeiden vaihto, liiketoimintasiirto tai osakekauppa ja sen jälkeen tehtävä fuusioituminen ostetun yhtiön ja ostajan välillä. Nämä keinot voivat helpottaa yrityskaupan rahoituksen hallintaa. (Immonen & Lindgren 2009, 339-340.)

4.5 Yhtiömuodon muutokset sukupolvenvaihdostilanteissa

Joissakin tilanteissa voi olla olennaista muuttaa yhtiömuotoa ennen yrityksen luovuttamista. Näin voidaan vaikuttaa esimerkiksi yrityksen ostamisen houkuttelevuuteen. Tässä alaluvussa käsittelemmekin yhtiömuodon muutosta erityisesti toiminimimuotoisen yhtiön näkökulmasta.

Toiminimen muutos henkilöyhtiöksi

Toiminimi voidaan muuttaa tarvittaessa henkilöyhtiöksi, eli avoimeksi yhtiöksi tai kommandiittiyhtiöksi. Käytännössä menettely tapahtuu siten, että etsitään sopiva yhtiökumppani, jonka kanssa laaditaan yhtiösopimus. Toiminimiyrittäjä sijoittaa panokseksi elinkeinotoimintansa varat ja yhtiökumppani sopimuksen mukaisen panoksen. Muutostilanteessa liiketoimintakokonaisuuden tulee kuitenkin säilyä eheänä, eli toimintaa jatketaan tällöin entiseen tapaan. (Lakari & Engblom 2009, 52-53.)

Tuloverolain mukaan toiminimiyrittäjälle ei edes koidu tuloveroseuraamuksia yritysmuodon muutoksesta henkilöyhtiöksi. Varainsiirtoverotukselta ei kuitenkaan voi välttyä, mikäli toiminnan varoihin kuuluu arvopapereita, rakennuksia tai kiinteistöjä. Varainsiirtoveron peruste on tällöin käypä arvo siirtohetkellä. (Lakari & Engblom 2009, 52-53.)

Toiminimen muutos osakeyhtiöksi

Toiminimimuotoinen yhtiö voidaan muuttaa myös osakeyhtiöksi ilman tuloveroseuraamuksia. Edellytyksenä on kuitenkin, että elinkeinotoiminnan harjoittaja merkitsee itse kaikki osakkeet. Yhtiöoikeudellisesta näkökulmasta kyseessä on osakeyhtiön perustaminen apporttisijoituksella, sillä toiminimen elinkeinovarallisuus sijoitetaan osakeyhtiöön ja sijoitus tapahtuu apporttina osakepääomaa tai muuta pääomaa vastaan. Sijoitus tulee toteuttaa sen hetkisillä tasearvoilla, ja omaisuuden riittävydestä tulee saada hyväksytyn tilintarkastajan lausunto. (Lakari 2009, 53.)

Jotta muutos osakeyhtiöksi olisi hyväksyttävä, tulee kirjanpitoa jatkaa osakeyhtiössä samoista arvoista kuin toiminimessä. Lisäksi omistajan ja itse toiminnan tulee säilyä samoina. Vaikka sukupolvenvaihdostilanteeseen liittyen toteutettaisiin muutos osakeyhtiöksi, ei uusia osakkaita voida ottaa mukaan vielä yritysmuodon muutosvaiheessa. Suunnattu osakeanti voidaan järjestää sitten, kun osakeyhtiö on merkitty kaupparekisteriin. (Lakari 2009, 54.)

Muutos osakeyhtiöksi voidaan siis toteuttaa ilman tuloveroseuraamuksia, mutta varainsiirtoverotukselta ei voida tässäkään tilanteessa välttyä, sillä omaisuuden siirtymistä pidetään omistajan vaihdoksena. Vastikkeellisessa kaupassa varainsiirtovero maksetaan kauppahinnasta tai joissakin tilanteissa käyvästä arvosta. (Lakari 2009, 56.)

Toiminimen lopettaminen

Mikäli yritykselle ei löydy sopivaa jatkajaa, on yritystoiminta syytä lopettaa. Koska toiminimi ei itsenäinen oikeushenkilö, ei sitä voi purkaa, eikä myöskään sellaisenaan myydä. Myyntikelpoista olisi ainoastaan elinkeinotoiminnan varallisuus. Useimmiten elinkeinovarallisuus siirtyy omistajan yksityiskäyttöön. (Lakari 2009, 118.)

Verosuunnittelu liittyy olennaisesti myös yritystoiminnan lopettamiseen. Toiminimen kohdalla verosuunnittelu keskittyy useimmiten lopettamisvuonna elinkeinotulolähteessä tuloutuvan elinkeinotulon määrän hallintaan, ja yksityistalouteen siirtyvän varallisuuden tulevaisuuden verokohteluun. (Lakari 2009, 118.)

4.6 Sukupolvenvaihdokseen liittyvä verotus

Aiemmin kävimme läpi jo erityisesti perintö- ja lahjaverotusta, joten tässä luvussa tarkastelemme sukupolvenvaihdokseen liittyvää verotusta lähinnä tuloverotuksen kannalta. Sukupolvenvaihdokseen liittyvän verotuksen huojennus tuloverotuksessa on monimutkainen tapaus, johon vaikuttavat useat tekijät. Näitä ovat luovutuksen kohde, luovutettavan omaisuuden omistusaika ja luovutuksen osapuolten välinen sukulaisuus. Näihin kolmeen kohtaan kuuluu vielä monia ehtoja ja rajauksia.

Immosen ja Lindgrenin mukaan (2009, 121-124) luovutuksen kohteena täytyy olla maatalouteen tai metsätalouteen liittyvä kiinteä omaisuus, avoimen tai kommandiittiyhtiön osuus tai muun yhtiön osuudet tai osakkeet, jotka oikeuttavat vähintään 10 prosentin omistusosuuteen yhtiössä. Jos jokin yllä mainituista ehdoista täyttyy, kohde kuuluu huojennussäännöksen piiriin. Huojennusta ei kuitenkaan voida soveltaa silloin, kun yksityinen elinkeinonharjoittaja luovuttaa elinkeinotoimintansa. Tällöin yritys kuuluu elinkeinoverolain piiriin, jossa huojennussäännöstä ei ole, vaan yrityksen luovutus on yrittäjälle veronalaista tuloa.

