

Opinnäytetyö AMK

Liiketalous

2023

Eeli Karppinen & Taneli Liukkonen

**Onnistuneen
sukupolvenvaihdoksen
edellytykset perheyhtiössä**

– Case Oksasen Puutarha Oy



Opinnäytetyö AMK | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalous

2023 | 30 sivua, 1 liitesivu

Eeli Karppinen & Taneli Liukkonen

Onnistuneen sukupolvenvaihdon edellytykset perheyhtiössä

- Case Oksasen Puutarha Oy

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia perheyhtiössä toteutettavan sukupolvenvaihdon onnistumisen edellytyksiä. Työ toimii käytännön esimerkkinä sukupolvenvaihdosta harkitseville, ja aihetta on tutkittu sekä teorian, että esimerkkiryhtyksen kokemuksen pohjalta. Toimeksiantajana työssä toimii turkulainen puutarha-alan yritys Oksasen Puutarha Oy. Aihe on kirjoittajien mielestä kiinnostava ja hyödyllinen, sillä sukupolvenvaihdos saattaa olla myös heillä ajankohtainen tulevaisuudessa.

Opinnäytetyö on jaettu teoriaosuuteen sekä esimerkkiryhtyksen tapaukseen. Teoriaosuudessa käsitellään sukupolvenvaihdosprosessin kannalta tärkeitä asioita kuten yrityksen arvonmääritystä, vaihdoksen toteutustapoja sekä verotusta. Taloudellisten näkökulmien lisäksi työssä tarkastellaan sukupolvenvaihdokseen oleellisesti liittyvää psyykkistä puolta sekä hiljaisen tiedon merkitystä. Lähteinä työssä on käytetty muun muassa verohallinnon ohjeita, eri lakipalveluita sekä toimeksiantajan haastattelusta saatuja tietoja.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastatteluna, johon osallistuivat toimeksiantajayrityksestä luopuja sekä jatkajat. Suurimmat havainnot onnistuneesta ja kannattavasta sukupolvenvaihdoksessa ovat huolellinen valmistautuminen jo vuosia ennen varsinaista vaihdosta. Lisäksi oleellista onnistumisen kannalta on myös monipuolinen asiantuntijoiden hyödyntäminen niin verotukseen kuin lainsäädäntöön liittyvissä seikoissa. Näin pystytään ennakoimaan ja siten minimoimaan veroseuraamukset.

Oksasen Puutarha Oy:ssä sukupolvenvaihdosta oli suunniteltu jo pitkään ja se toteutettiin lahjanluonteisena kauppana. Tällä tavoin toteutetusta vaihdoksesta syntyneet veroseuraamukset olivat mahdollista kustantaa jo valmiiksi kertyneellä varallisuudella. Toimeksiantoyrityksen onnistuneeseen sukupolvenvaihdokseen vaikutti oleellisesti luotettavaksi havaittujen asiantuntijoiden apu sekä jatkajien sitoutuneisuus. Kaiken kaikkiaan sukupolvenvaihdos on monen tekijän summa, joihin toimeksiantajan tapauksessa oli osattu varautua.

Asiasanat: Sukupolvenvaihdos, verotus, perheyhtiö, arvonmääritys

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Administration

2023 | 30 pages, 1 appendix

Eeli Karppinen & Taneli Liukkonen

The Conditions for successful generational transfer in family company

- Case Oksanen Garden LLC

The purpose of this thesis is to examine the prerequisites for the success of the generational transition in the family business. The work serves as a practical example for those considering generational exchange, and the subject has been studied based on both theory and the experience of an example company. The principal of the work is Oksanen Garden Ltd., a gardening company in Turku. The subject is interesting and useful to the writers, since generational exchange may also be timely for them in the future.

The thesis is divided into the theoretical part and the case of an example company. The theoretical part deals with issues important for the generational exchange process, such as the valuation of the company, how it is implemented and taxation. In addition to economic considerations, the work examines the psychological aspect of generational transfer and the importance of silent knowledge. The sources used in the work include guidance from the tax administration, various legal services and information obtained from an interview with the principal.

The thesis was conducted as a qualitative interview, in which the partners of Oksanen garden Ltd. participated. The main findings of successful and cost-effective generational transitions are careful preparation years before the actual exchange. In addition, it is also essential for success that a wide range of experts are used in both tax and legislative matters. This will enable company to anticipate and thus minimize the tax consequences.

