

**Heli Siekkinen**

## **SUKUPOLVENVAIHDOSUUNNITELMA**

**Case: Kuljetuspalvelu Jari Siekkinen Oy**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Marraskuu 2013**

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Yksikkö</b> Ylivieskan yksikkö	<b>Aika</b> Lokakuu 2013	<b>Tekijä/tekijät</b> Heli Siekkinen
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma		
<b>Työn nimi</b> SUKUPOLVENVAIHDOSUUNNITELMA: Case Kuljetuspalvelu Jari Siekkinen Oy		
<b>Työn ohjaaja</b> Pekka Paajanen	<b>Sivumäärä</b> 45	
<b>Työelämäohjaaja</b> Jari Siekkinen		
<p>Yrittäjyyden tila Suomessa on vuosien varrella parantunut. Yrittäjyys on kuitenkin hiipunut viime vuosista. Sen lisäksi yhä useampi yritys tulee kohtaamaan sukupolven- tai omistajanvaihdoksen tulevien vuosien aikana, kun suuret ikäluokat lähestyvät eläkeikää. Yritystoiminnan jatkuvuus on tärkeää useiden työpaikkojen pysyvyyden kannalta.</p> <p>Omistajan- ja sukupolvenvaihdos on aina haaste yritykselle. Hyvin suunniteltuna ja onnistuneena se voi merkitä yrityksen jatkuvuutta ja menestystä tulevaisuudessakin. Kun taas huonosti suunniteltuna ja toteutettuna se voi aiheuttaa yrityksen lopettamisen tai konkurssin.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa perehdytään yrittäjyyden käsitteeseen, perheyrittäjyyteen, yritysmuotoihin sekä yrityksen omistajan- ja sukupolvenvaihdokseen. Teoreettinen osuus myötäilee hyvin pitkälti yrityksen elinkaarta eli alussa kuvataan yrittäjyyttä ja yritystoimintaa, yrityksen perustamista, yritysmuotoja ja päädytään omistajanvaihdokseen ja sen suunnitteluun.</p> <p>Tavoitteena opinnäytetyölle on laatia sukupolvenvaihdossuunnitelma Kuljetuspalvelu Jari Siekkinen Oy:lle. Yrityksen omistaja on jäämässä eläkkeelle tulevien vuosien aikana, jolloin yritys tulee siirtymään jatkajalle. Suunnitelman tarkoituksena on helpottaa ja ohjata yritystä toimimaan sukupolvenvaihdostilanteessa niin, että yrityksen toiminta ja menestys jatkuu tulevaisuudessakin.</p>		

**Asiasanat**

omistajanvaihdos, perheyrittäjyys, sukupolvenvaihdos, yrittäjyys, yritystoiminta

**ABSTRACT**

<b>CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b>	<b>Date</b> October 2013	<b>Author</b> Heli Siekkinen
<b>Degree programme</b> Business Administration		
<b>Name of thesis</b> Plan for implementing a generational change in Kuljetuspalvelu Jari Siekkinen Ltd.		
<b>Instructor</b> Pekka Paajanen	<b>Pages</b> 45	
<b>Supervisor</b> Jari Siekkinen		
<p>The state of Entrepreneurship in Finland has improved over the years. Entrepreneurship is, however, decreasing from what it has been in recent years. In addition, more and more companies are going to face a generation change or a change of the ownership in the up coming years as the baby boomers will retire in the near future. Continuing the Business is important for maintaining jobs.</p> <p>Both the change of ownership and the change of generation is always a challenge for a company. When planned well, it could mean continuity for the company and success in the future. However, when designed and implemented poorly, it can result in closing the business or in the bankruptcy of the company.</p> <p>In theoretical framework of the focus was on the concept of entrepreneurship, family business, business forms, as well as on the change of ownership and the change of generation. The theoretical part follows the life cycle of a company, beginning with describing entrepreneurship and business, continuing with starting a business and with business forms, and finally leading to the change of ownership and how to plan it.</p> <p>The aim of the thesis was to design and implement a plan for a generational change Kuljetuspalvelu Jari Siekkinen Ltd. The business owner will retire in the near future and thus the business will be continued by a new entrepreneur. The purpose of this plan was to help the company manage the generational change, so that the operations and success will continue after the change.</p>		

<p><b>Key words</b></p> <p>business, entrepreneurship, family business, generation, ownership</p>
---

**TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT  
SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2 YRITTÄJYYS JA YRITYSTOIMINTA</b>	<b>3</b>
2.1 Mitä on yrittäjyys ja yritystoiminta?	3
2.2 Yrittäjyyden historia	3
2.3 Yrityksen perustaminen	4
2.4 Perheyritys ja -yrittäjyys	5
2.4.1 Perheyrityksen ja tavallisen yrityksen erot	5
2.4.2 Perheyrityksen äänivaltaenemmistö	6
2.4.3 Perheen ja yrityksen vuorovaikutus	7
<b>3 YRITYSMUODOT</b>	<b>9</b>
3.1 Yksityinen toiminimi	10
3.2 Avoin yhtiö	11
3.2.1 Yhtiömiehet	12
3.2.2 Tulon verotus ja verovelvollisuus	12
3.3 Kommandiittiyhtiö	13
3.3.1 Kommandiittiyhtiön perustaminen	13
3.3.2 Päätöksenteko kommandiittiyhtiössä	14
3.4 Osakeyhtiö	14
3.4.1 Osakeyhtiön perustaminen	15
3.4.2 Yhtiökokous	16
3.5 Osuuskunta	16
3.5.1 Osuuskunnan perustaminen	17
3.5.2 Osuuskunnan jäsenyys	18
3.5.3 Kokous	18
3.5.4 Hallitus	19
<b>4 YRITYKSEN OMISTAJUUS VAIHDOKSESSA</b>	<b>21</b>
4.1 Omistajanvaihdos	21
4.2 Sukupolvenvaihdos	22
4.2.1 Sukupolvenvaihdosprosessi	22
4.2.2 Sukupolvenvaihdoksen tavoitteet	24
4.2.3 Eri vaihtoehdot sukupolvenvaihdoksessa	24
4.3 Yrityskauppa	26
<b>5 OMISTAJANVAIHDOKSEN SUUNNITTELU JA VAIHEET</b>	<b>28</b>
5.1 Omistajanvaihdoksen suunnittelu	28
5.2 Omistajanvaihdoksen vaiheet	31
5.2.1 Tavoitteiden asettaminen	31
5.2.2 Lähipiirin tavoitteiden asettaminen	31
5.2.3 Ylimmän johdon sukupolvenvaihdos	33
5.2.4 Tavoitetila	35
5.2.5 Vaihtoehtojen selvittäminen	36
5.2.6 Yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelman laadinta ja toteutus	38

<b>6 CASE KULJETUSPALVELU JARI SIEKKINEN OY</b>	<b>41</b>
<b>7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b>	<b>42</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>44</b>

## 1 JOHDANTO

Yrittäjyyden tila Suomessa on vuosien varrella ollut hyvä. Tällä hetkellä on kuitenkin näkyvästi selkeästi hiipumista yritysten perustamisessa. Selvityksissä on ilmennyt, että taloudelliset olot maassamme eivät houkuttele suomalaisia yrittäjiksi. Sen lisäksi yhä useampi yrityksen omistajuus tulee olemaan vaihdoksessa tulevien vuosien aikana. Sukupolvenvaihdos on yksi ajankohtaisimmista asioista, kun suuret ikäluokat lähestyvät eläkeikää. Tilastokeskuksen mukaan omistajanvaihdos koskee peräti 2 400 yritystä vuodessa. Näissä yrityksissä työskentelee arviolta 200 000 palkansaajaa. Yrittäjistä 28 prosenttia uskoo luopuvansa yrityksestä oman eläköitymisen myötä. Suomessa on yli 63-vuotiaita yrittäjiä 6 000.

Perheyrittäjyys on noussut myös ilmiönä voimakkaasti esiin yhteiskunnallisessa keskustelussa. Perheyrittäjyyttä on havaittavissa Suomen lisäksi laajemmin Euroopassa. Perheyrittäjyyttä ja sukupolvenvaihdosta on tutkittu paljon Suomessa ja ympäri maailmaa.

Opinnäytetyössäni pureudun perheyrittäjyyteen ja sukupolvenvaihdokseen isäni omistaman yrityksen kannalta, joka toimii työni toimeksiantajana. Toimeksiantajan valinta oli minulle ilmiselvä, mutta työn aihe muovautui pitkän pohdinnan ja toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen ja ehdotusteni myötä.

Kuljetuspalvelu Jari Siekkinen Oy on haapajärvinen perheyritys, jossa työskentelee pääsääntöisesti kuusi työntekijää. Yrityksen perusti Jarin isä, Jaakko Siekkinen 50-luvulla, jolloin hän toimi ammatinharjoittajana. Yritys on kokenut jo yhden sukupolvenvaihdoksen, kun yritys siirtyi Jaakolta Jarille 1985, ja siitä lähtien hän on johtanut yritystä. 2005 yritys muutti yhtiömuotoaan kommandiittiyhtiöstä osakeyhtiöksi. Yritys on kuljetusalan yritys, jonka toimintaan kuuluu kuormaus, kuljetus, trukkipalvelut, levitys- ja lanaustyöt, sora-ainesten jalostus ja myynti sekä maansiirtourakat. Yrityksen kalustoon kuuluu kuorma-autojen lisäksi pyöräkuormaajia, traktori lisälaitteineen ja kaivinkone.

Yritys täyttää useat perheyrittäjyyden kriteerit. Yritys on kokenut jo yhden sukupolvenvaihdoksen, yrityksessä työskentelee Jarin lisäksi pääsääntöisesti Jarin vaimo

ja poika, joka omistaa osan yrityksen osakkeista. Yrityksellä on tällä hetkellä kolme ulkopuolista työntekijää.

Opinnäytetyöni kehittämistehtävänä oli siis laatia kuljetuspalvelu Jari Siekkinen Oy:lle sukupolvenvaihdossuunnitelma. Suunnitelman tarkoitus on helpottaa tulevaa sukupolvenvaihdosta, valmistella eri sidosryhmät muutokseen ja varmistaa yrityksen jatkuvuus ja menestyminen myös tulevaisuudessa. Keskeisiä käsitteitä työssäni ovat yrittäjyys, perheyrittäjyys, yritystoiminta, sukupolvenvaihdos ja omistajanvaihdos.

## 2 YRITTÄJYYS JA YRITYSTOIMINTA

### 2.1 Mitä on yrittäjyys ja yritystoiminta?

Yrittäjyys on yksinkertaistettuna sitä, että on yrittäjä, idea ja yrittäjän subjektiiviset tulkinnat erilaisista valinnoista sekä niiden riskeistä ja mahdollisuuksista ammatillisella uralla (Pyykkö, 2011, 19). Väljästi määriteltynä käsite yritystoiminta voidaan rinnastaa elinkeinotoiminnan ja liiketoiminnan käsitteisiin. Niissä kaikissa on kysymys itsenäisestä taloudellisesta toiminnasta, jota harjoitetaan organisoitumalla juridiseen muotoon ja jolla tavoitellaan taloudellista hyötyä eli yrittäjille jaettavissa olevaa voittoa. Minkä tahansa taloudellisen hyödyn tuottamista yrittäjälle pidetään taloudellisena tarkoituksena. Yrittäjä voi tavoitella kustannusten säästöä tai riskien jakamista voiton hankkimisen sijasta. (Villa, Ossa & Saarnilehto 2007, 17.)

Matti Peltosen mukaan yrittäjyyttä on kahta tyyppiä: sisäistä ja ulkoista yrittäjyyttä. Sisäinen yrittäjyys eli yrittävyys on yrittelijästä toimintaa jonkun toisen yrityksen palveluksessa. Ulkoinen yrittäjyys on toimintaa itsenäisenä, omistavana yrittäjänä. Ulkoinen yrittäjyys on usein ihmisille se osa-alue, joka käsitetään yrittäjyydeksi sanan varsinaisessa merkityksessä. (Sutinen 1998, 41.)

Yrittäjä puolestaan on henkilö tai henkilöt, jotka ovat yrityksen taustalla sen omistajina, johtajina, vastuunkantajina ja suunnannäyttäjinä. Vaikka suurten yritysten johdossa olevia omistajia ei yleisesti enää puhutella yrittäjinä, heidät luokitellaan yhteiskunnalliselta asemaltaan yrittäjiksi. Yritys on katsottu yhteiskunnan rakenneosaksi varsin myöhään, vaikka se on yhteiskunnan talouselämän samankaltainen perussolu kuten perhe on yhteiskunnan sosiaalisessa järjestelmässä. (Rissanen 2003, 25.)

### 2.2 Yrittäjyyden historia

Yrittäjyyden historian tutkiminen osoittaa, että maailma muuttuu vuosien varrella. Kauppa on kuulunut inhimilliseen elämäntapaan kymmeniä tuhansia vuosia. Kauppa-ajattelu on lähtöisin erilaisten raaka-ainevarojen ja erikoisosaamisen hyö-



dyntämisestä sekä näiden tuloksena aikaansaatuisten hyödykkeiden ja palvelusten vaihtamisesta. Talouselämän asioita alettiin merkitä muistiin 5000 e.K.r, kun nuolenpäänkirjoitus otettiin käyttöön. Vanhimpia yritysrekistereistä olivat erilaiset veroluettelot. (Rissanen 2003; Sutinen 1998.)