Luovutettavan omaisuuden omistusaikaan liittyy myös ehtoja (mts. 124-125), sillä ensinnäkin luovuttajan on täytynyt omistaa kohde vähintään 10 vuotta ennen luovutusta. Tosin tässäkin on poikkeuksia, sillä jos luovuttaja on saanut osakkeet perintönä alle 10 vuotta sitten, mutta edellisen omistajan ja nykyisen yhteenlaskettu omistusaika on 10 vuotta, omistaja voi myydä osakkeet verovapaasti. Avaintekijä on siis omistuksen alkamisajankohta ja kuinka omistajanvaihdos on edeltävästi tapahtunut.

Huojennuksen soveltamiseen vaikuttaa vielä myös luovutuksen osapuolten sukulaisuussuhde. Säännön mukaan saajana täytyy olla luovuttajan lapsi, tämän rintaperillinen, sisar, veli, sisarpuoli tai velipuoli. Listasta puuttuu kuitenkin esimerkiksi luovuttajan sisarusten lapset tai luovuttajan omien lasten omistama yhtiö, ja soveltamisala muutenkin on hyvin kapea. Täytyy kuitenkin muistaa, että koko säännös on olennainen poikkeus verotuslinjasta, joten tämän vuoksi on ymmärrettävää, että soveltamisala on kapea. (Mt.)

Immosen ja Lindgrenin teoksessa (2009, 129-131) mainitaan, että huojennuksen määrä on sama kuin luovutusvoitto: luovuttajalle ei määrätä veroa luovutusvoitosta. Luo-

vutuksen saajan tulee kuitenkin pitää omaisuus itsellään vähintään viisi vuotta, sillä muutoin huojennus menetetään, ja tämä tehdään nimenomaan hänen kannaltaan epäedullisesti. Ensiluovuttaja siis saa tässä tilanteessa kuitenkin pitää huojennuksensa.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Seuraavissa luvuissa siirrymme kuvaamaan omaa tutkimuskohdettamme, toiminimi X:ää, ja siihen liittyvää sukupolvenvaihdosta. Lisäksi kerromme käyttämistämme tutkimusmenetelmistä ja niiden valinnasta. Esittelemme tämän lisäksi myös tutkimusainestoa ja analysoimme sitä muun muassa laskelmien avulla.

5.1 Toimeksiantajan esittely

Seuraavat toimeksiantajaa koskevat tiedot on pyydetty suoraan toimeksiantajaltamme. Toimeksiantajamme Toiminimi X on pieni, yhden henkilön tilitoimisto. Se kuitenkin työllistää yrittäjän täysipäiväisesti. Toiminimi X on perustettu vuonna 1991 ja se toimii pienellä paikkakunnalla yrittäjän oman kodin yhteydessä.

Kyseessä on siis tilitoimisto, jonka palvelutarjontaan kuuluvat tilitoimiston peruspalvelut kirjanpidosta palkanlaskentaan. Lisäksi yrityksessä hoidetaan isännöintiä kaikkiaan 11 kiinteistö- ja asunto-osakeyhtiössä. Asiakkaita tilitoimistolla on tällä hetkellä noin 50 erilaista yritystä monilta eri toimialoilta. Asiakkaisiin lukeutuu niin toiminimiä, henkilöyhtiöitä kuin osakeyhtiöitäkin.

Yrittäjän ikääntyessä sukupolvenvaihdos tulee jossakin vaiheessa ajankohtaiseksi. Toistaiseksi yrittäjä kuitenkin jatkaa toimintaa normaalisti itsekseen, mutta kuten olemme todenneet, on sukupolvenvaihdoksen suunnittelu aloitettava mahdollisimman aikaisin. Näin ollen sukupolvenvaihdos voidaan nähdä ajankohtaisena myös toimeksiantajamme kohdalla.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänämme olemme käyttäneet laadullista tutkimusta. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on kvantitatiivisen tutkimuksen ohella toinen mahdollinen tutkimusmenetelmä. Sillä on tiettyjä ominaispiirteitä, joista tärkein on tekstimuodossa

oleva tutkimusaineisto. Teksti voi olla syntynyt joko tutkijan aloitteesta tai se voi olla tutkijasta riippumatonta, jolloin käytetään jo olemassa olevaa kirjallista ja kuvallista aineistoa. (Eskola & Suoranta 2005, 15.)

Toinen ominaispiirre on osallistuvuus. Tämä tarkoittaa kenttätyön tekemistä aineiston keräämiseksi. Tällöin tutkijan haasteeksi muodostuu usein objektiivisuuden säilyttäminen, mikä on tärkeää tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Yksi ominaispiirre on myös se, että aineiston hankinnassa käytetään harkinnanvaraista otantaa. Yleensä tutkittavien joukko on pieni, ja ideana onkin pyrkiä analysoimaan tapaukset mahdollisimman perusteellisesti. Yksinkertaistaen voisi sanoa, että aineistossa laatu korvaa määrän. Aineiston analysoinnissa puolestaan on tärkeää lähteä liikkeelle niin sanotusti puhtaalta pöydältä. Aineistolähtöinen analyysi tarkoittaaakin teorian rakentamista alhaalta ylös, eli teoriaan muodostetaan empiirisestä aineistosta lähtien. Haasteena on tällöin aineiston rajaaminen, jotta analysointi yleensä on järkevää. (Eskola & Suoranta 2005, 16-19.)

Laadullisessa tutkimuksessa pidetään tärkeänä myös tutkijan asemaa. Ensinnäkään tutkijalla ei saisi olla ennakko-oletuksia aiheesta. Tutkijalla on myös tiettyjä vapauksia tutkinnan suorittamisessa, mikä mahdollistaa joustavuuden suunnittelussa ja toteutuksessa. Tutkija voi käyttää mielikuvitustaan, mutta kaikkiin ratkaisuihin on aina löydettävä selkeät perustelut. Lisäksi yhtenä laadullisen tutkimuksen ominaispiirteenä pidetään kerronnallisuutta, joka korostuu erityisesti prosessien tutkinnassa. (Eskola & Suoranta 2005, 19-22.)

Omassa opinnäytetyössämme sovellamme siis laadullista tutkimusta yrityksen sukupolvenvaihdoksen tutkimiseen. Laadullinen tutkimus sopii omaksi menetelmäksemme, sillä tutkimme asiaa vain toimeksiantajamme näkökulmasta. Emme myöskään tarvitse tutkimuksessamme numeerista tietoa, vaan erilaiset mielipiteet ja olemassa oleva aineisto ovat tässä tapauksessa tärkeämpiä parhaimman lopputuloksen saavuttamiseksi.