In Oksanen Garden LLC, the generation change was planned for a long time, and it was conducted as a gifted trade. The successful generational transfer was influenced by the assistance of experts who were known to be reliable and the commitment of the successors. The tax consequences of such a change could be financed by already accumulated assets. Overall, generational exchange is the sum of several factors that the Oksanen Ltd. had been able to prepare for.

Keywords: Generational transfer, taxation, family business, valuation

Sisältö

Käytetyt lyhenteet tai sanasto	6
1 Johdanto	7
2 Sukupolvenvaihdoksen toteutustavat	8
2.1 Osakekauppa eli omistuskauppa	8
2.2 Lahja ja lahjanluonteinen kauppa	9
2.3 Substanssikauppa tai liiketoimintakauppa	9
2.4 Sukupolvenvaihdoksen rahoitus	10
3 Yrityksen arvonmääritys sekä verotus sukupolvenvaihdoksessa	12
3.1 Substanssiarvo	12
3.2 Tuottoarvo	13
3.3 Käypä arvo	13
3.4 Markkinaperusteinen arvo	14
3.5 Verosuunnittelu ja verotus	15
3.6 Lahjavero	15
3.7 Lahjaveroluokat	17
4 Sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen perheyhtiössä	18
4.1 Vaihdosprosessin alustus	18
4.2 Sukupolvenvaihdosprosessi	19
4.3 Hiljainen tieto ja sen merkitys	20
5 Sukupolvenvaihdos Oksasen Puutarhassa	22
5.1 Oksasen Puutarha Oy	22
5.2 Sukupolvenvaihdoksen taustaa	22
5.3 Asiantuntijoiden hyödyntäminen sukupolvenvaihdoksessa	23
5.4 Psyykinen puoli ja hiljainen tieto	23
5.5 Sukupolvenvaihdoksen vaikutukset työtehtäviin ja yhteenveto	24
6 Johtopäätökset	26

Lähteet	28
----------------	-----------

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset	31
--------------------------------	----

Kuvat

Kuva 1. Perheyriityksen omistajanvaihdoksen ydinkohdat (Rantalainen 2020). 20

Kuva 2. Hiljaisen ja näkyvän tiedot ominaisuudet (Oragui 2021). 21

Taulukot

Taulukko 1. Substanssi- ja tuottoarvon suhde (Ov-foorumi 2022). 14

Taulukko 2. Lahjaveroluokat (PerVL 378/1940). 17

Käytetyt lyhenteet tai sanasto

Käypä arvo	Yrityksen substanssiarvon ja tuottoarvon perusteella lasketun tuottoarvon keskiarvo.
Pk-yritys	Pienet ja keskisuuret yritykset. Työntekijöitä on alle 250 työntekijää ja vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa (40 miljoonaa euroa ennen vuotta 2003) tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa (27 miljoonaa euroa ennen vuotta 2003) euroa.
Osakkeen hankintameno	Omaisuuksien omistusoikeuteen käytetty arvo.
Varainsiirtovero	Kiinteistön, osakkeen tai muun arvopaperin omistusoikeuden siirrosta koituva vero. Kiinteistöissä 4 prosenttia ja liikeosakkeissa 1,6 prosenttia kauppahinnasta.
Tilikausi	Ajanjako, jonka aikaisesta kirjanpidosta tehdään yrityksen tilinpäätös. Lain mukaan 12 kuukautta, mutta toimintaa aloittaessa tai lopettaessa voi olla myös lyhyempi tai pidempi ajanjakso, enintään kuitenkin 18 kuukautta.

1 Johdanto

Jokaisen yrittäjän tulee ennemmin tai myöhemmin urallaan pohtia yrityksensä jatkoa, kun on aika siirtyä syrjään. Vastaavanlainen tilanne on myös tämän opinnäytetyön tekijöillä tulevien vuosien aikana ajankohtainen, minkä pohjalta myös aihe valikoitui. Omistajavaihdosbarometrin (2018) mukaan yli 40 % yli 20 henkilöä työllistävästä yrityksistä suunnittelee sukupolvenvaihdosta. Sukupolvenvaihdos on perheyriykselle sekä haaste että mahdollisuus. (Perheyriyten liitto 2022.)