Yleisesti ottaen yrittäjyyden määrä laski Suomessa vuosien aikana huimasti aina 1980-luvulle saakka. Vuodesta 1950 yritysten määrä laski 401 000:sta noin 214 000:een 1990-luvun alkuun mennessä. Suuri joukko maatalousyrittäjistä lopetti viljelyn 1960-luvulla, mikä selitti suuren romahduksen. Maaltapako on yksi selitys muiden joukossa. Myös muiden kuin maatalousyrittäjien joukot ovat harvenneet vuosi vuodelta. Yrittäjyyden epäsuosion syitä on arvioitu ja niistä tärkeimpiä ovat negatiivinen asenneilmasto, byrokratian lisääntyminen ja ihmisten tarpeiden muutokset. (Sutinen 1998, 41.)

### **2.3 Yrityksen perustaminen**

Yritystoiminnan harjoittamisen hallinnollisesti yksinkertaisin tapa on se, että luonnollinen henkilö ryhtyy itsenäiseksi yrittäjäksi. Yrittäjä toimii omissa nimissään ja vastaa itse sitoumuksistaan. Tässä tapauksessa puhutaan joko ammatinharjoittajasta tai yksityisestä elinkeinonharjoittajasta. (Villa, Ossa & Saarnilehto 2007, 17.) Yrityksen perustamiseen vaikuttaa useita syitä, mutta tärkein lähtökohta on se että perustajalla on oma halu ja tahto ryhtyä yrittäjäksi. Näiden lisäksi tarvitaan alan edellyttämää ammattitaitoa ja osaamista sekä erilaisia muita yrittäjän tehtävässä tarvittavia ominaisuuksia. (Holopainen 2006,15.)

Ennen yrityksen perustamista ajatus yrittäjäksi ryhtymisestä on pitkäaikaisen pohdinnan ja miettimisen tulos. Seuraavia seikkoja tulisi miettiä ennen yrityksen perustamista (Holopainen 2006,15):

- Ammattitaito ja osaaminen yritysideoon toteuttamiseen sekä yritysideoon elinkelpoisuus.
- Soveltuvuus yrittäjäksi.
- Yrittäjän osaaminen. Löytyykö henkilöltä riittävästi yritystoiminnan edellyttämiä lahjakkuuteen, kykyyn ja persoonallisuuteen liittyviä tekijöitä?

- Taloudelliset resurssit, joita tarvitaan yritystoiminnan aloittamiseen ja pyörittämiseen.
- Tarpeellinen tuki ja yrittäjän toimintaedellytykset. Onko yrittäjäksi aikovalla perheen ja / tai muuta asiantuntemusta tukena?

Yrittäjäksi kasvetaan ja kehitytään koko prosessin aikana. Kehitys ja kasvaminen alkavat yritysidean kypsymisestä ja päättyy käynnistämisvaiheeseen, jonka aikana yritys perustetaan. (Holopainen 2006,15.)

Yrittäjyyteen kuuluu myös epäonnistumisen mahdollisuus eli riskit, joita yritys kohtaa. Yrittäjä ei voi aina olla täysin varma, että asiakkaat ostaisivat hänen tuotteitaan, tavaraa tai palvelua. Yritysidean toimivuuden loppupeleissä määrittää asiakas, vaikka yritysidea tuleekin yrittäjältä. (Kinkki & Isokangas 2004, 7.)

## **2.4. Perheyritys ja -yrittäjyys**

Perheyrityksiin liitetään erityisesti yrityksen sukupolvenvaihdos. Perheyrityksen ja perheyrittäjyyden käsitteitä ei ole yksiselitteisesti kyetty määrittelemään, vaikka aihe on hyvin paljon tutkittu Suomessa ja ympäri maailmaa. Eri tahot ja tutkijat käyttävät tapauskohtaisesti erilaisia kontekstiin soveltuvia määritelmiä, sillä yhtä oikeaksi hyväksyttyä perheyrityksen määritelmää ei ole olemassa. Perheyritysten ja ei-perheyritysten erottamista toisistaan on vaikeuttanut käsitteelliset epäselvyydet. (Heinonen 2005, 11.)

### **2.4.1. Perheyrityksen ja tavallisen yrityksen erot**

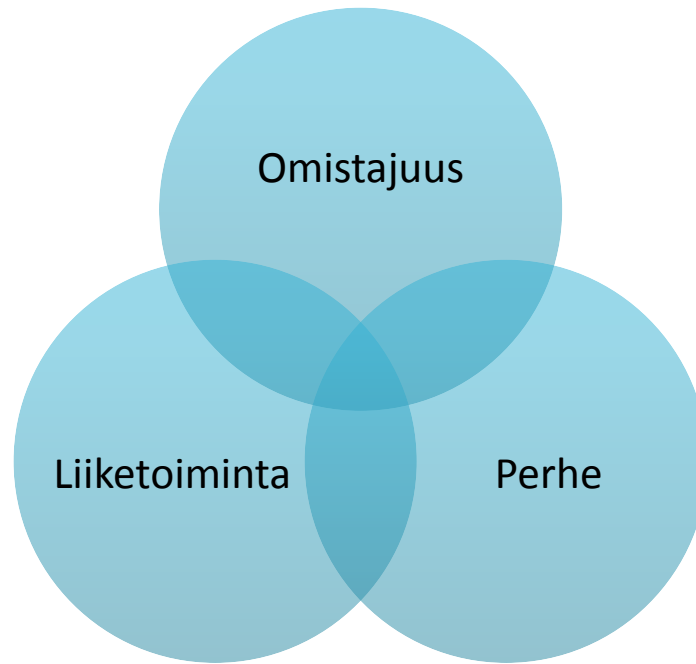
Perheyrityksen ja tavallisen yrityksen erot ovat selvät. Yleisimpiä lähtökohtia perheyritystä määritellessä on se, että perheyrityksessä määräysvalta pitää olla perheessä, jolloin perheellä on valta päättää kuinka yrityksessä toimitaan. Määräysvalta voidaan ymmärtää omistusosuutena suomalaisessa pk-yrityksessä. Jos perhe omistaa yli puolet yrityksestä, voidaan olettaa että sillä on myös määräysvaltaa yritystä koskevissa asioissa. Kun määräävä omistus on yhden tai useamman perheeseen tai sukuun kuuluvan hallussa, voidaan puhua perheyrityksestä. Perheyri-

tyksen määritelmässä korostetaan perheen (perhesysteemi) ja liiketoiminnan (yrittäjäyhteisö) vuorovaikutusta, joka tekee perheen näkyväksi perheyrittäjäyhteisössä. Perheyrittäjäyhteisön perusluonteen ja ainutlaatuisuuden määrittää perheen ja yrityksen välinen vuorovaikutus. Toiminnallista vuorovaikutusta on pidetty viime aikoina keskeisenä pyrittäessä ymmärtämään perheyrittäjäyhteisöjä ja perheyrittäjäyhteisöä. (Heinonen 2005, 12.)

#### **2.4.2. Perheyrittäjäyhteisön äänivaltaenemmistö**

Perheyrittäjäyhteisössä äänivaltaenemmistö on luonnollisella henkilöllä, hänen puolisoillaan tai muulla hänen sukunsa jäsenellä. Äänivaltaenemmistö voi olla välillistä tai välitöntä. Yrityksen johdossa tai hallinnossa on mukana vähintään yksi saman perheen tai suvun jäsen tai hänen laillinen edustajansa. Perheyrittäjäyhteisön täyttävät listatut yhtiöt, jos osakekannan hankkineella tai muutoin saaneella henkilöllä tai hänen perheellään tai sukunsa jäsenellä on 25 prosentin osuus yhtiön osakkeiden tuomasta äänivallasta. Suvun määräysvallassa tulee olla välillinen äänivalta listatussa yhtiössä. (Perheyrittäjäyhteisöjen liitto.)

Useamman sukupolven samanaikainen läsnäolo ja vaikuttaminen yritystoimintaan on myös nostettu esiin perheyrittäjäyhteisöä määriteltäessä. Yritystoiminnan jatkuminen useamman sukupolven aikana sekä yrityksen johdon ja kontrollin siirtäminen seuraavalle sukupolvelle liitetään perheyrittäjäyhteisöön. Perheyrittäjäyhteisöjen määritelmässä korostuvat eri asiat tilanteesta riippuen. Liiketoiminta, perhe ja omistajuus ovat kuitenkin määritelmässä yhdistyvät kolme tekijää, kuten kuviossa 1 on kuvattu. (Heinonen 2005, 12.)



KUVIO 1. Perheyritys järjestelmänä (Heinonen 2005, 12)

### 2.4.3. Perheen ja yrityksen vuorovaikutus

Perheyrietykset eivät ole homogeeninen ryhmä vaan niiden välillä on suuria eroja. Perhe, liiketoiminta ja omistaminen kietoutuvat perheyrietyksessä yhteen kuten aiemmin todettiin. Vuorovaikutusta värittävät perheen oma dynamiikka, yhteenkuuluvuuden tunne, mahdolliset perinteet ja kulttuuri. Näiden piirteiden takia perheyrietykset erottuvat ei-perheyrietyksistä. Vaikka perheen ja yrityksen vuorovaikutus ja perheen sitoutuminen olisivat voimakkaita, voivat perheyrietykset olla ominaisuuksiltaan hyvinkin samanlaisia kuin ei-perheyrietykset. Perheyrietyksen erityisyys liittyy sanoihin ”perheellisyys” tai ”perhe”, joka erottaa perheyrietykset muista yrityksistä.

Liiketoiminnan pyrkimykset, visiot, käyttäytymiset, resurssit ja osaaminen voidaan tapauksesta riippuen nähdä perheyrietyksen vahvuutena tai heikkoutena, joita perhe ja ”perheellisyys” tuovat liiketoimintaan. Perhe ja ”perheellisyys” nousevat voimakkaasti esiin sukupolvenvaihdostilanteessa, koska kyse on perheen päätöksestä jatkaa tai olla jatkamatta yritystoimintaa. Sukupolvenvaihdos koskettaa luopujan ja jatkajan lisäksi perhettä ja sukua laajemmin. Päätöksiä tehdessä ja yrityksen

muutostilassa tulee ottaa huomioon perhe. Perhe voi olla voimavara eikä liiketoiminnan rajoittaja sukupolvenvaihdostilanteessa. (Heinonen 2005, 13.)

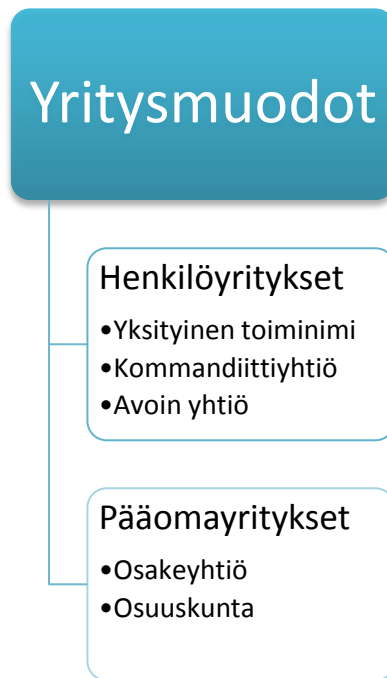
### 3 YRITYSMUODOT

Yritystoimintaa on mahdollista harjoittaa monella tavalla ja monessa muodossa. Sen lisäksi yritystä ja yritystoimintaa voidaan myös lähestyä monesta eri näkökulmasta. (Villa, Ossa & Saarnilehto 2007, 17.)

Eri yritysmuodoissa yrittäjän ja yrityksen sekä toisaalta yrityksen ja yhteiskunnan väliset oikeudet ja velvollisuudet on järjestetty hieman eri tavalla. Eroja aiheuttavat seuraavat seikat (Kinkki & Isokangas 2004, 181):

- sijoitettavan pääoman määrä
- yritystoimintaan liittyvän riskin jakaminen yrittäjän/omistajan ja yrityksen välillä
- varojen nostaminen yrityksestä omistajille
- päätöksenteon helppous ja hallinnon järjestäminen
- verotuskysymykset
- toiminnan valvonta
- voitonjako ja tappion kantaminen
- sukupolvenvaihdos ja yhtiöstä luopumisen helppous.

Henkilöyritys ja pääomayritys ovat kaksi pääryhmää, joihin yritysmuodot jaetaan. Yksityinen toiminimi eli yksityisyritys, avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö kuuluvat henkilöyrityksiin. Osakeyhtiö ja osuuskunta taas kuuluvat pääomayrityksiin. (Kinkki & Isokangas 2004, 181.) Kuviossa 2 esitetään yritysmuotojen jakautuminen.



KUVIO 2. Yritysmuodot

### 3.1 Yksityinen toiminimi

Yksityinen toiminimi on yritysmuoto, jossa yksi henkilö harjoittaa yritystoimintaa henkilökohtaisella riskillä ja asettaa omat varansa ja työpanoksensa yrityksen toimintaan. Tätä yritysmuotoa kutsutaan myös pelkäksi toiminimeksi (T:mi) tai yksityiseksi elinkeinoharjoittajaksi. Toiminimi-termi voidaan sekoittaa minkä tahansa yrityksen nimeen eli toiminimeen. Yksityisessä toiminimessä yrittäjä voi päättää vapaasti yritystä koskevista asioista, koska yrittäjiä voi olla vain yksi. Yrittäjä voi ottaa velan yrityksen nimiin tai tehdä muita sitoumuksia sekä hän voi edustaa vapaasti yritystään. (Kinkki & Isokangas 2004, 182.)