5.3 Tutkimusaineisto ja sen analysointi

Kuten laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu, tutkimusaineistot ovat useimmiten tekstimuotoisia. Erilaisia aineistonkeruumenetelmiä voi myös soveltaa

moniin laadullisen tutkimuksen strategioihin. Esimerkiksi haastattelu voi sopia kaikkiin laadullisen tutkimuksen tiedonhankintastrategioihin.

Yleisin tapa tiedonhankintaan onkin juuri haastattelu. Yksinkertaisimmin määriteltynä haastattelu on tilanne, jossa haastatteli esittää kysymyksiä haastateltavalle. Haastatteluja voidaan kuitenkin määritellä tarkemminkin, ja ne ryhmitellään usein sen mukaan, kuinka valmiita ja sitovia kysymykset ovat. Strukturoitu haastattelu tarkoittaa lomakehaastattelua, jossa on valmiit kysymykset ja vastausvaihtoehdot. Puolistrukturoitu haastattelu puolestaan tarkoittaa, että haastatteluun on otettu tietty näkökulma, mutta kaikkia asioita ei ole valmiiksi määritelty. Puolistrukturoidusta haastatteluista esimerkkinä on teemahaastattelu, jossa usein kysymysten järjestys ja esittämistapa vaihtelevat, mutta haastateltaville esitetään silti kysymyksiä samasta aihepiiristä. Strukturoimattomasta haastattelusta käytetään myös nimeä avoin haastattelu. Nimi onkin hyvin kuvaava, sillä siinä haastattelu on pääasiassa avointa keskustelua. (Ruuusuuri & Tiittula 2005, 11-12.)

Laadullisessa tutkimuksessa on myös hyvin yleistä tukeutua valmiiksi kirjoitettuihin aineistoihin. Tällaista materiaalia ovat esimerkiksi päiväkirjat, kirjeet ja monet dokumentit. Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua se, että usein valmista materiaalia on saatavilla lukematon määrä. Tutkijan tulisikin olla hyvin kriittinen aineiston valinnassa ja rajauksessa. Hyvin olennaista on siis miettiä, millaisen aineiston käyttö on tarkoituksenmukaista omassa tutkimuksessa. (Metsämuuronen 2000, 46.)

Omana aineistonamme käytämme tiedonhankintamenetelminä haastatteluja sekä valmiita dokumentteja. Valmiit dokumentit ovat yrityksen taloushallinnon asiakirjoja, jotka saamme toimeksiantajaltamme. Haastattelu sen sijaan suoritetaan puolistrukturoituna haastatteluna. Tällöin kysymykset ovat etukäteen mietityt, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole annettu. Näin ollen haastateltava saa esittää mahdollisimman vapaasti omia näkemyksiään, eikä vastauksia siten rajata liikaa.

Haastattelumme toteutettiin siis toimeksiantajallemme puolistrukturoituna haastatteluna. Haastattelu koostui kaikkiaan 20 kysymyksestä, jotka liittyivät eri tavalla sukupolvenvaihdokseen ja sen toteuttamiseen. Haastattelussa pyrimme selvittämään toimeksiantajan mielipiteitä eri asioihin, ja siksi myös kysymykset pyrkivät käsittelemään sukupolvenvaihdosta mahdollisimman monesta näkökulmasta.

Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen aineisto on vielä analysoitava. Laadullisessa tutkimuksessa analysointi voidaan tehdä eri tavoin. Tyypillisimpiä tapoja ovat määrällinen analyysi eli laskeminen sekä teemoittelu. Kvantitatiivisen analyysin soveltaminen tarkoittaa siis, että aineistosta lasketaan, kuinka monta kertaa tietty asia esiintyy tai luokitellaan samankaltaisuuksia. Teemoittelua on hyvä käyttää, mikäli aineistosta nousee esille samoja aiheita, jolloin niiden esiintyvyyttä voidaan vertailla keskenään. (Eskola & Suoranta 2005, 159-188.)

Omaa aineistoamme analysoimme tutkimalla taloushallinnon asiakirjoja ja laskemalla niistä tiettyjä tunnuslukuja. Haastattelu puolestaan analysoidaan kirjoittamalla vastaukset tekstimuotoon pääpiirteittäin, ja vastauksista pyritään sitten tekemään johtopäätöksiä ja tulkintoja mielipiteistä sekä haastateltavan näkemyksistä.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esittelemme tutkimusaineistomme perusteella saamiamme tutkimustuloksia. Pyrimme myös vetämään aineistosta johtopäätöksiä ja vastamaan tutkimusongelmaan. Lopuksi pohdimme vielä tutkimuksen luotettavuutta.

6.1 Tulokset

Omistuksen siirtymisen eri vaihtoehtojen arvioinnissa olemme käyttäneet apuna toimeksiantajamme taloushallinnon asiakirjoja, joihin kuuluivat tuloslaskelma ja tase vuodelta 2010 (Liite 1). Seuraavassa onkin laskettu tuloslaskelmaa ja tasetta apuna käyttäen muun muassa yrityskaupoissa tarvittavia lukuja.

Mikäli sukupolvenvaihdoksessa käytettäisiin yrityskauppoja, se tulisi siis toteuttaa substanssikauppana. Yrityksen arvo määritetään siis taseen avulla, ja tällöin varoista vähennetään velat. Näin ollen toimeksiantajamme yrityksen substanssiarvoksi saadaan:

$$5388,89 \text{ €} - 2825,64 \text{ €} = 2563,25 \text{ €}$$

Myyntivoittoa syntyy siltä osin, kun omaisuuseristä saatava kauppahinta ylittää omaisuuden verotuksessa poistamattomat hankintamenot, jotka tässä tapauksessa ovat 36,58 € Luovutusvoitoksi muodostuu siis:

$$2563,25 \text{ €} - 36,58 \text{ €} = 2526,67 \text{ €}$$

Tämä summa lisätään varsinaisen toiminnan tuloon kaupantekotilikaudella, josta se jakautuu normaalisti verotettavaksi yrittäjälle pääoma- ja ansiotuloverotuksessa.

Kuten laskelmista tulee ilmi, on luovutusvoitto siis toimeksiantajamme tapauksessa varsin pieni, joten myöskään veroseuraamukset eivät tulisi olemaan kovin suuret. Verot riippuvat toki myös toiminnasta saatavista tuloista, joita ei tässä tapauksessa kuitenkaan voida tietää. Toisaalta tulojen voisi olettaa säilyvän ainakin pääosin nykyisen kaltaisina, mutta luovutusvoitto on joka tapauksessa sen verran pieni, ettei se lisäisi merkittävästi verojen määrää. Näin ollen yrityskaupat voisivat olla yksi mahdollinen keino sukupolvenvaihdokseen.