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää onnistuneen sukupolvenvaihdoksen toteuttamisen edellytykset osakeyhtiömuotoisessa perheyriyksessä. Työn tarkoituksena on avata sukupolvenvaihdoksen kannalta tärkeitä asioita ja helpottaa vaihdosprosessia. Sukupolvenvaihdos on kannattava menetelmä niin väistyvälle kuin jatkavalle yrittäjälle. Liiketoimintaa ei tarvitse keksiä uudelleen, asiakaspohja on jo valmiina ja usein myös verotukselliset kustannukset ovat pienemmät. (Yrittäjät 2022.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii turkulainen puutarha-alan yritys Oksasen Puutarha, joka on perustettu vuonna 1971. Kyseessä on noin 80 ihmistä työllistävä PK-yritys, jonka liikevaihtoluokka on noin 14 miljoonaa euroa. Oksasen Puutarhan liiketoiminta koostuu salaattien ja yrttien tuotannosta. Tuotevalikoimaan kuuluu esimerkiksi jää- ja friseesalaatteja, tilliä sekä basilikaa. Yritys tekee jatkuvaa tuotekehitystyötä yhteistyössä siemenjalostajien kanssa. Esimerkiksi yhteistyö Hollannin siemenjalostajien kanssa on alkanut jo 90-luvulla. Oksasen Puutarhassa sukupolvenvaihdos toteutettiin vuonna 2018. Yrityksessä oli ennen sukupolvenvaihdosta kaksi osakasta ja vaihdoksen toteutumisen jälkeen osakkaita on neljä.

Opinnäytetyön tekemisessä tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta ja haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua sukupolvenvaihdokseen osallistuneille. Teoriaosuudessa käymme sukupolvenvaihdosprosessia läpi paneutuen erilaisiin toteutustapoihin, yrityksen arvonmäärittelyyn ja verotukseen. Tapaustutkimus on paras tapa, kun halutaan tutkia ja ymmärtää syvällisesti tapauskohdetta.

2 Sukupolvenvaihdoksen toteutustavat

Osakeyhtiömuotoisen perheyriksen sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa useammalla eri tavalla. Yleisimpinä toteutustapoina pidetään osakekauppaa ja liiketoimintakauppaa. Myyjän kannalta osakekauppa on selkeä ja täsmällinen tapa toteuttaa omistajanvaihdos, sillä osakkeiden myynnin seurauksena muodostuva luovutusvoitto verotetaan pääomatulona. Liiketoimintakaupassa myyntitulo tulee suoraan myyjäyritykselle. (Lakari & Engblom 2012, 40.) Toteutusmuodon valintaan vaikuttaa muun muassa jatkajan suhde luopujaan, yrityksen käypä arvo sekä yrityksen taloudellinen tila. Mikäli yrityksen jatkajaksi on tulossa perheen jäsen tai sukulainen, on verotuksessa eräitä huojennuksia esimerkiksi lahja- sekä tuloveroon liittyen tiettyjen ehtojen täytyessä. Vaihdoksen toteuttamisessa on usein hyvä turvautua lakiasiantuntijoihin, jotka auttavat prosessin läpiviennissä ja antavat neuvoja esimerkiksi verotuksellisiin asioihin liittyen. Juristin palkkaaminen on lähes välttämätöntä, mikäli halutaan välttää mahdolliset sudenkuopat. Myös osakekannan arvo on aina oleellista selvittää.

2.1 Osakekauppa eli omistuskauppa

Kun puhutaan yrityskaupasta, tarkoitetaan sillä useimmiten osakekauppaa. Osakekaupassa myydään nimensä mukaisesti osakkeita yrityksestä, joka tarkoittaa usein omistajan vaihtumista. Tämä kauppamuoto on yleensä myyjän näkökulmasta selkein sekä helpoin, sillä myynnin myötä hän vapautuu yrityksen vastuista. Osakkeiden myymisestä syntyvä voitto verotetaan myyjän pääomatulona, joten osakekauppa on myös verotuksellisesti selkeä. Useimmiten osakekaupassa ostaja perustaa erillisen holding-yhtiön kaupaa varten, joka järjestää tarvittavan rahoituksen. Kauppahinnan pienentämiseen on olemassa muutama erilainen tapa, kuten ennen kauppaa toteutuva osingonjako myyjälle, yhtiön omien osakkeiden hankinta tai kaupan kohteen jako pienempiin osiin. (Lakari & Engblom 2012, 40–41.) Omistuskaupassa ei kuitenkaan yleensä tapahdu muutoksia, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Osakekauppamuotoisesta sukupolvenvaihdoksesta seuraa yleensä veroseuraamuksia, koska monesti osakkeet myydään käypää arvoa alempaan hintaan. Tilanteessa, jossa osakkeen hankintamenosta ei voi tehdä poistoja, ei liikearvo-osuuttakaan voida poistaa (Immonen & Lindgren 2017, 44). Mikäli kyseessä on kauppa kahden yrityksen välillä samalla alalla, tavallista on, että myyjä sitoutuu kilpailukieltoon. Sukupolvenvaihdoksen