Elinkeinoverolain säännösten mukaan lasketaan toiminimelle tulos. Veronalaisesta tulosta vähennetään ensin tulon hankkimisesta aiheutuneet menot. Tulos verotetaan yrittäjän ansio- tai pääomatulona. Pääomatuloa on määrä, joka vastaa 20 prosenttia yrityksen nettovarallisuudelle lasketusta tuotosta. Verokannan mukaan verotetaan 30 prosentin mukaan pääomatulo-osuutta. Veroprosentti on 32, jos pääomatulos ylittää 50 000 euroa. Yrittäjän ansiotulona verotetaan loppuosuus tilikauden tuloksesta progressiivisen tuloveroasteikon mukaan. (Yrittäjät.)

Kun yrityksen veroalaisista veroista vähennetään vähennyskelpoiset velat, saadaan toiminimen nettovarallisuus. Ensimmäisenä verovuotena uuden elinkeinonharjoittajan pääoman tuottoperusteena on verovuoden elinkeinotoiminnan nettovarallisuus. Yrittäjän yksityistalouteen kuuluvia veroja ja velkoja ei oteta huomioon nettovarallisuutta laskettaessa. Nettoveroihin lisätään 30 prosenttia elinkeinotoiminnassa maksetuista ennakonpidätyksen alaisista palkoista. Verovuoden päätymistä edeltäneiden 12 kuukauden aikana maksetut palkat otetaan huomioon. (Yrittäjät.)

Sitä suurempi osa verotettavasta tulosta on pääomatuloa mitä varakkaampi liike on. Toiminimenharjoittaja voi vapaasti ilman veroseuraamuksia siirtää varoja yrityksestä itselleen, koska toiminimeä verotetaan vuositasolla syntyneestä tuloksesta. (Yrittäjät.)

## **3.2 Avoin yhtiö**

Yritys tarvitsee yritystoiminnan laajentuessa enemmän sekä henkisiä että taloudellisia resursseja. Asiantuntemusta, lisää omaa ja vierasta pääomaa, lisää vakuuksia vieraan pääoman saamiseksi ja yleensäkin enemmän panostusta tarvitaan, jotta yritys pystyy kasvamaan. Avoin yhtiö on siis henkilöyhtiö. Henkilöyhtiö on kahden tai useamman henkilön (yhtiömiehen) yhteistoimintaan perustuva organisaatio ja yhtiömuoto. Se perustuu sopimukseen, vaikka avoin yhtiö on merkittävä kaupparekisteriin. Yhtiö syntyy, kun yhtiösopimus tulee voimaan eli rekisterimerkinnällä ei ole oikeutta luovaa vaikutusta. Sopimus voi olla kirjallinen, suullinen tai hiljainen. Yhtiön toimiala, yhtiömiesten sijoitukset yhtiöön, keskinäinen työnjako ja mahdolliset vastuualueet, voitonjaon periaatteet ja toimenpiteet yhtiön purkautuessa sekä yhtiösopimuksen voimassaoloaika on syytä mainita sopimuksessa. (Villa, Ossa & Saarnilehto 2007 17; Kinkki & Isokangas 2004, 183-184.)

### **3.2.1 Yhtiömiehet**

Yhtiömiehellä on henkilökohtainen vastuu veloista ja myös sellaisista sitoumuksista, jotka on tehnyt hänen yhtiökumppaninsa. Yhtiömies voi vapaasti edustaa yhtiö-



tä yhtiön toimialaan kuuluvissa asioissa ja tehdä yhtiötä sitovia päätöksiä. Yhtiömiesten vastuu on solidaarinen. He vastaavat yhtiön veloista paitsi omista myös muiden yhtiömiesten puolesta. Yhtiömiehen erotessa yhtiöstä hänen velkavastuunsa lakkaa vasta, kun eroaminen on merkitty kaupparekisteriin ja kuulutettu. (Kinkki & Isokangas 2004, 184.)

### **3.2.2 Tulon verotus ja verovelvollisuus**

Avoimen yhtiön tulos ja varallisuus jaetaan verotettavaksi yhtiömiesten tulona ja varallisuutena. Yhtiömiehiä verotetaan kuten yksityistä elinkeinoharjoittajaa. Verotettavaksi tuloksi ei katsota yhtiön jakaessa voitto-osuuksia yhtiömiehille, koska yhtiön voitosta on jo kertaalleen maksettu tulovero. Kirjanpitolain mukaan avoimen yhtiön jokaiselta tilikaudelta on laadittava tilinpäätös. Tilintarkastajia avoimessa yhtiössä on oltava vähintään yksi. Yhtiöllä voi olla useampikin tilintarkastaja, jos yhtiösopimuksessa on näin määrätty. (Kinkki & Isokangas 2004, 185.)

Avoimen yhtiön yhtiöosuus on omistajalleen irtainta omaisuutta, joten yhtiöstä luopuminen tai sukupolvenvaihdos onnistuu varsin helposti vapaamuotoisella kaupakirjalla. Vaikka yhtiö omistaakin kiinteää omaisuutta, yhtiöosuus on irtainta omaisuutta. Yksityisyrittäjän laajentaessa toimintaansa ja etsiessään uusia resursseja yrityksen toimintaan, avoin yhtiö on luonteva vaihtoehto yhtiömuodoksi. Käytännössä tiukkojen luottamusvelvoitteiden ja henkilökohtaisen vastuun takia yhtiömiesten lukumäärä jää useimmiten vain muutamaan, vaikka laki ei aseta mitään ylärajaa avoimen yhtiön yhtiömiesten lukumäärälle. (Kinkki & Isokangas 2004, 185.)

Verotettaessa tuloa lasketaan ensin tulolähteen pääomatulon määrä yhtiömiestohtaisesti tulo-osuudesta. Tulo-osuuden pääomatulo määräytyy osuuden perusteella, joka yhtiömiehellä on yhtymän edellisen verovuoden päättymishetken tulolähteen yhtiömiestohtaisesta nettovarallisuudesta. (Verohallinto)

### **3.3 Kommandiittiyhtiö**

Kommandiittiyhtiössä on pyritty yhtiömuotoon, jossa yhdistettäisiin avoimen yhtiön henkilöyhtiöluonne ja oman pääoman helpompi hankkiminen. Kommandiittiyhtiössä on kahdenlaisia yhtiömiehiä. Toisaalta on yhtiömiehiä, joiden asema on kuten avoimen yhtiön yhtiömiehillä ja toisaalta on yhtiömiehiä, joiden päätehtävänä on vain pääoman sijoitus ja jotka eivät myöskään ole henkilökohtaisessa vastuussa yhtiön sitoumuksista. (Kinkki & Isokangas 2004, 185.)

### **3.3.1 Kommandiittiyhtiön perustaminen**

Laki kommandiittiyhtiöstä sääntelee kommandiittiyhtiöiden toimintaa. Vähintään kaksi luonnollista tai juridista henkilöä on oltava perustamassa kommandiittiyhtiötä. Esimerkiksi avoin yhtiö voi siten olla kommandiittiyhtiön osakas. Yhden yhtiömiehen tulee olla vastuunalainen ja yhden äänetön yhtiömies. Vastuunalainen yhtiömies sijoittaa yritykseen tavallisesti vain työpanoksensa. Hän on myös oikeutettu tekemään itsenäisiä päätöksiä yhtiön toimialaan kuuluvissa asioissa ja on henkilökohtaisesti vastuussa yhtiön sitoumuksista. Yhtiössä äänettömällä yhtiömiehellä ei ole kielto-oikeutta vastuunalaisen yhtiömiehen päätöksestä eikä hänellä ole oikeutta osallistua päätöksentekoon. Äänetön yhtiömies ei ole myöskään henkilökohtaisessa vastuussa yhtiön sitoumuksista. Äänetön yhtiömies sijoittaa pääoman yhtiöön, jolle hän saa voitto-osuutta mutta jonka hän voi myös menettää osittain tai kokonaan. (Kinkki & Isokangas 2004, 186.)

Kommandiittiyhtiö syntyy kirjallisella sopimuksella. Sisällöltään sopimus on samankaltainen kuin avoimen yhtiön sopimus, mutta sisältää lisäksi kannanoton äänettömälle yhtiömiehelle jaettavasta voitto-osuudesta ja siitä voiko äänetön yhtiömies siirtää osuutensa jollekin ulkopuoliselle. Yhtiösopimuksen mukainen voitto-osuus jaetaan ensin äänettömälle yhtiömiehelle, ja loput jaetaan vastuunalaisen yhtiömiesten kesken. Kommandiittiyhtiö syntyy oikeudellisesti yhtiösopimuksen allekirjoituksella. (Kinkki & Isokangas 2004, 187.)

### **3.3.2 Päätöksenteko kommandiittiyhtiössä**

Päätöksenteko kommandiittiyhtiössä tapahtuu samalla tavalla kuin avoimessa yhtiössä eli vastuunalaisten yhtiömiesten kesken. Vastuunalaisille yhtiömiehille ja kaantuu vastuu yhtiön sitoumuksista samalla tavalla kuin avoimessa yhtiössä. Kommandiittiyhtiötä verotetaan samalla periaatteella kuin avointa yhtiötä. Vastuunalaisille yhtiömiehille tulos ja varallisuus jaetaan verotettavaksi heidän tuloon ja varallisuuteen. Kommandiittiyhtiössä on tilintarkastuksesta ja yhtiöosuuden siirrettävyydestä samojen periaatteiden mukaan voimassa samat säädökset kuin avoimessa yhtiössä. Kommandiittiyhtiö on kelpo vaihtoehto, kun hyvän liikeidean keksijä haluaa perustaa yrityksen toimintaansa varten, mutta tarvitsee avukseen rahoittajan. Perheyriyksille kommandiittiyhtiö on myös sopiva vaihtoehto. Kommandiittiyhtiöitä koskevat lähes samat verotukselliset seikat kuin avointa yhtiötä. (Kinkki & Isokangas 2004, 187.)

### **3.4 Osakeyhtiö**

Osakeyhtiö on Suomen yleisin yritysmuoto ja siten ilmeisen sopiva useimpiin tilanteisiin. Se antaa mahdollisuuden sekä yhden hengen pienyritykselle että suuryritykselle, joka rahoittaa osan toiminnastaan sijoittajilta saamallaan omalla pääomalla. (Kinkki & Isokangas 2004, 191.)

Yksityinen ja julkinen osakeyhtiö ovat kaksi Suomen osakeyhtiömuotoa. Kyseisissä yhtiömuodoissa osakkeenomistajat ovat erillisiä oikeushenkilöitä rekisteröimisestä lähtien. Arvopaperimarkkina- (495/1989, AML) määrittää, että yksityisen osakeyhtiön arvopapereita ei saa ottaa julkiseksi tarkoitetun kaupankäynnin kohteeksi. Julkisen osakeyhtiön vähimmäisosakepääoma on 80 000 euroa ja yksityisen osakeyhtiön 2 500 euroa. (Villa, Ossa & Saarnilehto 2007, 58.)

#### **3.4.1 Osakeyhtiön perustaminen**

Osakeyhtiöiden toimintaa sääntelee osakeyhtiölaki. Yksi tai useampi luonnollinen tai juridinen henkilö voi perustaa osakeyhtiön. Toinen yhtiö voi olla osakeyhtiön perustajana ja myös ainoana osakkaana. Osakkaat sijoittavat yhtiöön pääomansa osakepääomaa. Yhtiöstä ostetaan sijoituksilla pääomaosuuksia eli osakkeita. Osakekirja toimii usein todistuksena yhtiön tietystä osuudesta yhtiön

koko pääomapanoksesta. Äänioikeudeltaan osakkeet voivat olla eriarvoisia eli tämä mahdollistaa sen, että pienellä osakemäärällä voidaan hallita suuriakin yhtiöitä. (Kinkki & Isokangas 2004, 188.)

Yhtiön kaikkien osakkeiden yhteenlasketusta nimellisarovasta koostuu osakepääoma. Yhtiöjärjestyksessä osakepääoma voidaan ilmoittaa joko kiinteämääräisenä tai vähimmäis-/enimmäisosakepääomana. Vähimmäisosakepääoman tulee olla vähintään neljäsosa enimmäisosakepääomasta. Yhtiöjärjestys tulee laatia yhtiötä perustettaessa. Vastaavasta asiakirjasta käytetään henkilöyhtiössä nimitystä yhtiösopimus. Yhtiöjärjestys sisältää selvitykset osakepääomasta tai sen vähimmäis- ja enimmäismäärästä, osakkeiden nimellisarovasta, hallituksen jäsenten ja tilintarkastajien lukumäärästä ja toimikaudesta sekä varsinaisessa yhtiökokouksessa käsiteltävistä asioista. (Kinkki & Isokangas 2004, 188-189.)