Yritys voidaan myös antaa lahjana toiminnan jatkajalle. Tapauksen veroseuraamukset koskevat ainoastaan lahjansaajaa, ja näin ollen luovuttajalle ei aiheudu maksettavaa veroa. Jatkajan osalta lahjaan ei myöskään voida soveltaa sukupolvenvaihdoshuojennussäännöksiä, sillä kuten teoriaosuudessa olemme todenneet, ne eivät koske toiminimimuotoisia yrityksiä. Lahjaverot tulisivatkin määräytymään jatkajalle yrityksen substanssiarvon mukaan.

Lahjana käsitetään myös omistajanvaihdokseen liittyvä ennakkoperintö. Se voi olla joko kokonaan tai osittain vastikkeeton. Ennakkoperinnön tapauksessa on myös erilaisia näkemyksiä siitä, onko kyseessä lahja vai ennakkoperintö. Nämä seikat riippuvat jälleen siitä, kuka jatkaja on.

Kuten viitekehyksessämme olemme jo kertoneet, toiminimi voidaan muuttaa toiseksi yhtiömuodoksi ilman tuloveroseuraamuksia, joten omistajan kannalta myöskään nämä vaihtoehdot eivät ole poissuljettuja. Yritysmuodon muutosten mahdollisuus riippuukin luultavasti enemmän muista seikoista, kuten siitä, olisiko esimerkiksi yhtiökumppaneita saatavilla.

6.2 Haastattelun tulokset

Tutkimusaineistonaamme olemme käyttäneet myös haastattelua (Liite 2). Olemme haastatelleet Toiminimi X:n omistajaa, ja pyrkinet selvittämään hänen ajatuksiaan ja mielipiteitään sukupolvenvaihdokseen liittyen. Avoimia kysymyksiä oli haastattelussa kaiken kaikkiaan kaksikymmentä, joihin toimeksiantaja on antanut vastauksensa ja pohtinut sukupolvenvaihdosta oman yrityksensä kohdalla näiden kysymysten pohjalta.

Haastattelun perusteella sukupolvenvaihdos ei ole aivan vielä ajankohtainen asia, mutta seuraavien 10 vuoden aikana se varmasti tulee olemaan esillä yrityksessä. Tällöin yrittäjä täyttää 63 vuotta ja jää eläkkeelle. Yrittäjä arvelee, että vaihdoksen suunnitteluun menisi aikaa vuoden verran ja itse toteutukseen samaten yksi vuosi.

Suunnittelussa on haastateltavan mielestä syytä kiinnittää huomio asioiden selvittelyyn, sillä jatkajalle täytyy antaa koulutusta, taloudelliset asiat on selvitettävä tarkoin sekä veroseuraamukset on saatava minimoitua. Nämä seikat ovat yrittäjän mielestä tärkeimmät sukupolvenvaihdoksen toteutuksessa.

Haastateltava mainitsee vaihdoksen haasteiksi muun muassa asiakkaisiin tutustumisen ja heidän kanssaan asioimisen. Myös erilaiset ohjelmat vaativat opettelua. Sen sijaan helppoa vaihdoksessa olisi se, että asiakaskunta on jo olemassa. Asiakkaille tulisi kuitenkin ilmoittaa omistuksen siirtymisestä ja sopia asiat tätä ajatellen. Asiakaskuntaan kuuluvat myös asunto- ja kiinteistöyhtiöitä, joille pitää tehdä sopimukset isännöinnistä ja lisäksi jatkajan on osallistuttava kokouksiin ja esittädyttävä niissä.

Toimeksiantaja aikoo hakea apua sukupolvenvaihdokseen. Erityisesti talousasioiden selvittelyyn ja verotukseen hän tarvitsee neuvoja Suomen Yrittäjien -liiton asiantuntijoilta, kuten lakimiehiltä. Jatkajan toimeksiantaja kuitenkin uskoo löytyvän helposti ja pitää sitä myös tärkeänä, että yritystoiminta saa jatkua. Lähipiirissä sopivaa jatkajaa ei ole, joten se täytyisi tulla ulkopuolelta tai muussa tapauksessa etsiä asiakkaalle uusi tilitoimisto.

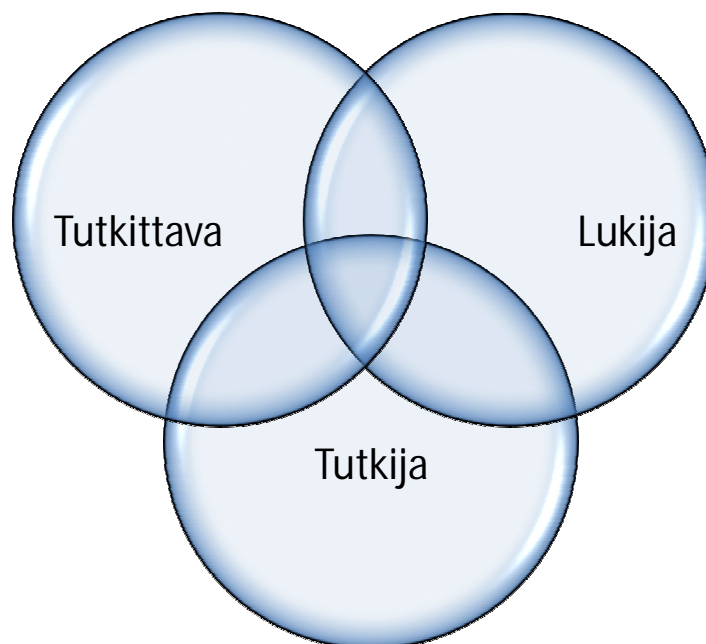
Kysyttäessä mielipidettä sukupolvenvaihdoksen eri keinoihin, haastateltu sanoo seuraavaa: yrityskauppa ei ole todennäköinen toiminimen kohdalla, sillä kaupan kohteena olisivat vain ohjelmat ja asiakaskunta. Lahja ja ennakkoperintö taas voisivat olla mah-

dollisia lähisukulaiselle, mutta muuten niissä ei olisi järkeä. Yritysmuodon muutos henkilöyhtiöksi tai osakeyhtiöksi voisi yrittäjän mielestä olla mahdollinen vaihtoehto, mutta suunnitteluvaiheessa täytyisi selvittää, mikä on järkevintä.