kannalta tärkeää on huomioida, että kiinteistöyhtiöt eivät kuulu verotuksellisesti sukupolvenvaihdokseen liittyvien huojausten piiriin. (Myllynen n.d.)

2.2 Lahja ja lahjanluonteinen kauppa

Lahjanluonteista kauppaa käytetään tavallisimmin, kun uusi jatkaja yritykseen tulee perheen sisältä. Edellä mainittua tapaa käytetään yleensä myös silloin, kun perillisiä on useita, eikä kaikki heistä jatka yritystoimintaa. Lisäksi lahjanluonteistakauppaa käytetään useimmiten sukulaisten välisissä osake- ja kiinteistökaupoissa (Ossa 2018, 319). Mikäli yrityksellä ja verottajalla on eri näkemykset yrityksen käyvästä arvosta, voi jatkajalle koitua lahjaveroseuraamuksia suunniteltua enemmän. (Tuokko 2017.) Siviilioikeudessa lahjakäsittelyn määritelmä ei ole yhtenäinen, vaan sen tunnusmerkkeinä on tavallisesti pidetty esimerkiksi sitä, että lahjanantajan varallisuus vähenee, kun taas lahjansaajan varallisuus lisääntyy (Immonen & Lindgren 2017, 105).

Kun yhtiössä muutetaan omistajuussuhteita, on kauppa lahjanluonteinen, jos hinta on enintään 75 % myydyin osuuden arvosta. Luopujaosapuolen tuloverotuksessa keskeisin kysymys on yrityksen hankintamenon määräytyminen. Osuudesta luopuvalle osapuolelle sukupolvenvaihdoksessa muodostuva voitto on verovapaata, mikäli kaikki kolme seuraavaa ehtoa täyttyvät. Saaja saa vähintään 10 % osuuden yhtiön osakkeista, osakkeiden saaja kuuluu lähipiiriin, kuten sisar tai lapsi sekä luopuja on omistanut osuuden vähintään 10 vuotta. (Saramäki n.d.) Lahjanluonteisessa kaupassa lahjansaaja ei maksa korvausta omistusoikeuden saamisesta, joten lahjaan ei sovelleta kaupan vastuuperusteita. Tällöin lahjansaaja ei voi vaatia korvausta, mikäli itse lahjassa todetaan jokin virhe tai jos saaja joutuu luovuttamaan lahjan oikealle omistajalle. (Lakari & Engblom 2012, 15.)

2.3 Substanssikauppa tai liiketoimintakauppa

Substanssikauppa tai toiselta nimeltään myös liiketoimintakauppa on yrityskauppa, jossa jatkaja ostaa liiketoiminnan lisäksi myös yrityksen omaisuuden, esimerkiksi laitteet, koneet, työntekijät tai muun vastaavan omaisuuden. Substanssikauppa mahdollistaa molempien osapuolien tarpeiden mukaisen yksilöidyn kokonaisuuden. Liiketoimintakaupassa ostaja ostaa vain erikseen sovitut omaisuudet. Näin voidaan rajata kaupasta pois kaikki tarpeettomat liiketoimintaan liittyvät varallisuuserät. Ostajalle

ei synny maksettavaa varainsiirtoveroa liiketoimintakaupassa, lukuun ottamatta mahdollisia ostettavia kiinteistöjä, rakennuksia, rakennelmia tai arvopapereita. Edellä mainittuja omaisuuksia voidaan käyttää kauppahintavelkojen vakuutena, joten liiketoimintakauppa voi olla helpompi rahoittaa verrattuna osakekauppaan. (Lakari & Engblom 2012, 41.)