Yhtiötä perustettaessa osakeyhtiön perustajat voivat antaa osan tai kaikki yhtiön osakkeista ulkopuolisten merkittäväksi. Tätä kutsutaan osakeanniksi eli emissioksi. Päinvastoin kuin henkilöyhtiöt, jotka syntyvät yhtiösopimuksen allekirjoituksella, osakeyhtiö syntyy vasta kun se merkitään kaupparekisteriin. Sitoumusten tekijät joutuvat vastaamaan tehdyistä sitoumuksista henkilökohtaisesti ja solidaarisesti, jos yhtiön puolesta on tehty sitoumuksia ennen rekisteröintiä. Osakkaat vastaavat yhtiön sitoumuksista ainoastaan osakkeisiin sijoittamallaan varoilla, kun yhtiö on rekisteröity. (Kinkki & Isokangas 2004, 189.)

### **3.4.2 Yhtiökokous**

Pelkän osakkuuden perusteella osakas ei voi osakeyhtiössä päättää yhtiön asioista. Kullakin osakkaalla on puhe- ja äänioikeus yhtiökokouksessa, jossa päätetään yhtiön asioista. Osakkeiden äänivalta ratkaisee, kuinka suurta äänivaltaa osakas saa kokouksessa käyttää. Asiat ratkaistaan äänestämällä ja yhtiökokous on osakeyhtiön ylin päättävä elin. Pääsääntöisesti päätöksestä tulee enemmistöpäätös

paitsi niiltä osin kuin osakeyhtiölaissa on vaadittu määräenemmistöä. (Kinkki & Isokangas 2004, 189.)

Yhtiölle valitaan hallitus yhtiökokouksessa, joka päättää osakeyhtiön jokapäiväisestä toiminnasta mikä ei kuulu yhtiökokoukselle. Kaikissa osakeyhtiöissä hallitus on pakollinen toimielin. Yhtiön hallinta ja toiminnan asianmukaisuuden järjestäminen on hallituksen tehtäviä. Hallitus tai toimitusjohtaja allekirjoittaa yhtiön puolesta tehtäviä sitoumuksia. Toiminimenkirjoitusoikeus eli prokura voidaan antaa hallituksen toimivallalla myös ulkopuoliselle. Yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan järjestäminen kuuluu hallitukselle. Hallituksessa on oltava vähintään kolme jäsentä, jos yhtiön osakepääoma on vähintään 80 000 euroa. Muussa tapauksessa riittää yksi jäsen, jolla on varamies. Puheenjohtajan kutsusta hallitus kokoontuu tarvittaessa päättämään yhtiön asioista. (Kinkki & Isokangas 2004, 189.)

### **3.5 Osuuskunta**

Laissa säädettyinä osuuskunnan tarkoituksena on sen jäsenistön taloudenpidon tai elinkeinon tukeminen harjoittamalla taloudellista toimintaa siten, että osuuskunnan jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita. Pääasiallinen aatteellisen tarkoituksen yhteinen toteuttaminen voi myös olla osuuskunnan tarkoitus. Tällöin osuuskunnan säännöissä tulee määrätä siitä. Osuuskunnan toimintaa sääntelee vuodelta 2001 peräisin oleva osuuskuntalaki. Sekä yksityiset henkilöt että yritykset voivat olla osuuskunnan jäseniä. Osuuskunta on yhteisö, jossa jäseniä on vähintään kolme ja jonka osuuspääoman määrä on ennalta määräämätön. Jokaisen jäsenen on otettava vähintään yksi osuus. Osuuskunnan säännöissä määritellään osuusmaksun suuruus. Jäsenten ja pääoman määrä ovat vaihtuvia osuuskunnassa. (Villa, Ossa & Saarnilehto 2007, 120-121; Kinkki & Isokangas 2004, 191-192.)

Osuuskunnan velvoitteista jäsenet eivät ole henkilökohtaisesti vastuussa. Lähtökohtaisesti jäsen ei vastaa osuuskunnan sitoumuksista muulla kuin osuuskuntaan sijoittamallaan osuuspääoman määrällä. Osuuskunnan säännöissä voidaan määrätä jäsenen velvollisuudesta maksaa ylimääräistä maksua tai rajoitetusta tai rajoittamattomasta lisämaksuvelvollisuudesta tai että osuuskunnan jäsenet vastaa-

vat osuuskunnan velvoitteista, jos konkurssiin tai selvitystilaan asetetun osuuskunnan omat varat eivät riitä kaikkien velkojen maksuun. (Villa, Ossa & Saarnilehto 2007, 120-121.)

### **3.5.1 Osuuskunnan perustaminen**

Vähintään kolme luonnollista henkilöä, yhteisöä, säätiötä tai muuta henkilöä voi perustaa osuuskunnan. Osuuskunnan jäseneksi on tultava perustaja, joka allekirjoittaa osuuskunnan perustamiskirjan. Siitä tulee löytyä seuraavat asiat: osuuskunnan säännöt, perustajien täydellinen nimi ja osoite, jos perustaja on luonnollinen henkilö, tämän asuinpaikka ja suomalainen henkilötunnus tai tämän puuttessa syntymäaika. Perustajille annettavat osuudet, perustamisesta osuuskunnan maksettavaksi tulevat kulut tai niiden arvioitu enimmäismäärä osuuskunnan ensimmäisen hallituksen tai, jos hallintoneuvosto valitsee hallituksen, hallintoneuvoston jäsenten ja tarvittaessa tilintarkastajien nimet tulee löytyä perustamiskirjasta. (Villa, Ossa & Saarnilehto 2007, 121.)

Osuuspääomaa ei rekisteröidä, mikä tarkoittaa sitä että osuuspääoman ei tarvitse olla maksettuna ennen osuuskunnan rekisteröintiä. Osuuspääoma on sidoksissa jäsenten ja jäsenten ottamien osuuksien määrään, joka tarkoittaa sitä että osuuspääoman määrä on vaihtuva. Osuuskunnan osuuden nimellisarvo on kuitenkin määrättävä osuuskunnan säännöissä. Osuuspääoman maksu on mahdollista suorittaa rahana tai apporttina. (Villa, Ossa & Saarnilehto 2007, 121.)

Osuuskunnan toiminimi, kotipaikkana oleva Suomen kunta, toimiala, osuuden nimellisarvo, sen suorittamisaika ja -tapa sekä tilikausi on mainittava osuuskunnan säännöissä. Osuuskunta syntyy, kun se on merkitty rekisteriviranomaisen ylläpitämään rekisteriin. Patentti- ja rekisterihallitus toimii rekisteriviranomaisena. Osuuskunta ei ole oikeus- eikä oikeustoimikelpoinen ennen rekisteröintiä, vaan osuuskunnasta tulee itsenäinen oikeushenkilö, kun se on merkitty rekisteriin. Jotta perustaminen ei raukea, osuuskunta on ilmoitettava rekisteröitäväksi kuuden kuukauden kuluessa perustamiskirjan allekirjoittamisesta. (Villa, Ossa & Saarnilehto 2007, 121.)

### 3.5.2 Osuuskunnan jäsenyys

Osuuskunnan jäsenyys on henkilökohtainen, eikä sitä voi luovuttaa toiselle. Jäsen tulee ottaa yksi osuus ja maksaa siitä osuuskunnalle sen säännöissä määritetty osuusmaksu. Jäsenyyttä ei voi ostaa vaan sitä tulee hakea. Jäseneksi haluavan tulee täyttää jäsenhakemus kirjallisena ja se on osoitettava osuuskunnan hallitukselle. Jäsenen ottamisesta tai hakemuksen hyväksymisessä noudatettavasta menettelystä ja jäseneksi hyväksymisen edellytyksistä päättää hallitus. Ellei säännöissä ole muuta määrätty, jäsenyys alkaa kun jäsenhakemus on hyväksytty. Jäsenoikeuksien saaminen ja jäsenyyden alkaminen ei ole sidoksissa osuuden maksamiseen. (Villa, Ossa & Saarnilehto 2007, 122.)

Osuuskunnan hallituksen vastaanottua jäsenen eroamisilmoituksen, tai kun osuuskunnan kokous on jäsenen erottanut voidaan sanoa, että jäsenyys on päätynyt. Osuuskunnasta on lähtökohtaisesti oikeus erota ilmoittamalla siitä kirjallisesti osuuskunnalle. Jäsen on eronnut osuuskunnasta, kun osuuskunta on vastaanottanut eroamisilmoituksen, ellei eroamisoikeutta ole lykätty osuuskuntalaissa säädetyllä tavalla. Jos jäsen laiminlyö jäsenyydestä johtuvat velvollisuutensa, hänet voidaan erottaa. (Villa, Ossa & Saarnilehto 2007, 122.)

### 3.5.3 Kokous

Osuuskunnalla kuten osakeyhtiölläkin on omat toimielimensä, jotka johtavat yrityksen jokapäiväistä toimintaa ja tekevät sitoumuksia yhtiön nimissä. Osuuskunnan kokous on osuuskunnan ylin päättävä elin, johon voivat osallistua kaikki osuuskunnan jäsenet. Osakeyhtiössä osakas voi äänestää osakkeidensa mukaisella äänimäärällä, kun taas osuuskunnassa jokaisella luonnollisella jäsenellä on kokouksessa yksi ääni. Säännöissä voidaan yhteisöjäsenelle antaa oikeus äänestää useammallakin äänellä. (Kinkki & Isokangas 2004, 192.)

Osuuskunnan kokouksessa jäsenet käyttävät päätösvaltaansa. Päätöksentekosuorissa osuuskunnissa voi olla hankalaa jäsenten suuren lukumäärän vuoksi. Osuuskunnan jäsenten valitsema edustajisto voi käyttää jäsenten päätösvaltaa

osuuskunnan kokouksen sijasta, jos näin on osuuskunnan säännöissä määrätty. Jäsenet voivat yksimielisinä päättää osuuskunnan kokoukselle kuuluvasta asiasta ilman kokousta. Vähintään kahden jäsenen tulee allekirjoittaa kirjallinen ja päivätty yksimielisten jäsenten päätös. Vuosittain osuuskunnan on järjestettävä vähintään yksi varsinainen osuuskunnan kokous. (Villa, Ossa & Saarnilehto 2007, 122; Kinkki & Isokangas 2004, 192.)

#### **3.5.4 Hallitus**

Lain mukaan osuuskunnalla tulee olla hallitus. Osuuskunnan edustaminen, kirjanpidosta huolehtiminen ja varainhoidon järjestäminen sekä yhtiön edun valvominen ovat hallituksen tehtäviä. Säännöissä voidaan myös määrätä osuuskunnalle hallintoneuvosto. Hallintoneuvosto valvoo, että yhtiön hallinto hoidetaan sopusoinnussa lain, sääntöjen sekä osuuskunnan kokouksen ja hallintoneuvoston omien päätösten kanssa. Hallituksen alaisuudessa toimii yleensä osuuskunnissa toimitusjohtaja, joka johtaa yhtiön jokapäivästä toimintaa. (Kinkki & Isokangas 2004, 192–193.)

Osuuskunnalla tulee myös olla tilintarkastaja tai säännöissä voidaan määrätä, että tilintarkastajia on useita. Osuuskunta on voinut vuodesta 1989 lähtien kerätä osakepääoman luonteista omaa pääomaa. Tästä pääomasta käytetään nimitystä sijoituspääoma. Osuuskunnan sijoitusosuuksille voidaan maksaa osuuskunnan ylijäämästä korkoa ja niillä on etuoikeus korkoon ennen osuusmaksuja. Lisämaksua tai ylimääräisen maksun suorittamista koskevaa määrätystä ei voida liittää sijoitusosuuksiin. Sijoitusosuus ei tuota äänioikeutta osuuskunnan kokouksessa, vaan ainoastaan oikeuden osallistua kokoukseen ja käyttää siellä puhevaltaa. (Kinkki & Isokangas 2004, 193.)



## 4 YRITYKSEN OMISTAJUUS VAIHDOKSESSA

Suomen kansantaloudelle ja työllisyydelle on tulossa vakava haaste yritysten sukupolvenvaihdoksista ja niiden onnistuneesta toteuttamisesta. Suurten ikäluokkien yrittäjäsukupolvet ovat saavuttamassa eläkeiän. Seuraavien vuosien kuluessa pitäisi noin 80 000 yrityksen löytää jatkaja yrittäjien ikäjakaumalaskelmien perusteella. Enemmistö näistä on tavallisia perheyrityksiä. Nämä yritykset työllistävät noin 250 000 työntekijää. (Rissanen 2003, 611.)

### 4.1 Omistajanvaihdos

Yrityksen elinkaareissa kriittisin vaihe on yrityksen omistajanvaihdos. Huolimattomasti valmisteltuna omistajanvaihdos saattaa olla terveinkin yrityksen kaatava tekijä, mutta oikein suoritettuna se antaa uutta potkua yritykselle. Omistajanvaihdostiedon hankinta on pitkä prosessi, johon täytyy tarttua päättäväisesti ja pitkällä aikavälillä. Huolellinen perehtyminen omistajanvaihdokseen kannattaa, koska se vähentää stressiä, säästää rahaa ja mahdollistaa yrittäjän elämäntyön jatkumisen. (Yrittäjät.)