Eniten omistuksen siirtymisen valintaan toimeksiantajan mielestä vaikuttaa se, aikooko jatkaja laajentaa toimintaa vai ei. Jos jatkaja jatkaa toimintaa yksin, yrityksen pitää säilyä toiminimenä. Jos taas jatkaja ottaa yhtiökumppanin tai laajentaa toimintaa, niin silloin yritysmuodon muutos on hyvä vaihtoehto. Hän mainitsee, että kaikki tavat ovat mahdollisia, mutta ”todennäköisin vaihtoehto on se, että asiakkaista vain luovutaan vähitellen ja toiminta loppuu”.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Hirsjärven ym. mukaan tulkinta on aineiston analyysissä esille nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa (2007, 224). Tulkinnan kohteita ja tulkintaongelmia tulee vastaan useita, sillä on esimerkiksi pohdittava, mitä tutkimusaineiston kielelliset ilmaukset niin tutkittavien kuin tutkijankin osalta ovat merkinneet tulosanalyysissä. Laadullisessa tutkimuksessa tulkintoja on niin monta kuin on tulkitsijaakin, koska jokainen antaa tulkinnoille oman merkityksensä. Tästä on hyvänä esimerkkinä Hirsjärven ym. kuvio Tulkintojen moninkertaisuus (Kuvio 3).



KUVIO 3. Tulkintojen moninkertaisuus (Hirsjärvi ym. 2007).

Seuraavat johtopäätökset ovat siis vain meidän näkemyksemme tutkimuksen tuloksista. Haastateltava luultavasti näkee jotkin asiat eri tavalla, ja jokin tulkinta voi olla väärä. Lukijan johtopäätökset voivat myös erota osittain omistamme. Mutta niin kuin jolla olevassa kuviossa 2 nähdään, yhtäläisyyksiäkin on.

7.1 Tulkintoja haastattelun pohjalta

Tutkimuksemme tarkoitus oli saada kartoitettua sukupolvenvaihdon toteutusta toimeksiantajamme tiloimistossa. Selvitimme asiaa haastattelemalla yrittäjää, jonka vastausten pohjalta saavutimme tavoitteemme. Haastattelun kaksikymmentä kysymystä riittivät antamaan kokonaisvaltaisen kuvan toimeksiantajan mielipiteistä ja suunnitelmista sukupolvenvaihdosta ajatellen, joskaan mitään valmista suunnitelmaa emme tehneet. Vaihdon ei ole kuitenkaan vielä ajankohtainen, joten suunnitelman tekeminen menisi ehkä ainakin osittain hukkaan, koska asiat ja menetelmät ehtivät muuttua vielä moneen kertaan ennen todellista sukupolvenvaihdosta.

Haastattelu tuo ilmi, että omistuksen vaihdos ei siis ole vielä ajankohtaista yrityksessä, mutta tulevaisuudessa mahdollisesti harkitsemisen arvoinen asia. Yrittäjä on vielä itse työkäinen ja yrityksen ainut työntekijä, joten se työllistää hänet täysipäiväisesti. Vastausten perusteella toimeksiantajasta olisi mukavaa, jos toiminta jatkuisi vielä hänen jäädessä eläkkeelle, mutta haastattelun loppuosa on kuitenkin sävyllään hieman epävarma jatkoon suhteen. Haastattelun aikana hän toteaa, että jatkaja kyllä löytyy, mutta lopussa kuitenkin sanoo toiminnan luultavasti vain loppuvan. Tämäkin voi kyllä olla vain yksi vaihtoehtoista muiden ohella, jos esimerkiksi yrittäjän oma mielipide muuttuu siten, ettei haluakaan yrityksen toiminnan enää edes jatkuvan hänen jälkeensä ulkopuolisen omistuksessa.

Yksi syy toiminnan loppumiseen voisi olla se, että jatkajaa ei löydy lähipiiristä, jolloin lahja ja ennakkoperintö jäisivät jo heti alkuun pois sukupolvenvaihdon keinoista. Jäljelle jäisi tässä tapauksessa vain yrityksen muutos henkilöyhtiöksi tai osakeyhtiöksi tai sitten olisi saatava joku itsenäinen jatkaja yrittäjän lähipiirin ulkopuolelta.

Tutkimus antaa viitteitä siitä, että yrittäjä pitää vaihtoehtoista parhaimpana sitä, että joku ulkopuolinen henkilö tulisi uudeksi omistajaksi yritykseen. Tällöin toiminta py-

syisi lähes ennallaan, vaikkakin uusi omistaja toisi yritykseen oman kädenjälkensä ja toimintatapansa. Yritys myös säilyisi toiminimenä, eikä tarvitsisi muuttaa yritysmuotoa. Tämä vaihtoehto voisi olla myös kaikista helpoin sukupolvenvaihdokseen liittyvää verotusta ja taloudellisia asioita ajatellen.

Yrittäjä pohtii, että vaihdokseen tarvitsisi varata vain pari vuotta aikaa: vuosi suunnitteluun ja vuosi toteutukseen. Teoriaosuudessa kuitenkin kerroimme, että vaihdokseen olisi hyvä varata enemmän aikaa. Toisaalta teoriassa käsitelimme asiaa laajemmalla mittakaavalla, joten tuo toimeksiantajan mainitsema kaksi vuotta on luultavasti yhden hengen tilitoimiston kohdalla aivan riittävä aika. Jatkajalla tulisi olemaan jo perusteelliset tiedot tilitoimistossa hoidettavista asioista ja yrittäjyydestä, joten käytännössä aikaa kuluisi vain asiakaskuntaan tutustumiseen, mahdollisesti uusiin ohjelmiin perehtymiseen sekä paperiasioihin.

Toiminnan jatkuminen olisi siltä kantilta hyvä asia, että asiakkaat säilyttäisivät tutun tilitoimistonsa ja toisaalta jatkajalla olisi jo valmis asiakaskunta. Asiakkaille ei täten jouduttaisi etsimään uutta tilitoimistoa ja jatkajalla olisi helpompaa jatkaa valmiin asiakaskunnan kanssa kuin esimerkiksi perustaa oma yritys aivan alusta ja hankkia samalla omat asiakkaansa. Toki asiakkaista olisi huolehdittava vaihdoksen aikana ja kysyttävä heidän mielipiteitään asian suhteen, mutta kyllä heillekin olisi helpointa, jos toiminta jatkuisi yrittäjän itse jäädessä pois työelämästä.

Kompastuskiviksi sukupolvenvaihdoksessa voivat muodostua verotukselliset ja taloudelliset asiat, joihin toimeksiantaja itsekin sanoo tarvitsevänsä varmasti apua vaihdoksen koittaessa. Näihin on kuitenkin saatavilla paljon apua, joten yksin niistäkään ei tarvitse huolehtia ja stressata.