Liiketoimintakaupassa liiketoimintaan sisältyy oleellisesti usein myös mukaan liikearvo eli tulevaisuuden tuotto-odotukset. Tämä lasketaan kauppahinnan ja yrityksen oman pääoman käyvän arvon erotuksesta. (Immonen & Lindgren 2017, 43–44.) Substanssikaupan hinta on usein myytävän yrityksen arvoa suurempi, minkä takia myyjänä toimiva osapuoli joutuu maksamaan kaupasta syntyneestä tulosta veroa. Kyseessä on yrityksen omaisuuden myyminen, jolloin kaupasta syntyvä tulo tulee yritykselle. Tällöin myös kaupan veroseuraamukset tulevat yrityksen eikä yrityksen omistajan maksettavaksi. (Lakari & Engblom 2012, 74.) Ostajan tekemät toimet liiketoimintakaupan jälkeen saattaa vaikuttaa myyjän verotukselliseen asemaan, jonka takia nämä asiat otetaan huomioon kauppasopimusta tehdessä. Lisää verotuksellisia seikkoja liittyy tilanteeseen, jossa yrityksen omistajan aikeena on saada erillinen kauppahinta itselleen. (Myllynen n.d.) Liiketoimintakauppa on ostajalle yleisesti pidettynä turvallisempi vaihtoehto kuin osakekauppa, sillä kauppa kohdistuu vain erikseen sovittuihin tase-eriin. Liiketoimintakauppa on myös verotuksellisesti verrattuna suotuisampi tapa kuin osakekauppa. Suurin tekijä tähän on osakekaupasta koituva varainsiirtovero, joka on 1,6 prosenttia osakkeiden kauppahinnasta. Liiketoimintakaupassa maksetaan kuitenkin varainsiirtoveroa, mikäli kauppaan sisältyy kiinteistöjä, rakennuksia tai arvopapereita. (Veropro n.d.)

2.4 Sukupolvenvaihdoksen rahoitus

Kustannustehokkuus ja rahoituksen järjestäminen ovat merkittävässä roolissa onnistuneessa ja kannattavassa sukupolvenvaihdoksessa. Vaihdosprosessissa syntyy aina väistämättä jonkinlaisia kustannuksia ja siksi on tärkeää tutustua erilaisiin rahoitusvaihtoehtoihin sekä kysyä apua asiantuntijoilta. Rahoitus saattaa olla vaikea puheenaihe ja näkemykset voivat vaihdella luopujan, jatkajan sekä myös mahdollisen rahoittajan kesken. Rahoitustarpeeseen vaikuttaa pitkälti vaihdoksen toteutustapa. Lahjanluonteisessa kaupassa rahoitustarve on selvästi pienin, mutta esimerkiksi ilman kertynyttä varallisuutta, maksettavan lahjaveron määrä voi nousta niin korkeaksi, että

tarvitaan rahoitusta. Substanssi- ja osakekaupassa taas itse kauppahinta voi nousta niin korkeaksi, että on järkevintä hakea rahoitusta. Pankit tarjoavat yrityksille kattavasti erilaisia palveluita rahoitukseen ja muun muassa lainopillisiin asioihin liittyen. Lisäksi Suomessa rahoitusta tarjoavat esimerkiksi Business Finland, ELY-keskukset, Finnvera, ja yksityiset sijoittajat. (Yrittäjät 2021.)

3 Yrityksen arvonmääritys sekä verotus sukupolvenvaihdoksessa

Yrityksen arvonmääritys, eli valuaatio, tarkoittaa prosessia missä yrityksen arvo määritetään ennen yrityksen omistajuusjärjestelyitä (Etula 2023). Arvonmääritys tulee aloittaa jo hyvissä ajoin ennen sukupolvenvaihdosta. Yrityksen tulisi toteuttaa arvonmääritys ja muutenkin säännöllisesti mutta erityisen tärkeää se on tehdä ennen sukupolvenvaihdosta tai sitä suunniteltaessa. Valuaatiosta on tärkeää keskustella myös yrityksen jatkajan kanssa, jotta voidaan vertailla erilaisia toteutustapoja ja sitä kautta ennakoita veroseuraamuksia. Arvonmäärityksen tekemiseen on olemassa eri menetelmiä. Yrityksen valuaatioon voidaan käyttää jotakin alla esitetystä tavoista tai yhdistelemällä näitä. (Yrityspörssi n.d.) Pk-yrityksen arvonmääritys toteutetaan yleensä substanssiarvon tai tuottoarvon avulla. Karkeasti ajateltuna tuottoarvomenetelmässä arvioidaan yrityksen tuloksentekeyttä tulevaisuudessa, kun taas substanssiarvomenetelmässä määritellään yrityksen varallisuutta. Yrityksen arvoon vaikuttaa esimerkiksi toimiala, maailman markkinatilanne ja sen tuloksentekeyty sekä myös ostajan aiheet. (Minilex n.d.)