Omistajanvaihdos jaetaan neljään vaiheeseen: herääminen, valmistautuminen, toiminta ja haltuunotto. Omistajanvaihdos nähdään usein vain näistä kolmantena vaiheena ja keskustelu keskittyy lähinnä vero- ja muiden teknisluonteisten asioiden käsittelemiseen. Toimintavaihe on kuitenkin lyhyin ja helpoin kaikista neljästä vaiheesta. Siitä hetkestä, kun yrittäjä ensimmäisen kerran huomaa ajattelevansa oman toimintansa lopettamiseen liittyviä asioita, ehtii vierähtää viidestä kymmeneen vuotta ennen kuin jatkaja on löydetty, vaihdos toteutettu ja uusi omistaja ajettu toimintaan sisään. (Yrittäjät.)

Verosuunnittelun turvin pyritään varmistamaan yritystoiminnan elinkelpoisuus myös tulevaisuudessa, joten se on tärkein kokonaisuus omistajanvaihdoksessa. Verokustannukset voidaan saada lähelle nollaa, mikä saattaa vähentää jatkajalle koituvien kustannusten kokonaistaakkaa tuntuvasti. (Yrittäjät.)

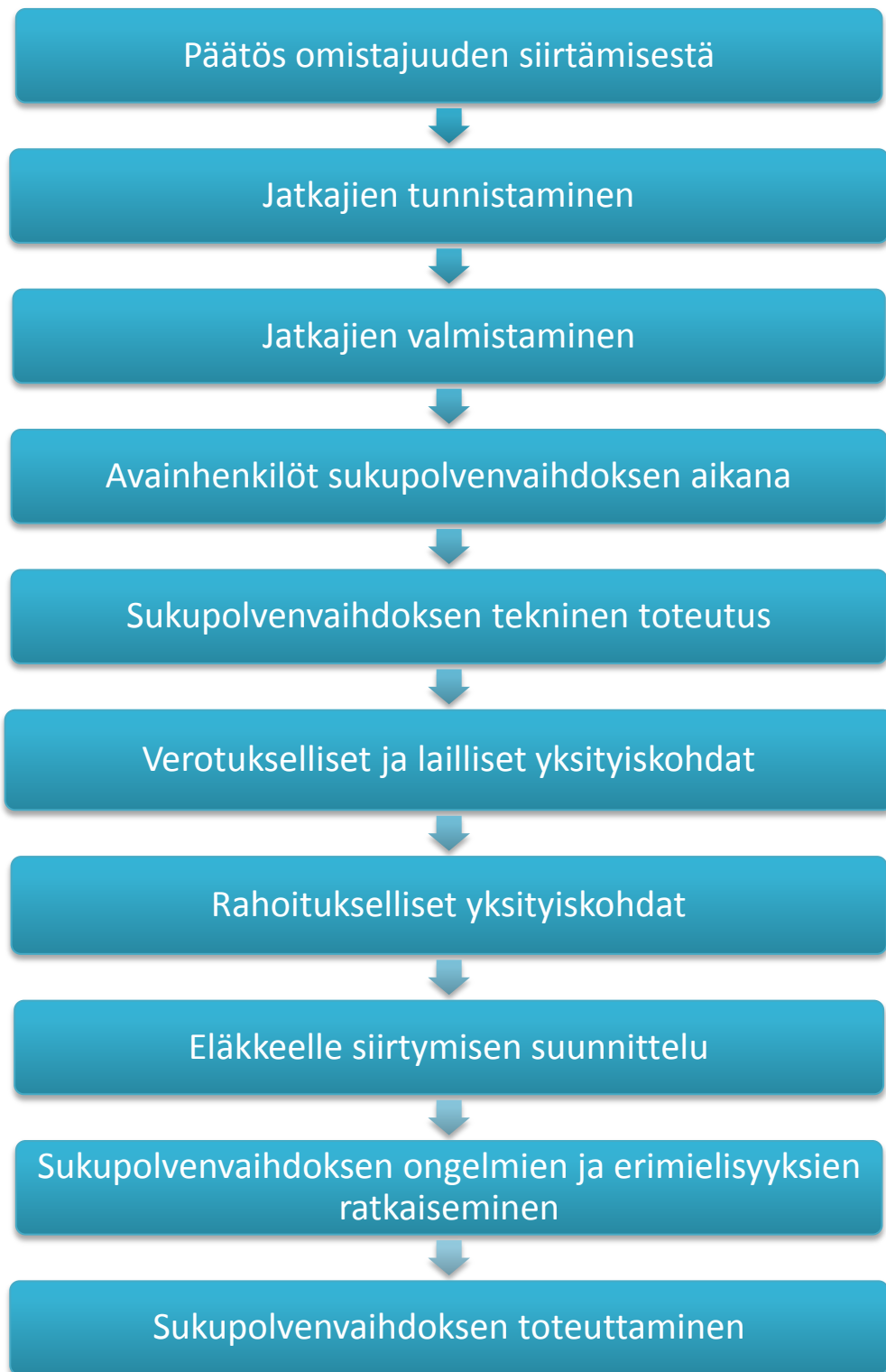
## **4.2 Sukupolvenvaihdos**

Sukupolvenvaihdoksella (spv) tarkoitetaan yrityksen omistajuuden ja päätösvallan siirtymistä luopujalta hänen lapsilleen tai lapsenlapsilleen tai samaan perhepiiriin siinä tarkoituksessa, että henkilö jatkaa yritystoiminnan harjoittamista (Metsä-Ketelä 2002, 4).

Sukupolvenvaihdoksella voidaan laajemmassa merkityksessä tarkoittaa kaikkia tilanteita, joissa yrittäjä luopuu yritystoiminnan harjoittamisesta ja siirtää yrityksen uudelle jatkajalle. Yrityksen siirtymistä ulkopuoliselle kutsutaan yrityskaupaksi. Myös tällaisiin kaappoihin voi soveltua erityisiä verotuksellisia huojennuksia. (Juu-sela & Tuominen 2010, 13; Heinonen 2005, 22.)

### **4.2.1 Sukupolvenvaihdosprosessi**

Sukupolvenvaihdos on prosessi, joka rakentuu yritystoiminnasta luopuvan ja sitä jatkavan henkilövälisestä keskustelusta, prosessin suunnittelusta ja totuttamisesta. Lähtökohtana sukupolvenvaihdosprosessille on yrittäjän oma halu luopua yrityksestä. Yritystoiminnan siirtäminen voidaan monissa tilanteissa toteuttaa siten, että siirtoon tulee sovellettavaksi verolainsäädännön erityiset huojennussäännöt. (Juu-sela & Tuominen 2010, 13; Heinonen 2005, 16.) Kuviossa 3 on kuvattu sukupolvenvaihdoksen pääkohtia.



KUVIO 3. Sukupolvenvaihdoksen pääkohdat (Heinonen 2005, 25)

#### **4.2.2 Sukupolvenvaihdoksen tavoitteet**

Sukupolvenvaihdokseen kuuluu useita tavoitteita ja niitä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Luopujan, jatkajan, kohdeyrityksen ja yhteiskunnan intressit ovat monessa suhteessa yhteneväisiä sukupolvenvaihdoksissa. Yritystoiminnan jatkuminen ja yrityksessä olevat työpaikat pyritään turvaamaan säädetyillä sukupolvenvaihdoshuojennuksilla. Liiketoiminnan siirtäminen sen toimintaa jatkavalle yrittäjälle on keskeisin tavoite sukupolvenvaihdoksessa. Omistajayrittäjänä olevan luopujan kannalta kysymys on monesti vuosikymmeniä jatkuneesta elämäntyöstä luopumisesta korvausta vastaan tai korvauksetta. Jatkaaja yleensä sitoutuu sukupolvenvaihdostilanteessa ennalta määrätyksi vähimmäisajaksi yritystoiminnan harjoittamiseen. Sukupolvenvaihdos voi merkitä huomattavia muutoksia siirrettävässä yrityksessä toimintaan uuden yrittäjän näkemysten ja tavoitteiden seurauksena. Sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen merkitsee yhteiskunnan kannalta yritystoiminnan jatkuvuutta. (Juusela & Tuominen 2010, 13-14.)

Yhtenä keskeisenä tavoitteena sukupolvenvaihdoksessa on järjestelyn kustannusten minimoiminen. Järjestelyn suunnittelemisen ja toteuttamisen kustannukset, verokustannukset ja rahoituskustannukset ovat sukupolvenvaihdoksesta aiheutuvia kustannuksia. Kustannuksia voi muodostua yritystoiminnasta luopujalle ja jatkajalle sekä kohteena olevalle yritykselle. Ammattimaisesta sukupolvenvaihdoksen verosuunnittelusta aiheutuvat kustannukset voivat säästyä käytännössä moninkertaisesti vero- ja rahoituskustannuksissa saavutettavien hyötyjen kautta. Sukupolvenvaihdoksessa käydään läpi useita sosiaalisia, kulttuurisia, rahoituksellisia, oikeudellisia, strategisia ja moraalisia asioita. (Juusela & Tuominen 2010, 14; Hei nonen 2005, 27.)

#### **4.2.3 Eri vaihtoehdot sukupolvenvaihdoksessa**

Yrittäjällä on sukupolvenvaihdostilanteessa periaatteessa olemassa useita vaihtoehtoja, yleisin on siirto perilliselle. Yrityksen myynti henkilökunnalle, uusille yrittäjille tai toiselle yritykselle on yhä lisääntyvässä määrin oleva vaihtoehto. Kuviossa 4 kuvataan miten yrityksen sukupolvenvaihdos siirtyy eri elimille. Kaikille yrityksille ei löydy jatkajaa, joka tarkoittaa sitä että hallittu yritystoiminnan lopettaminen korvaa

tulevaisuudessa sukupolvenvaihdoksen. Vaikka lopetus konkurssilla on harvinaisen, sekin yleistyy vuosien varrella. Sukupolvenvaihdosprosessissa luopujalta siirtyy jatkajalle päätösvalta, omistajuus, vastuu ja tietotaito. (Rissanen 2003, 613.)



KUVIO 4 Yrittäjän useat vaihtoehdot sukupolvenvaihdostilanteessa (mukaillen Rissanen 2003, 613)

Liiketoiminnan harjoittaja voi luopua liiketoiminnastaan elinaikanaan joko antamalla sen vastikkeetta jatkajalle tai myymällä koko liiketoiminnan tai osan siitä jatkajalle. Luopujalle ei kerry mitään rahallista pääomaa, eikä se aiheuta veroseuraamuksia luopujalle, jos luovutus on vastikkeeton. Luopuja voi pidättää itselleen esimerkiksi osinko-oikeuden tietyksi ajaksi. (Ukkola & Vilppula 2004, 217.)

Yritysten tilanteet voivat olla hyvinkin erilaisia minkä takia sukupolvenvaihdoksen ja yrityskaupan tekninen toteutus ja suunnittelumahdollisuudet vaihtelevat aina tapauksittain. Seuraaviin seikkoihin suunnittelussa on tärkeää kiinnittää huomiota: (Manninen 2001, 18):

- luovutusta varten on valittava oikea yritysmuoto
- oikea yritys rakenne

- siirtyvän yritysvarallisuuden määrittely ja yrityksen taseen laittaminen luovutuskuntoon
- apuyhtiöiden hyväksikäyttäminen
- vastuukysymykset
- veronkierto.

### 4.3 Yrityskauppa

Yrityskauppa on tilanne, missä yrittäjä päättää luopua yrityksestään ja myy sen yrityksen ulkopuoliselle henkilölle. Yrityskaupasta puhutaan myös silloin, kun yritys myydään perheenjäsenelle, mutta enemmän käytetty termi tästä on sukupolvenvaihdos. Yrityskauppa on yksi tapa toteuttaa sukupolvenvaihdos. Yritys tai sen osa voidaan myydä yrityskaupassa joko sen käyvällä hinnalla tai alihinnalla omille perillisille tai muille perillisille ja heidän läheisilleen tai kokonaan ulkopuoliselle, jos perheestä ei löydy kyvykästä ja halukasta jatkajaa. (Siikarla 2001, 26; Tenhunen & Werner 2000, 5)

Yrityskauppojen eräs merkittävä ongelma on se, että luopuva yrittäjä hinnoittelee yrityksensä tunteella eikä järjellä. Osa yrittäjä hinnoittelee yrityksensä selvästi alakanttiin, kun taas toiset uskovat yrityksensä olevan paljon arvokkaampi kuin se tosiasiallisesti onkaan. Potentialiset ostajaehdokkaat kaikkoon lopullisesti, kun yrityksen myyntihinta asetetaan liian suureksi. Yrityksen ylisuuren hinnan toisena syynä on se, että yrittäjät ovat perustaneet eläketurvansa siihen, että he maksavat heikkoa yrittäjäeläkettä uskoen että heidän varsinainen eläketurvansa tulee silloin, kun he myyvät oman yrityksensä. Jos yrittäjä on perustanut todellisen eläketurvansa yrityksen myyntiin, lopputilanne on se, että hän joutuu tyytymään hyvin ansaittuun, mutta heikkotuottoiseen yrittäjäeläkkeeseen. (Siikarla 2001, 27.)

Yrityskauppoihin liittyvät ainakin seuraavat verolait: tuloverolaki, varallisuusverolaki, laki elinkeinon verottamisesta, laki konserniavustuksesta verotuksessa, laki yhtiöveron hyvityksestä, perintö- ja lahjaverolaki, varainsiirtoverolaki ja arvolisäverolaki. (Siikarla 2001, 26.)