7.2 Pienimmät veroseuraamukset luopujan näkökulmasta

Mikä tapa sitten olisi paras veroseuraamusten kannalta? Lähipiiristä ei näillä näkymin löydy jatkajaa, joten emme käsittele tässä vaiheessa lahjan tai ennakkoperinnön veroseuraamuksia. Vaihtoehtoista parhaimpana yrittäjä pitää sitä, että joku ulkopuolinen, itsenäinen henkilö saataisiin tilitoimiston uudeksi yrittäjäksi. Tällöin kyseessä siis olisi yrityskaupat. Emme voi tietää yrityksen tulojen suuruutta kymmenen vuoden päästä,

jolloin sukupolvenvaihdos tulee ajankohtaiseksi, joten laskemme veroseuraamukset vuoden 2010 tietojen mukaan (liite 1).

Laskimme aiemmin, että yrityksen verotettava tulo vuonna 2010 oli 2563,25 € josta luovutusvoiton osuus 2526,67 € Yrityksen nettovarallisuus oli 5388,89 € Näistä luovuista saadaan laskettua pääoma- ja ansiotuloverotus. Pääomatuloksi katsotaan määrä, joka vastaa 20 %:n tuottoa nettovarallisuudelle, tässä tapauksessa 1077,78 € Pääomatulo-osuus voidaan laskea myös 10 %:n mukaan, jolloin tulokseksi saadaan 538,89 € Todellinen luovutusvoitto jää kuitenkin näitä molempia arvoja suuremmaksi, jolloin koko luovutusvoitto verotetaan pääomatulona. Pääomatuloksi tässä tapauksessa siis katsotaan luovutusvoiton määrä 2526,67 € ja loppuosa 36,58 € (2563,25 € - 2526,67 €) verotetaan ansiotulona. (Ojala 2005). Pääomatulosta veroa jää maksettavaksi 28 %:a eli 707,47 € ja ansiotulo 36,58 € verotetaan progressiivisen tuloveroasteikon mukaan, minkä toimeksiantaja halusi pitää salassa.

Yritysmuodon muuttaminen henkilö- tai osakeyhtiöksi vaatii yrittäjältä toimenpiteitä, mutta kuten jo viitekehyksessä kerroimme, muutoksesta ei aiheudu veroseuraamuksia. Sen edellytyksenä kuitenkin on, että liiketoimintakokonaisuus säilyy eheänä eli toimintaa jatketaan entiseen tapaan. Tämä menetelmä mahdollistaa myyjän verokustannusten minimoimisen, kun varsinainen sukupolvenvaihdos toteutetaan.

Osakeyhtiö voi hankkia luopuvalta yrittäjältä osakkeita yhtiön omilla varoilla, mikä keventää jatkajan rahoitustarvetta (Lehtisalo), mutta luopujayrittäjän saama luovutus-hinta verotetaan luovutusvoittoa koskevin säännöksin. TVL 46 §:n mukaan luovutusvoitto lasketaan siten, että luovutushinnasta vähennetään omaisuuden poistamattoman hankintamenon ja voiton hankkimisesta aiheutuneiden menojen yhteismäärä. Luovutushinnasta voidaan kuitenkin vähentää 40 %, koska luovutettava omaisuus on ollut omistajan hallussa yli 10 vuotta. (Yrityksen sukupolvenvaihdos verotuksessa 2011.) Näin ollen on vaikea sanoa kuinka paljon luopuja kärsisi tai voittaisi verotuksessa yrityskauppoihin verrattuna.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tässä alaluvussa käsittelemme tutkimuksemme luotettavuutta. Otsikkona olisi yhtä hyvin voinut olla Tutkimuksen reliäabelius ja validius, koska nämä ovat keskeisiä

luotettavuuden mittausta- ja tutkimustapoja (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Reliaabelius tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta: jos kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen, voidaan tulosta pitää reliabelina. Validius merkitsee tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Termin epäselvyyttä puoltaa kuitenkin se, ettei ole olemassa kahta samanlaista tapausta, joten ei perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät tule kysymykseen. Validiutta voidaan kuitenkin soveltaa esimerkiksi kysymällä sopiiko selitys kuvaukseen eli onko selitys luotettava. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-227.)

Hirsjärvi toteaa, että jokaisen tutkimuksen luotettavuutta olisi silti hyvä arvioida, vaikka ei käyttäisikään edellä mainittuja termejä. Luotettavuutta voidaan parantaa esimerkiksi selostamalla tutkimuksen toteutuksen vaiheita, aineiston keräämisen olosuhteita ja paikkoja sekä kertomalla haastatteluun kulunut aika, siihen mahdollisesti liittyneitä häiriötekijöitä tai jo siinä vaiheessa tapahtuneita virhearvioita. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.)

Oman tutkimuksemme luotettavuutta kohentaa ensinnäkin se, että molemmat tutkimuksen toteuttajista ja samalla arvioijista päätyivät samoihin johtopäätöksiin. Toiseksi, haastateltavia ei ollut kuin yksi, joten vastauksiakin oli vain yhdestä näkökulmasta. Tällöin esimerkiksi keskiarvosta poikkeavia tuloksia ei tule, ja johtopäätökset tehdään vain yhteen yrittäjään kohdistuen, jolloin esimerkiksi keskiarvoon perustuvaa arviointia ei tarvitse tehdä. Keskiarvon ulkopuolelle jäisi kuitenkin marginaalitapauksia, joita meidän opinnäytetyössämme ei synny.

Voidaan myös todeta, että tutkimus on validi eli pätevä. Tutkimusmenetelmä mittasi juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata: kuinka sukupolvenvaihdos voitaisiin toteuttaa yrittäjän tilitoimistossa. Aiemmin esille ottamamme epäselvyystekijä kumoutuu meidän työssämme, koska tutkimuksen kohteita on ainoastaan yksi. Jos tutkimus suoritettaisiin uudestaan samalle yrittäjälle, tulos olisi sama. Siinä tapauksessa, että tutkimustuloksiamme sovellettaisiin johonkin toiseen tilitoimistoon, niin tällöin tulos ei välttämättä olisikaan enää pätevä. Silloin kuvioon tulisi mainittu epävarmuustekijä, eli se, ettei ole olemassa kahta samanlaista tapausta.