3.1 Substanssiarvo

Substanssiarvo, tunnetaan myös nimellä tasearvo, tarkoittaa yrityksen omaa, velatonta pääomaa. Substanssiarvo muodostuu siten, että yrityksen velat vähennetään sen varoista viimeisimmän tilikauden taseen mukaan. Mikäli tilikausi on kesken ja se on päättymässä kahden kuukauden kuluessa, käytetään lähtökohtana pian päättymässä olevan tilikauden tasetta. Arvonmäärittämisessä voidaan käyttää myös osatilikauden mukaan laaditun tilinpäätöksen tasetta, mikäli se on vahvistettu yhtiökokouksessa ennen verotuksen toimittamista. Varoihin ja velkoihin kuuluu kaikki tulonlähteisiin kuuluvat varat ja velat. Mikäli velat ovat suuremmat kuin varat, on substanssiarvo tällöin nolla. Ylimenevä osa pienentää tässä tapauksessa yrityksen käypää arvoa. Substanssiarvon avulla määritetään koko yrityksen arvo, jonka takia joitain tiettyjä omaisuuseriä voidaan arvostaa tasearvoihin. (Verohallinto 2019.) Substanssiarvo on tuottoarvoon verrattuna mutkaton ja yksinkertainen arvonmääritysmenetelmä, mutta molempia menetelmiä käytetään usein myös rinnakkain. Substanssiarvoa laskettaessa kannattaa kuitenkin olla

täsmällinen ja tarkka. (Sotka 2018.) Tappiollisen yrityksen arvo määritetään usein substanssiarvon kautta, sillä se keskittyy nykyhetkeen, eikä ota huomioon tulevaisuuden näkymiä tuottojen suhteen (Yrityspörssi n.d.).

3.2 Tuottoarvo

Tuottoarvomenetelmä lähtee liikkeelle yrityksen tulevaisuuden tuottojen realistisesta arvioinnista. Tuottoarvon pohjana käytetään aikaisempien vuosien tuottokehitystä sekä tulevaisuuden kehityksen näkymiä. Verottajan näkökulmasta tuottoarvo lasketaan vain menneiden vuosien perusteella, kun taas yrityksen jatkaja tai ostaja arvioi tulevaisuuden tuottoja. (Yrityspörssi n.d.) Yrityksen ennustetut tuotot lasketaan yhteen tietyiltä tulevilta vuosilta nykyarvona, jolloin saadaan tuottoarvo. Tuottoarvoon laskettavien tuottojen suuruus ja määrä vuosissa riippuu eri tekijöistä kuten yrityksen rahoituksesta ja sen toimialasta.

Yrityksen tuottoarvo lasketaan seuraavalla kaavalla:

$$A = T / i$$

A = tuottoarvo

T = vuotuinen nettotuotto

i = tuottovaatimus

Vuotuinen nettotuotto määritetään usein käyttämällä oikaistua käyttökattetta aikaisemmilta vuosilta. Nettotuoton määrä lasketaan yleensä kolmen tai viiden aikaisemman vuoden tuoton keskiarvona. Tuottovaatimuksella tarkoitetaan jonkin muun samankaltaisen riskin omaavan sijoitusinstrumentin, kuten rahaston tuottovaatimusta. Sen suuruus on yleensä henkilö- tai osakeyhtiön yhtiöosuudessa 15 %. (Yrityspörssi n.d.)