## 5 OMISTAJANVAIHDOKSEN SUUNNITTELU JA VAIHEET

### 5.1 Omistajanvaihdoksen suunnittelu

On olemassa viisi painavaa syytä omistajan- ja johtajanvaihdoksen suunnitteluun: verotus, riskit, vaihtoehdot, hallinta ja arvot.

Verosuunnittelu on yksi keskeisimpiä osa-alueita omistajavaihdoksessa. Omistuksen siirrossa veroihin voi mennä huomattava osa yrityksen varallisuudesta ja vähemmän jää yrittäjän perheelle, jollei omistajanvaihdossuunnitelmaa ole tehtynä yrittäjän kuollessa tai sairastuessa vakavasti. Esimerkiksi 1 000 000 euron omaisuudesta maksettava 140 100–310 100 euroa perintöveroa perinnönsaajan vero luokasta riippuen. Tilanteen mukaan omaisuuden siirrosta jatkajalle maksetaan myyntivoitto-, varainsiirto- tai lahjaveroa. Yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelma voi alentaa tai jopa estää verot. Hyvä verosuunnittelu optimoi verotuksen vaikutukset ja hyödyntää verolainsäädännön huojennusmahdollisuudet. (Kangas.)

Yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelma ei usein toteudu halutulla tavalla, kun sen tekeminen ja täytäntöönpano venyy. Tämä on yksi riskeistä kuin myös se, että yritys romahtaa yhdessä omistajansa terveydentilan kanssa. (Kangas.)

Mitä myöhemmin yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelma tehdään, sitä vähemmän on käytettävissä keinoja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Perheen jäsenten ja työntekijöiden toimeentulon ja työpaikkojen turvaaminen on useimmille yrittäjille tärkeää. (Kangas.)

Huolellinen yrittäjäpolvenvaihdoksen suunnittelu pitää toteutuksen yrittäjän hallinnassa, mutta jos yrittäjä jättää omistajanvaihdossuunnittelun tekemättä, verottaja tai pesänjakajat ja lakimiehet kontrolloivat tilannetta, kun yrittäjäpolvenvaihdos toteutetaan. (Kangas.)

Yrityksen arvo laskee usein nopeasti, jos yrityksen omistaja ei toteuta yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelmaa ennen työkyvyttömyyttään tai kuolemaansa. Usein käy niin, että yrittäjä ja yritys kuolevat yhdessä. Omistajan perilliset eivät saa yrityksestä sitä täyttä arvoa, jonka olisivat saaneet, jos suunnitelma olisi tehty ja toteutettu

ennen kuin yrittäjä kuolee. Suunnittelu on vaikeaa ja sitä tehdessä on pohdittava suuria oman elämäntilanteen muutoksia, kuolevaisuuttakin ja muutoksia tärkeimmissä henkilösuhteissa. Yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelma tulee tehdä ajoissa. (Kangas.)

Perheyriyksessä on kolme ihmisryhmää, joita yritys ja yrittäjäpolvenvaihdos eniten koskee (Kangas):

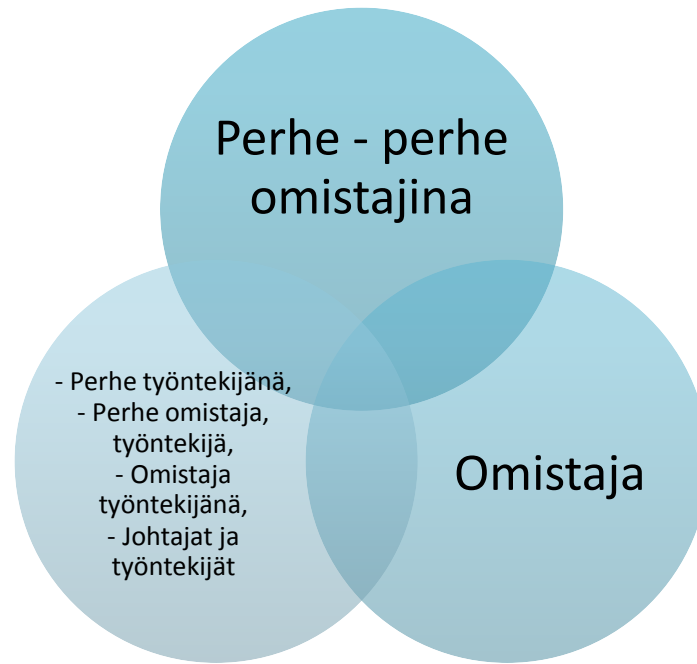
- perheenjäsenet
- omistajat
- johtajat / työnjohtajat, työntekijät.

Pienessä yrityksessä nämä kolme ryhmää menevät usein päällekkäin ja monissa yrityksissä on henkilöitä, jotka kuuluvat kaikkiin kolmeen ryhmään. Yrityksen jatkuvuuden suunnittelusta tulee entistä monimutkaisempaa, kun edellä mainituista asioista muodostuu neljä seuraavaa sidosryhmää lisää (Kangas):

- perheenjäsenet, jotka ovat osakkaita yrityksessä
- perheenjäsenet, jotka ovat johtajia ja / tai työntekijöitä mutta eivät ole osakkaita
- yhtiökumppanit, jotka ovat osakkaita ja johtajia ja / tai työntekijöitä
- perheenjäsenet, jotka ovat osakkaita ja johtajia ja / tai työntekijöitä.

Kuviossa 5 on kuvattu miten perhe, perheyrittäjäyys ja siihen kuuluvat asiat kulkevat käsi kädessä.

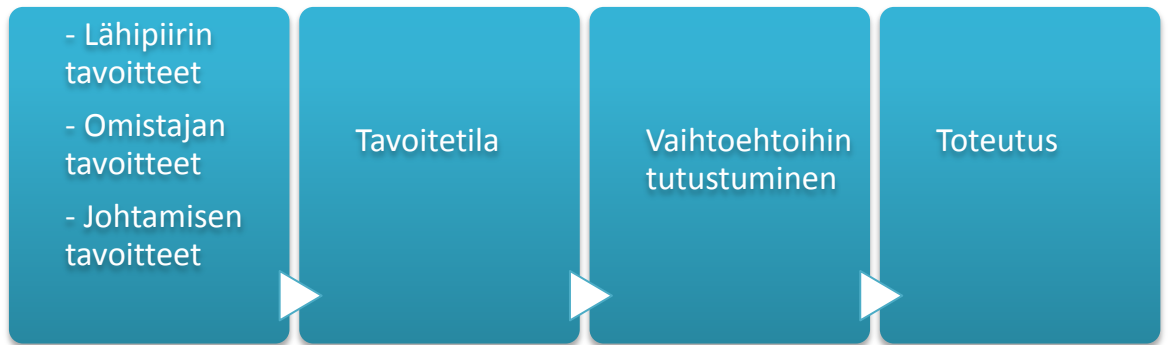




KUVIO 5 Yrityksen ja perheen kulku käsi kädessä (mukaillen Kangas)

Yrittäjän odotukset ja toiveet täyttävä yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelma on jatkaja-suunnitteluprosessin keskeinen tavoite. Tärkeää on pitää perhe ja yritys yhdessä. Suunnittelussa on siis ehdottoman tärkeää ottaa eri sidosryhmät suunnitteluun mukaan. Perhe ja yritys eivät tue lopputulosta, jos molemmat eivät ole mukana suunnittelussa. Suunnittelulla pyritään välttämään turhautumista ja oikeusjuttuja. Tämän takia tulisi valita selkeä, tarkoituksenmukainen toimintatapa ja aikataulu suunnitteluprosessille. (Kangas.)

Kolme yleisintä vaihetta yrittäjäpolvenvaihdoksen suunnitteluprosessissa ovat tavoitteiden tunnistaminen, päättäminen miten tavoitteisiin parhaiten päästään ja suunnitelman toteuttaminen. Omistajanvaihdossuunnittelussa on yleistä, että tutustutaan menetelmiin tai toteutetaan omistajanvaihdos ennen omien tavoitteiden tunnistamista ja punnitsemista. Tällöin valitut menetelmät voivat olla tehottomia tai vääriä. Tavoitteisiin perehtyminen ja niiden punnitseminen usein helpottaa oikeiden toimintamallien valintaa ja tuottaa toivotun tuloksen. Tavoitteiden asettaminen on usein kuitenkin vaikeaa. (Kangas.) Kuviossa 6 on kuvattu omistajanvaihdossuunnitteluprosessia, sen vaiheita ja kulkua.



KUVIO 6. Omistajanvaihdossuunnitteluprosessi (mukaillen Kangas.)

## 5.2 Omistajanvaihdoksen vaiheet

### 5.2.1 Tavoitteiden asettaminen

Ensimmäinen askel yrittäjäpolvenvaihdoksen suunnittelussa on yrityksen omistajan tavoitteiden tunnistaminen. Yrittäjän tavoitteet ovat moninaiset ja niihin voi sisältyä varauksia muihin osapuoliin. Tässä vaiheessa tarkastellaan ainoastaan yrityksen omistajan henkilökohtaisia tavoitteita. Toisessa vaiheessa mietitään muiden osapuolien etuja. (Kangas.)

### 5.2.2 Lähipiirin tavoitteiden asettaminen

Toinen vaihe suunnittelussa on ottaa lähipiirin tavoitteet huomioon. Perheenjäsenillä, muilla osakkailla, toimivalla johdolla sekä työntekijöillä on jatkossakin annettavana panoksensa yrityksessä, tästä johtuen on tärkeää tarkastella näiden ihmisten päämääriä ja odotuksia. Aktiivinen osallistuminen prosessiin auttaa heitä hyväksymään lopputuloksen. (Kangas.)

Seuraavien kolmen ryhmän tarpeita ja tavoitteita pitää pohtia suunnitelmaa tehdessä: perheenjäsenet, muilla osakkailla sekä esimiehet/työntekijät. Näihin ryhmiin

kuuluvilta ihmisiltä tulee koota ajatuksia toisessa vaiheessa. Heidän toiveensa olisi hyvä kirjoittaa muistiin, jotta ne ovat mielessä prosessin edetessä. Kyseiset sidosryhmät usein sekoittuvat pienissä yrityksissä. (Kangas.)

Perheenjäsenet ovat eri tavoin mukana yrityksessä. Jotkut ovat mukana yrityksen päivittäisessä toiminnassa, toiset voivat olla passiivisia osaomistajia, kun taas osalla ei ole mitään tekemistä yrityksen kanssa. Yrittäjällä on erilaiset suhteet perheenjäseniin. Omistaja ei ole vain isä, äiti, puoliso tai jälkeläinen, vaan hän voi olla esimies, mentori ja yhtiökumppani. Omistajan siirtyessä uuteen elämänvaiheeseen suhteet muuttuvat. Muutoksista tulisi keskustella avoimesti, samoin jokaisen toiveista ja odotuksista, mikä lieventää muutoksista johtuvia paineita. Perhepalaverit ovat usein hyvä vaihtoehto suunnittelusta keskustelemiseen. Palaveri tulisi suunnitella hyvin ja tehdä jopa asialista niistä aiheista, joita palaverissa käsitellään. Joskus ulkopuolinen palaverin vetäjä voi onnistua välttämään kiusalliset konfliktit ja pitämään kokouksen päämäärähakuisena. (Kangas.)

Muistiinpanot ovat hyviä, jotta se mitä sanottiin ja selvitettiin, tulee osapuolille selväksi ja pysyy muistissa. Ennen palaveria olisi hyvä keskustella siitä mistä halutaan puhua, jotta jokainen voi valmistautua siihen ja pohtia omia näkemyksiään. Vuorovaikutus perheenjäsenten välillä johtaa usein parempaan yhteisymmärrykseen ja antaa mukanaolijoille tunteen henkilökohtaisesta panoksesta suunnitteluun. (Kangas.)

Johdon ja työntekijöiden päämääriä, odotuksia ja huolenaiheita on pohdittava, jos yrityksen toiminnan halutaan jatkuvan. Hyvät henkilösuhteet säilytetään, kun suunnitelmaan osallistuu yrityksen johto ja työntekijät. Tämä takaa yrityksen jatkuvan menestyksen. Vaikka sukupolvenvaihdos huolestuttaa yrityksen johtoa muuta henkilökuntaa enemmän, tulee esitetyt ideat, huolenaiheet ja ehdotukset ottaa huomioon omistuksen siirtämistä suunniteltaessa. Omistuksen siirtymävaihe on epävarmuuden aikaa. Monet perheyrietykset epäonnistuvat johdon pitämisessä yrityksessä. Usein muutostilanteessa henkilöt eroavat ja vaihtavat yritystä. Henkilökohtaiset neuvottelut esimiehen kanssa ovat hyvä tapa selvittää, mitä johto odottaa ja toivoo yrityksen tulevaisuudelta. Samaa tapaa tulee myös noudattaa työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa. Ryhmäpalaverit on hyvä tiedonkulun ja

informoinnin väline, jotta kaikki osapuolet ovat ajan tasalla siitä miten suunnittelu etenee. Ne auttavat myös ymmärtämään, mitä on tapahtumassa. (Kangas.)