Kaiken kaikkiaan tutkimustamme voidaan pitää luotettavana. Tutkimusmenetelmämme oli oikea työhömmme, koska haastattelu ja avoimet kysymykset antoivat juuri tarvit-

semamme tiedon. Täytyy kuitenkin muistaa, että tuloksia ei voida kuitenkaan varmuudella yleistää, sillä tapaukseen liittyy paljon myös henkilökohtaisia mielipiteitä, jotka voivat erota muista samankaltaisista tapauksista.

8 LOPUKSI

Opinnäytetyömme nyt ollessa valmis, voimme sanoa olevamme varsin tyytyväisiä lopputulokseen. Työn tekeminen on vaatinut meiltä molemmilta paljon aikaa ja asioiden selvittelyä ja meiltä on myös vaadittu paljon pitkäjänteisyyttä työn viimeistelyyn. Toisaalta olemme myös saaneet käyttää hyväksi koulussa hankkimiamme tietoja ja meidän on osittain ollut mahdollisuus myös soveltaa jo oppimiamme asioita uusiin yhteyksiin.

Uskoisimme työmme olevan hyödyllinen myös toimeksiantajamme kannalta. Koska tavoitteenamme oli selvittää erilaisia keinoja sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen, koemme että toimeksiantaja saa hyötyä selvittämistämme asioista. Työmme keskittyi nimittäin juurikin hyvin paljon erilaisten vaihtoehtojen pohdintaan.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen juuri sukupolvenvaihdokseen liittyen on ollut mielestämme kiinnostavaa. Olemme saaneet paljon hyödyllistä tietoa ja toisaalta aiheen ollessa hyvin ajankohtainen suomalaisten yritysten keskuudessa, toivomme työstämme olevan myös jonkin verran hyötyä.

LÄHTEET

Eskola, Jari, Suoranta, Juha 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.

Faktaa 2011. Perheyritysten liitto. WWW-dokumentti.

<http://www.perheyritystenliitto.fi/faktaa.98.html> Ei päivitystietoa. Luettu 20.10.2011.

Havunen, Jan, Sten, Jouko 2011. Johtajuuden ja omistajuuden muutokset perheyrityksessä. PDF-dokumentti. Verkkojulkaisu. Luettu 20.10.2011.

Heinonen, Jarna, Stenholm, Pekka 2005. Johdatus perheyrittäjyyteen ja sukupolvenvaihdokseen. Teoksessa Heinonen, Jarna (toim.) 2005. Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Helsinki: Tietosanoma, 11-18.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Ilmoniemi, Maija, Järvensivu, Petri, Kyläkallio, Kalle, Parantainen, Jari, Siikavuo, Juha 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Helsinki: Talentum.

Immonen, Raimo, Lindgren, Juha 2009. Onnistunut sukupolvenvaihdos. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy 2009.

Jokela, Pia, Anneberg, Matti 1995. Yrittäjyys – ammatti ja tulevaisuus. Helsinki: Polarlehdet Oy WSOY.

Kansikas, Juha 2007. Kasva yrittäjyyteen. Helsinki: Talentum.

Koiranen, Matti 1993. Ole yrittäjä, ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys. Tampere: TammerPaino Oy.

Lakari, Torsti 2009. Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolvenvaihdos. Helsinki: Verotieto.

Lakari, Torsti, Engblom, Ari 2009. Käytännön sukupolvenvaihdos – yritysraenteet ja verotus. Helsinki: KHT-Media Oy.

Lehtisalo, Sami. Sukupolvenvaihdos eri tavoin. WWW-dokumentti.

<http://www.llr.fi/index.php?page=e69fe0cd5bf6e6c3fe7fdb783b064b1>. Ei päivitystietoja. Luettu 9.2.2012.

Malinen, Pasi 2005. Liiketoimintasuunnitelma sukupolvenvaihdoksen suunnittelun välineenä. Teoksessa Heinonen, Jarna (toim.) 2005. Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Helsinki: Tietosanoma, 51-57.

Malinen, Pasi, Stenholm, Pekka 2005. Yrityksen sukupolvenvaihdos ja sen suunnittelu. Teoksessa Heinonen, Jarna (toim.) 2005. Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Helsinki: Tietosanoma, 22-24.

Metsämuuronen, Jari 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Methelp.

Mitä yrittäjyys tarkoittaa? 2011. Nuori yrittäjä. WWW-dokumentti.

http://www.nuoriyrittaja.fi/ny_mita.html. Ei päivitystietoa. Luettu 10.10.2011.

Mikä on perheyritys? 2011. Perheyritysten liitto. WWW-dokumentti.

http://www.perheyritystenliitto.fi/mika_on_perheyritys.67.html. Ei päivitystietoa. Luettu 20.10.2011.

Niskanen, Ville 2011. Sukupolvenvaihdos kannattaa aloittaa jo elinaikana. Länsi-Savo 23.10.2011.

Ojala, Ilkka 2005. Yksityisen elinkeinoharjoittajan verotus. WWW-dokumentti.

<http://www.tilisanomat.fi/node/764>. Ei päivitystietoa. Luettu 9.2.2012.

Perhe omistajana 2011. Perheyritysten liitto. WWW-dokumentti.

http://www.perheyritystenliitto.fi/perhe_omistajana.101.html. Ei päivitystietoa. Luettu 20.10.2011.

Rikala, Jenni 2010. Yritysmuodot. WWW-dokumentti.

<https://webapps.jyu.fi/wiki/display/opentvt/Yritysmuodot>. Päivitetty 20.3.2010. Luettu 9.2.2012.

Ruusuvuori, Johanna, Tiittula, Liisa 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna, Tiittula, Liisa (toim.) 2005. Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Vastapaino, 22-40.

Ulkoinen yrittäjyys 2010. Yrittäjyyskasvatus. WWW-dokumentti.

http://www.yvi.fi/sanakirja/u/ulkoinen_yritt%C3%A4jyys. Ei päivitystietoa. Luettu 10.10.2011.

Vastuullinen omistajuus 2011. Perheyritysten liitto. WWW-dokumentti.

http://www.perheyritystenliitto.fi/vastuullinen_omistajuus.99.html. Ei päivitystietoa. Luettu 20.10.2011.

Verohallinto 2011. [http://www.vero.fi/fi-FI/Henkiloasiakkaat/Perinnon_saaminen/Yrityksen_sukupolvenvaihdos_verotuksessa\(17330\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Henkiloasiakkaat/Perinnon_saaminen/Yrityksen_sukupolvenvaihdos_verotuksessa(17330)).

Ei päivitystietoa. Luettu 28.11.2011.