Omistuksen siirrossa tulee selvittää muiden omistajien panokset, neuvot ja huolet. Tämän voi hoitaa monella tavalla ja vähemmistöosakkaiden oikeudet on muistettava. Hyvän yhteistyön ja hyvän yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelman voi tuhota riita vähemmistöosakkaiden kanssa. Vähemmistöomistajien edut on muistettava huomioida, kun pääomistaja pyrkii saamaan omistusosuudestaan mahdollisimman korkean hinnan. Kakkien osakkaiden tulee olla samalla lähtöviivalla. Perheenjäsenillä, esimiehillä, henkilöstöllä ja omistajilla voi olla keskenään ristiriidassa olevia tavoitteita. Ylläpidettäessä ihmissuhteita suunnittelun aikana, avainasemassa on myös avoin tiedonvaihto ja sitoutuminen suunnitelman laadintaan. Kun kaikki osalliset tietävät, mihin ollaan menossa ja tuntevat aikataulun, heidän on helpompi osallistua suunnitteluun, eivätkä he tunne itseään ulkopuolisiksi. (Kangas.)

Toisen askeleen tavoitteena on siis koota tietoja jokaiselta, jota yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelma koskettaa. Näiden ryhmien tavoitteita on arvioitava suhteessa yrittäjän omiin päämääriin ja tarpeisiin. Muutoksen luomaa epävarmuustilan aiheuttamaa negatiivisuutta vähentää suunnittelussa mukana olo. (Kangas.)

### **5.2.3 Ylimmän johdon sukupolvenvaihdos**

Kolmas vaihe yrittäjäpolven vaihdoksessa on ylimmän johdon sukupolvenvaihdos. Yrittäjä haluaa yrityksen jatkavan toimintaansa irtaannuttuaan hänen yrityksensä johdosta, sukupolvenvaihdos saattaa olla tarpeellinen. Uuden omistajan tehtävä tulee olemaan johdon vaihtaminen, jos yrittäjä aikoo myydä yrityksensä ulkopuoliselle. Johdon sukupolvenvaihdoksesta tulee välttämättömyys, jos omistaja tahtoo yrityksen jatkavan itsenäisenä ja yksityisomistuksessa tai aikoo jatkossakin osallistua yrityksen toimintaa. Yrityksen omistajan tulisi miettiä seuraavia kysymyksiä, jotta vetovastuun siirtäminen onnistuu (Kangas):

1. Mitä minä teen?
2. Kuka pystyy tekemään sen, kun minä olen poissa?
3. Miten voin valmistaa hänet/heidät tilanteeseen?

Prosessi voidaan suunnitella seuraavalla tavalla. Ensimmäisenä arvioidaan omistajan vastuualueet, osaaminen sekä liikesuhteet. Ensimmäinen askel on määrittellä mitä omistaja varsinaisesti tekee. Yrittäjä on usein vastuussa kaikesta, joten omistajan tehtävät on vaikea listata. Harvalla yrittäjällä on muodollista työnkuvaa. Omistaja on voinut olla esimerkiksi talouspäällikkö, myyntiedustaja, tehtaan johtaja, asiakaspalvelija tai kuljetusvastaava. Näihin tehtäviin ja vastuullisiksi palkataan muita henkilöitä, kun yritys kasvaa. Työntekijöiden tehtävien ja vastuualueiden täydentäminen ja koordinoiminen muodostuvat yrittäjän tehtäviksi. (Kangas.)

Toinen tehtävä on arvioida johtoryhmän taidot ja mahdolliset jatkajat. Nykyisen toimivan johdon taidot ja osaaminen sekä heidän tehtäviensä jatkajaehdokkaiden taidot ja osaaminen tulee kirjata ylös. Listan on hyvä alkaa tehtäväkuvauksilla. Tehtävät ohjautuvat pienissä yrityksissä usein sen mukaan, kuka pystyy kunkin tehtävän suorittamaan eikä niinkään tehtäväkuvausten mukaan. Johdolla voi olla erilainen näkemys siitä, mitä kukin tekee ja mistä vastaa, joten johdon tulisi laatia tehtäväraportit. (Kangas.)

Kolmas vaihe on kysyä jatkajalta ja esimieheltä, mitä he haluaisivat jatkossa tehdä. Johdon sukupolvenvaihdossuunnitelman tulee keskittyä yrityksen jatkajasuunnitelmaa enemmän esimiesten ja heidän työnsä jatkajien toiveisiin ja suunnitelmiin. Pitkään palvelleelle esimiehelle, joka suunnittelee pikaista eläkkeelle siirtymistä, ei ole mielekästä siirtää uusia vastuita. Jos johtoryhmän jäsen ei halua hänelle kaavailtuja uusia työtehtäviä ja vastuita, ei hän myöskään opi uusia taitoja, joita tarvitaan kyseisistä tehtävistä suoriutumiseen. (Kangas.)

Neljännessä vaiheessa on otettava selvää, miten johtoryhmä voi kouluttaa jatkajan. Johtoryhmän tulee olla valmis toimimaan omistajan valitseman jatkajan mentorina, jos jatkaja ei ole täysin valmis tehtävään. Johtajia tarvitsee mahdollisesti sitouttaa siirtämään tietojaan ja taitojaan jatkajalle ja heidät täytyy sitouttaa pysymään yrityksen palveluksessa muutosvaiheen ylitse. Johtajia voidaan motivoida jatkamaan yrityksessä esimerkiksi osakeoptioilla. Optiot antavat avainhenkilöille oikeuden ostaa yrityksen osakkeita ennalta sovitulla hinnalla tiettyjen vuosien ajan. Myös vapaaehtoiset eläkejärjestelyt voivat olla motivoiva tekijä pysyä yrityksessä. (Kangas.)

Viidentenä vaiheena on yhdistää johtajien tavoitteet ja heidän uudet vastuut. Viimeinen vaihe johdon sukupolvenvaihdossuunnitelman laadinnassa on tasapainottaa johtajien ja heidän työnsä jatkajien tarpeet ja odotukset. Tarvittavat koulutukset ovat tärkeitä, kun ihmisiä valmistellaan ottamaan vastaan uusia vastuita. Tärkeää on myös pohtia, miten ”siirretään” luopujan henkilösuhteet jatkajille. Jatkajia voidaan auttaa luomaan ja vahvistamaan toimivia suhteita tärkeisiin asiakkaisiin, tavarantoimittajiin ja lainoittajiin. (Kangas.)

Kun nykyinen yrityksen omistaja haluaa yrityksen jatkavan itsenäisenä yhtiönä, on johdon sukupolvenvaihdoksen suunnittelu tarpeen. Tämä on prosessi, joka määrittelee, kuka tekee omistajan työt, kun hän ei enää ole mukana. Johdon jatkajasuunnittelussa avainasemassa on yrityksen ylimmän johdon osaaminen, kiinnostuksen kohteet ja tulevaisuudensuunnitelmat. (Kangas.)

#### **5.2.4 Tavoitetila**

Neljäs vaihe yrittäjänpolvenvaihdoksessa on tavoitetila. Kun kaikki tarpeellinen tieto on kasassa, ryhdytään työstämään ”ihannelopputulosta”. Yrityksen omistaja aloittaa kaikkien osallisten tarpeiden ja odotusten tasapainottamisen ja tunnistaa tärkeimmät omat tavoitteensa yrittäjänpolvenvaihdossuunnitelmalle rakentaessaan tavoitetilaa. Huolellinen valmistelu ja kootut tiedot edellisiltä kolmelta askeleelta ohjaavat parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen suunnitelman luomisessa. Suunnittelun vaikein vaihe on usein ihannelopputuloksen työstäminen, koska on aika koota eri osapuolien monenlaisista tavoitteista yhtenäinen suunnitelma. Tavoitetilan suunnitelma on yhteenveto siitä, mitä yrittäjä haluaa suhteutettuna muiden osallisten huolenaiheisiin, tavoitteisiin ja odotuksiin. Toteuttamiskelpoinen suunnitelma on sitä helpompi laatia mitä selkeämmin ja huolellisemmin asiat ja huolenaiheet pannaan arvojärjestykseen. (Kangas.)

Ensin tulisi kerrata ja vetää yhteen luopujan tarpeet ja tavoitteet. Luopujan näkemys on saattanut muuttua muiden osapuolten tavoitteita läpikäytäessä, joten on hyvä kerrata ja arvioida uudelleen luopujan tarpeet ja tavoitteet. Tarkastelun jälkeen kannattaa summata kaikki luopujan tarpeet ja tavoitteet paperille. (Kangas.)

Toisena asiana kerrataan ja vedetään yhteen muiden osallisten tarpeet ja tavoitteet. Myös muiden avainhenkilöiden tarpeita ja tavoitteita tulee arvioida uudelleen ja laatia niistä yhteenveto. Kolmas vaihe on miettiä, mitä johdon uusiminen merkitsee. Johdon sukupolvenvaihdos on erityisen merkitsevä, jos yrityksen itsenäinen jatkuminen on tärkein päämäärä. (Kangas.)

Neljäntenä valitaan yhtenevät päämäärät jatkajasuunnitelmalle. Tämä on päämääräasettelun vaikein vaihe. Jokaisen osallisen tarpeita suhteessa yrityksen tarpeisiin on luopujan tarkkaan harkittava. Näin voidaan asettaa yhtenevät tavoitteet yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelmalle. Tavoitteet ja suunnitelmat on tasapainotettava sen mukaan, mitä voidaan tai kannattaa toteuttaa. Tietoisesti valittu arvojärjestys auttaa käsittelemään väistämättömiä erimielisyyksiä. Prosessiin osallistujille on helpompi perustella tietoiset valinnat, jos he eivät saa haluamaansa. Parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen päästään tasapainotetuilla päämäärillä. Ihannelopputuloksen kuvaus ei ole lopullisen suunnitelman luonnos. (Kangas.)

Kun yhdistetään tärkeimpien osallisten toiveet ja odotukset yhtenäisiksi tavoitteiksi päästään parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Yrityksestä luopuja näkee yhtiönsä tilanteen, kun hän itse on väistynyt. (Kangas.)

### **5.2.5 Vaihtoehtojen selvittäminen**

Viidennessä vaiheessa yrittäjäpolvenvaihdossuunnittelussa tutkitaan lainsäädännön ja verotuksen suomat mahdollisuudet, joista tulee valita ne joilla parhaiten päästään edellä kuvattuihin päämääriin. Jatkajasuunnittelu aloitetaan liian usein yhtiömuoto- ja verotusvaihtoehtojen pohjalta. Suunnitelma ei välttämättä toteuta osallisten yrittäjäpolvenvaihdokselle asettamia henkilökohtaisia tavoitteita, jos näin tehdään. Taloudelliset, verotukselliset ja lainsäädännölliset menettelytavat selvitetään yrityksestä luopujalle tässä vaiheessa. (Kangas.)

Yhtiön taloudellinen tila, arvo ja tulevaisuus tulee arvioida realistisesti. Arviointiin on lähes välttämätöntä käyttää asiantuntijaa. Asiantuntijan antama arvio voi tuottaa pettymyksen, joten siihen on hyvä varautua. Useimmiten yrittäjät yliarvioivat yrityksensä arvon. Yritys on kuitenkin arvokkaampi omistajalle kuin ulkopuoliselle.

Yrityksestä luopuja kokee yritykselle tunnearvoa, joka ei ole ostajalle merkityksellistä. Yrityksen todellisen arvon määrittämisessä auttaa ammattitaitoisen omistajavaihdosasiantuntijan puolueeton arviointi. Eri vaihtoehtojen hyvien ja huonojen puolien vertailussa asiantuntija auttaa. Luopuja voi esittää asiantuntijalle omat tavoitteensa selkeästi määriteltynä, niin säästyy aikaa ja rahaa. Säädökset ja käytännöt, jotka koskevat yrittäjäpolvenvaihdosta muuttuvat jatkuvasti, joten ne on hyvä käydä läpi pätevän asianajajan kanssa. (Kangas.)

Yrittäjäpolvenvaihdoksessa on erilaisia toimintatapoja. Yksi vaihtoehtoista on pysyä perheyrityksenä. Luopujan ensisijainen tavoite on pysyä perheyrityksenä, kun suunnitellaan yrittäjäpolvenvaihdosta. Yksi tavoista, jolla yritys voidaan siirtää seuraavalle sukupolvelle, on osakkeiden lahjoitus perheenjäsenille, tai niiden jättö perinnöksi seuraavalle sukupolvelle. Sukupolvenvaihdoksen verohuojennussäännöksiä voidaan hyödyntää siirrossa. (Kangas.)

Omistuksen siirrossa on myös yleisiä tapoja lunastussopimukset. Yhtiökumppanit sopivat etukäteen millä tavoin ja ehdoin jäljelle jäävä yhtiökumppani lunastaa eläkkeelle siirtyvän omistusosuuden. Luopujalla on tiedossa sopimuksen ansiosta, kuka omistusosuuden ostaa ja millä hinnalla. Jos yhtiökumppaneita on vähän, tämä on hyvä keino omistusosuuden siirrolle. (Kangas.)

Muita menetelmiä ovat yrityksen tai sen osan myynti henkilökunnalle, yrityksen tai sen osan myynti toimivalle johdolle, yrityksen tai sen osan myynti ulkopuoliselle ja yrityksen toiminnan lopettaminen. Yrittäjä voi yhdessä asiantuntijoiden kanssa laatia ja toteuttaa valitun yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelman, kun näihin menetelmiin on tutustuttu. (Kangas.)

Ennen lopullisen suunnitelman lukkoon lyöntiä on tärkeää tutkia useita toimintamalleja. Samaan lopputulokseen voidaan päästä eri tavoin ja erilaisin veroseuraamuksin. Tästä johtuen tulisi laatia laskelmia eri menetelmien riskeistä, rahoituksesta ja veroseuraamuksista. (Kangas.)