Verohallinto. 2011. Perinnönjättäjältä saadut lahjat. WWW.dokumentti.

http://www.vero.fi/fiFI/Henkiloasiakkaat/Lahjan_saaminen_ja_antaminen/Perinnonjat_tajalta_saadut_lahjat. Päivitetty 10.6.2011. Luettu 1.11.2011.

Verohallinto 2011. Yrityksen sukupolvenvaihdos verotuksessa. WWW-dokumentti.

http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Arvonlisaverotus/Yrityksen_sukupolvenvaihdos_verotuksessa%2817330%29.

Ei päivitystietoa. Luettu 9.2.2012.

Viitala, Riitta, Jylhä, Eila 2001. Menestyvä yritys – liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita.

Yrityksen arvon määrittäminen 2011. Yrittäjät.fi. PDF-dokumentti. Verkkojulkaisu.

<http://www.yrittajat.fi/File/450e4adf-ad22-4977-9325-f13f10ab9e27/Yrityksen%20arvonm%C3%A4%C3%A4ritt%C3%A4minen.pdf>.

Luettu 2.11.2011.

Yrityksen arvon määrittäminen ja yrityksen hinta 2007. Yritys-Suomi. WWW-dokumentti.
<http://www.update.yrityssuomi.fi/ysforms/default.aspx?ContentID=8841&NodeID=15929>. Päivitetty 29.10.2007. Luettu 2.11.2011.

LIITE 1(1).**Toimeksiantajan taloushallinnon asiakirjat**

TULOSLASKELMA	1.1.2010 - 31.12.2010		1.1.2009 - 31.12.2009	
LIKEVAIHTO	85 971,86		81 728,11	
Valmiiden ja keskeneräisten tuotteiden varaston muutos	0,00		0,00	
Valmistus omaan käyttöön	0,00		0,00	
Liiketoiminnan muut tuotot	0,00		0,00	
Materiaalit ja palvelut				
Aineet, tarvikkeet ja tavarat				
Ostot tilikauden aikana	-300,00		-546,08	
Varastojen muutos	0,00		0,00	
Ulkopuoliset palvelut	<u>-1 621,85</u>	-1 921,85	<u>-1 609,84</u>	-2 155,92
Henkilöstökulut				
Palkat ja palkkiot	0,00		0,00	
Henkilösivukulut				
Eläkekulut	-3 347,56		-3 181,44	
Muut henkilösivukulut	<u>-846,29</u>	-4 193,85	<u>-426,78</u>	-3 608,22
Poistot ja arvonalentumiset				
Suunnitelman mukaiset poistot	-12,24		-16,32	
Arvonalentumiset pysyvien vastaavien hyödykkeistä	0,00		0,00	
Vaihtuvien vastaavien poikkeukselliset arvonalennukset	<u>0,00</u>	-12,24	<u>0,00</u>	-16,32
Liiketoiminnan muut kulut				
		-18 885,12		-16 911,95
LIKEVOITTO (-TAPPIO)	60 958,80		59 035,70	
Rahoitustuotot ja kulut				
Korkokulut ja muut rahoituskulut	-22,88	-22,88	-84,34	-84,34
VOITTO (TAPPIO) ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ	60 935,92		58 951,36	
Satunnaiset erät				
Satunnaiset tuotot	0,00		0,00	
Satunnaiset kulut	<u>0,00</u>	0,00	<u>0,00</u>	0,00
VOITTO (TAPPIO) ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA	60 935,92		58 951,36	
Tilinpäätössiirrot				
Poistoeron muutos	0,00		0,00	
Vapaaehtoisten varausten muutos	0,00		0,00	
Tuloverot				
		-18 641,66		-19 426,17
Muut välittömät verot	<u>0,00</u>		<u>0,00</u>	
TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO)	<u>42 294,26</u>		<u>39 525,19</u>	

Toimeksiantajan taloushallinnon asiakirjat

TASE	<u>31.12.2010</u>		<u>31.12.2009</u>	
VASTAAVAA				
PYSYVÄT VASTAAVAT				
Aineelliset hyödykkeet				
Koneet ja kalusto		36,58		48,82
VAIHTUVAT VASTAAVAT				
Saamiset				
Lyhytaikaiset				
Rahat ja pankkisaamiset		<u>5 352,31</u>		<u>1 758,42</u>
VASTAAVAA YHTEENSÄ		<u>5 388,89</u>		<u>1 807,24</u>
VASTATTAVAA				
OMA PÄÄOMA				
Yksityistili	-152 921,42		-113 911,93	
Tilikauden voitto (tappio)	<u>155 484,67</u>	2 563,25	<u>113 190,41</u>	-721,52
VIERAS PÄÄOMA				
Lyhytaikainen				
Muut velat	0,00		0,00	
Siirtovelat	<u>2 825,64</u>	<u>2 825,64</u>	<u>2 528,76</u>	<u>2 528,76</u>
VASTATTAVAA YHTEENSÄ		<u>5 388,89</u>		<u>1 807,24</u>

Haastattelu 16.12.2011

Onko sukupolvenvaihdos mielestäsi ajankohtainen asia yrityksessäsi?

Milloin luulet, että sukupolvenvaihdos on ajankohtainen?

Millaisella aikataululla sukupolvenvaihdos tulisi aikanaan toteuttaa?

Vaatiiko sukupolvenvaihdos mielestäsi suunnittelua?

Millaisiin asioihin luulet, että pitää kiinnittää eniten huomiota sukupolvenvaihdoksessa?

Minkä asioiden luulet olevan haastavinta sukupolvenvaihdoksessa?

Entä helpointa?

Miten asiakkaista tulisi huolehtia vaihdoksen aikana?

Aiotko käyttää ulkopuolista apua sukupolvenvaihdoksessa? Mihin asioihin? Mistä haet apua?

Luuletko, että yritykselle löytyy jatkaja?

Kuinka tärkeänä näet sen, yritystoiminta saa jatkua, ettei toimintaa jouduta lopettamaan?

Mistä löytyisi mielestäsi paras jatkaja: lähipiiristä, vai joku ulkopuolinen?

Mitä mieltä olet seuraavista sukupolvenvaihdoksen keinoista:

- **yrittäjäkaupat**
- **lahja**
- **ennakkoperintö**

- **yrittäjämuodon muutos henkilöyhtiöksi tai osakeyhtiöksi**

Mikä olisi toimivin vaihtoehto omalla yritykselläsi?

Mitkä asiat vaikuttavat mielestäsi eniten omistuksen siirtymisen tavan valintaan?

Miten paljon jatkajalle pitäisi antaa opastusta?