## **5.2.6 Yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelman laadinta ja toteutus**



Suunnitteluprosessin viimeinen vaihe on suunnitelman täytäntöönpano. Jokaisessa yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelmassa on erilaiset taloudelliset ja lainsäädännölliset toteutustavat. Suunnitelman täytäntöönpanossa tulisi siis käyttää asiantuntijoiden apua. Tämä kuudes vaihe poikkeaa paljon edellisistä. Alussa tarkoituksena oli auttaa luopujaa hyvin hänelle ja yritykselle sopivan suunnitelman laatimisessa. Jokaisella vaiheella on selkeä päämäärä, aikataulu ja lopputulos. Muuttuvat verolait, yrityksen tilan muutokset ja henkilökunnan vaihtuminen vaikuttavat tämän kuudennen vaiheen toimeenpanoon. Käytännön toteutus voi aiheuttaa muutoksia vaihtoehtojen valinnassa, siksi on oltava valmis muutoksiin, eikä tule sitoutua liikaa edellisten vaiheiden tuloksiin. Suunnitelma ei välttämättä tyydytä yrityksen tai luopujan nykyisiä tarpeita, jos suunnitelma on laadittu hyvissä ajoin monta vuotta sitten. Monet asiat ovat voineet muuttua matkalla. Yrittäjäpolvensuunnitelmaa tulee siksi arvioida säännöllisesti ja tehdä tarvittavia muutoksia. (Kangas.)

Ensimmäisenä tulee noudattaa omistajanvaihdosasiantuntijoiden ja muiden asiantuntijoiden neuvoja ja varmistaa, että tarvittavat sopimukset on tehty, yrityksen myyntikunnostus on tehty oikein, yhtiöjärjestys on ajan tasalla ja verotukseen vaikuttavat asiakirjat ovat kunnossa. Suunnitelman toteuttamisen vaatimat asiakirjat tulee olla oikein laaditut ja toimitettu oikeille viranomaisille. Yhtiöjärjestyksen muutoksen, verottajan ennakkoratkaisun hakemisen, lahja- tai kauppakirjan omistuksen luovutuksen jatkajalle voidaan vaatia omistajanvaihdoksessa. Koko toteutuksen voi kaataa paperitöiden laiminlyönti. (Kangas.)

Toiseksi laaditaan yhteenveto siitä, mitkä on suunnitelman lopputulos ja miltä yritys näyttää, kun muutosvaihe on ohi. Käytettyjen omistajanvaihdosasiantuntijoiden kanssa laaditaan yhteenveto. Yrittäjän tulee esittää tiivistetysti se mitä on saatu aikaan. Tiivistelmä auttaa selvittämään lopullisen suunnitelman muille osallisille. Tiivistelmän tarkoituksena on myös rauhoittaa asiakkaita, tavarantoimittajia sekä rahoittajia. (Kangas.)

Kolmantena tulisi pitää huolta, että asianomaiset ovat tietoisia suunnitelman yksityiskohdista. Suunnitelman lopullisesta sisällöstä tulee kertoa perheenjäsenille, esimiehille, työntekijöille ja muille osakkaille, koska he auttoivat suunnitelman laatimisessa. Tärkeimpien johtajien, työntekijöiden, perheenjäsenten ja muiden omis-

tajien kanssa keskustellaan lopputuloksesta. Luopuja perustelee keskustelussa suunnitelmassa tehdyt valinnat, mitä voitiin toteuttaa ja mitä ei. (Kangas.)

Neljäntenä kerrataan suunnitelma säännöllisesti. Suunnitelma tulee tarkastaa ja päivittää säännöllisesti asiantuntijoiden kanssa sekä selvittää aiheuttavatko esimerkiksi eri seikoissa tapahtuneet muutokset tarvetta muuttaa suunnitelmaa. Tällaisia seikkoja ovat perhesuhteet, verotus, yrityksen tila ja toiminta, henkilökunta ja johto. Muutostarpeita suunnitelmaan voi aiheuttaa tärkeimpien osapuolten parisuh-teissa tapahtuneet muutokset. Asianomaisen kuolema, vammautuminen, eläkkeel-le lähtö tai muu palveluksesta eroaminen voi muuttaa niitä perusteita, joiden va-raan yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelma laadittiin. Puolisot, lapset, sisarukset, ylin johto ja muut osakkaat kuuluvat tärkeimpien henkilöiden listalle. Tämä on tärkeää, kun osakkaiden lunastussopimus on käytössä. (Kangas.)

Verosäännökset ja verokäytännöt voivat muuttua ja antaa aiheen tehdä muutoksia suunnitelmaan. Myös huomattavat muutokset yrityksen tuloksessa voivat johtaa suunnitelman päivittämiseen. Yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelma, joka on laadittu kohtuullisesti tuottavaa pienyritystä varten ei ole toimiva ratkaisu tuottavassa, isommassa yrityksessä. Kolme tärkeintä muutosta, joita voidaan joutua tekemään ovat yrityksen arvonmäärittystavan tarkistaminen ja sen varmistaminen, että osak-keiden lunastukseen on riittävästi varoja tai rahoitusta varmistaminen, että vero-suunnitelma on edelleen toimiva. Kun yhtiö on kokonaan vaihtanut omistajaa, on suunnitelma pantu kokonaan täytäntöön. Tästä johtuen on suunnitelma pidettävä ajan tasalla. (Kangas.)

Toteuttaminen on siis yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelman viimeinen vaihe. Omista-janvaihdossuunnitelmaa pitää arvioida jatkuvasti, muutenkin kuin merkittävät ta-pahtumat muuttavat suunnitelman perusteita. Yrityksen tilanteen merkittävästi muuttuessa tai avainhenkilöiden kohdalla tapahtuvien muutoksista johtuen on suunnitelmaa korjattava. Toimivan johdon jatkajasuunnitelma toteutetaan yleensä vuosien kuluessa, mutta myös yhtä aikaa omistajanvaihdoksen kanssa. Suunni-telmaa on jatkuvasti korjattava, jotta varmistetaan etteivät verotusmuutokset vaiku-ta negatiivisesti lopputulokseen. Suunnitelma tulee myös laatia ajoissa. (Kangas.)

## **6 CASE: KULJETUSPALVELU JARI SIEKKINEN OY**

Tämän luvun sisältö on julistettu salaiseksi, eikä sitä voida sen vuoksi julkaista.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Alun perin ajattelin tehdä toimeksiantajayritykselleni oppaan sukupolvenvaihdokseen, mutta prosessin aikana käsitykseni työstä ja sen sisältö muuttui siten, että koin parhaaksi tehdä suunnitelman oppaan sijaan. Päädyin tähän ratkaisuun prosessoidessani työtä ja sen sisältöä. Aihe oli minulle aivan uusi ja oppaan tekeminen osoittautui osaamiselleni liian haasteelliseksi. Koin myös suunnitelman olevan parempi ratkaisu, koska sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen on vielä aikaa. Tämän lisäksi toimeksiantajayritys on kasvanut jo niin suureksi, että sukupolvenvaihdoksen toteutuksessa tarvitaan ammattilaisten apua.

Sain mielestäni kerättyä paljon hyödyllistä tietoa sukupolvenvaihdossuunnitelmaani, mitä yrityksen omistajien tulee tietää. Sen lisäksi sain yrityksen omistajat ja muut avainhenkilöt tietoisiksi tulevasta sukupolvenvaihdoksesta ja siitä mitä asioita tulisi ottaa huomioon, kun yritys vaihtaa omistajaa. Samalla sain tilaisuuden tutustua paremmin toimeksiantajayritykseen ja sen tilanteeseen.

Opinnäytetyöni teoria keskeytyi yrittäjyyteen, erityisesti perheyrittäjyyteen, yritysmuotoihin, omistajan- ja sukupolvenvaihdokseen kuin myös yrittäjäpolvenvaihdoksen suunnitteluun. Paikkakuntani kirjaston valikoima ei aivan tukenut opinnäytetyötäni, joten sopivan materiaalin hankkiminen oli vaativaa ja työlästä.

Opinnäytetyön tekeminen oli samaan aikaan sekä antoisaa että haastavaa ja välillä myös stressaavaa. Opinnäytetyöni aihe oli minusta mielenkiintoinen, erilainen ja ajankohtainen, mikä lisäsi motivaatiotani kirjoittamiseen ja tiedon hankkimiseen. Olen myös hyvin iloinen, että sain tehdä opinnäytetyöni juuri isäni omistamalle yritykselle.

Työtä tehdessäni halusin käsitellä näitä aiheita opinnäytetyöni teoriapohjassa. Ajan kuluessa, työtäni tehdessäni ja aihetta tutkiessani olisin halunnut rakentaa teoria pohjani ihan toisella tavalla. En halunnut kuitenkaan enää muuttaa työtäni radikaalisti, erityisesti aikataulullisista syistä. Suurimpia ongelmiani olikin työtäni tehdessä aiheen rajaaminen ja päätöksen tekeminen lopullisesta työn sisällöstä. Työn aikatauluttaminen oli myös haasteellista, koska henkilökohtainen elämä vai-

kutti työni tekemiseen. Suunnitelmaa tehdessäni koin myös haasteelliseksi miettiä millaisen rungon suunnitelmaani teen.

Idea opinnäytetyöni aiheesta syntyi pikku hiljaa. Tiesin heti, että haluaisin isäni yrityksen olevan opinnäytetyöni toimeksiantaja. Halusin myös aiheen olevan mieluinen ja työni olevan yritykselle tarpeellinen. Toimeksiantajan kanssa käydyn keskustelun jälkeen päädyimme siihen lopputulokseen, että sukupolvenvaihdossuunnitelma on yritykselle ajankohtainen ja tarpeellinen. Opinnäytetyötäni tehdessäni toimeksiantajayritys on huomannut, että sukupolvenvaihdosta tulee suunnitella hyvin etukäteen.

Toivon suuresti, että työstäni tulee olemaan apua yrityksen sukupolvenvaihdoksessa. Olen aina valmis auttamaan ja tekemään kaikkeni, jotta isäni omistama yritys tulee jatkossakin toimimaan menestyksellisesti. Toivon myös, että se tulisi jatkamaan toimintaansa vielä monta vuotta ja säilymään sukupolvilta toiselle. Olen hyvin ylpeä siitä miten isoisäni ja isäni ovat rakentaneet hyvin toimeentulevan ja menestyvän yrityksen. Odotan myös innolla yrityksen tulevia vuosia ja miten veljeni tulee jatkamaan yrityksen menestystä. Olen myös hyvin iloinen kertoessani taustastani ja siitä, että olen saanut kasvaa perheyrietyksemme rinnalla.

## LÄHTEET

Heinonen, J. 2005. Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos - käsikirja luopujille ja jatkajille. Pieksämäki: RT-Print Oy.

Holopainen, T. 2006. Yrityksen perustajan opas - silta yrittäjyyteen. 13. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Juusela, J. & Tuominen, S. 2010. Sukupolvenvaihdoksen verotus. Juva: WS Bookwell Oy

Kangas, E. K.. Yrittäjäpolvenvaihdosopas - Yrittäjän opas. Www-dokumentti. Saatavissa [http://www.yrityssuomi.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=b5a24206-6ec4-4cc2-86a4-349cac313438&groupId=10136](http://www.yrityssuomi.fi/c/document_library/get_file?uuid=b5a24206-6ec4-4cc2-86a4-349cac313438&groupId=10136). Luettu 6.5.2013

Kinkki, S. & Isokangas, J. 2004. Yrityksen perustoiminnot. 1.-1. painos. Vantaa: Dark Oy.

Manninen, P. 2001. Yritys vaihtaa omistajaa - sukupolvenvaihdos ja yrityskauppa käytännössä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Metsä-Ketelä, J. 2002. Perheyrityksen pyörteissä - sukupolvenvaihdoksen inhimillinen tekijä. 1. painos. Kirjapaino Dark – Tummuvuoren Kirjapaino Oy.

Perheyritysten liitto. Www-dokumentti. Saatavissa <http://www.perheyritystenliitto.fi/>. Luettu 23.4.2013.

Pyykkö, M. 2011. Minustako yrittäjä. 1.-2 painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Rissanen, T. 2003. Yrittäjän käsikirja 2003. Saarijärvi: Kustannusyhtiö Pohjantähti PoleStar Ltd.

Siikarla, P.J. 2001. Onnistunut yrityskauppa ja sukupolvenvaihdos. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sutinen, M. 1998. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta, mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. 8. painos. Helsinki; Hakapaino Oy.

Tenhunen, L. & Werner, R. Yrityskaupan käsikirja. 3. Tarkastettu painos. Jyväskylä; Gummerus Kirjapaino Oy.

Ukkola, O. & Vilppula, T. Yrityksen omistus muutoksessa. Helsinki; Edita Prima Oy.

Villa, S., Ossa, J. & Saarnilehto, A. 2007. Yritysmuodot. Toiminta, rahoitus ja verotus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Verohallinto. Www-dokumentti. Saatavissa <http://www.vero.fi/fi-FI>. Luettu 5.5.2013

Yrittäjät. Www-dokumentti. Saatavissa <http://www.yrittajat.fi/>. Luettu 5.5.2013