3.3 Käypä arvo

Käypä arvo otetaan esille muutamassakin eri vaiheessa sukupolvenvaihdosprosessin aikana, mutta lyhyesti selitettynä sillä tarkoitetaan varallisuuden todennäköistä

luovutushintaa verovelvollisuuden alkamishetkellä (Ossa 2018, 59). Yrityksen käypää arvoa laskettaessa käytetään sekä substanssiarvoa että tuottoarvoa. Mikäli yrityksen tuottoarvo on suurempi kuin substanssiarvo, käypä arvo on tällöin näiden kahden arvon keskiarvon suuruus. Jos taas substanssiarvo on suurempi tai yhtä suuri kuin tuottoarvo, käypänä arvona käytetään tällöin substanssiarvon määrää. (Verohallinto 2019.) Käyvän arvon laskeminen oikein sukupolvenvaihdostilanteessa on todella tärkeää ja myös haasteellista, joten tässäkin asiassa korostuu asiantuntijan apu. Määriteltäessä käypää arvoa, siinä ei huomioida omaisuuden realisointikuluja, kuten taas esimerkiksi luovutusvoittoverotuksessa tehdään. Käyvän arvon määrittämisessä pitäisi lähtökohtana olla yhtiön tuorein tilinpäätös tai välitilinpäätös, joka analysoidaan tarkasti. Käyvän arvon määrittämiseen ei ole olemassa varsinaista käytäntöä, vaan se tehdään aina tapauskohtaisesti. (Kukkonen & Walden 2014, 240.) Alla oleva taulukko selkeyttää substanssi- ja tuottoarvon suhdetta.

Taulukko 1. Substanssi- ja tuottoarvon suhde (Ov-foorumi 2022).

Arvojen suuruusjärjestys	Myytävän kokonaisuuden hinta enintään
Tuottoarvo > Substanssiarvo	Tuottoarvo + siirtyvä ylimääräinen omaisuus - vieras pääoma
Substanssiarvo > Tuottoarvo	Substanssiarvo

3.4 Markkinaperusteinen arvo

Arvonmääritystä tehtäessä apuna voidaan käyttää myös niin sanottua markkinaperusteista arvoa. Tämän menetelmän pohjana toimii lähivuosina tehdyt muut vastaavanlaiset yrityskaupat tai sukupolvenvaihdokset – edellyttäen, että niistä on saatavilla analyysiin tarvittavaa tietoa. Markkinaperusteiseen arvonmäärittämiseen tarvittavia tunnuslukuja ovat esimerkiksi hinta ja liikevaihto tai hinta ja liikevoitto. (Yrityspörssi n.d.)

Markkinaperusteisen arvonmäärittämisen tekeminen saattaa kuitenkin olla monesti ongelmallista, koska tietoa vastaavanlaisista yrityskaupoista tai sukupolven vaihdoksista ei välttämättä ole helposti saatavilla. Harvoin myöskään yritykset tai niiden omistajuussuhteiden vaihtotavat ovat samanlaisia, vaikka ne toimisivat samalla alalla. Markkinaperusteinen arvonmäärittäminen onkin enemmän suuntaa antava menetelmä arvoa

määriteltäessä, koska mikäli verrokkiyritysten tiedot ovat puutteellisia, saattaa menetelmä johtaa harhaan (PwC.fi n.d.).

3.5 Verosuunnittelu ja verotus

Yksi sukupolvenvaihdosprosessin suurin kokonaisuus on verotus ja sen suunnittelu. Useissa tilanteissa puhutaan suurista rahamääristä, joten kunnollisella pohjatyöllä voidaan vaihdos toteuttaa verotuksellisesti suotuisammin. Yrityskaupan veroseuraamuksia ilmenee tavallisesti myyjän verotuksessa, itse yhtiön verotuksessa sekä ostajan verotuksessa. Toisinaan verosuunnittelussa voi olla näkemyseroja myyjän ja ostajan välillä. Sukupolvenvaihdoksessa on normaalia yrityskauppaa enemmän pidettävä mielessä kysymykset liittyen mahdolliseen lahja- ja varainsiirtoveroon sekä arvonalisäveronäkökulmaan. (Ossa 2018, 21.)

Tyypillisesti vaihdos toteutetaan ainakin osin vastikkeettomasti. Vaihdoksesta koituvia veroseuraamuksia pystytään minimoimaan perintö-, lahja- ja tuloverolakien huojennussäännöksillä. Sukupolvenvaihdosprosessin verosuunnittelussa on huomioitava tuloverotus, todennäköinen lahjaverotus sekä myös koko yhtiön verotus. Verosuunnittelu on usein haastavin osa koko sukupolvenvaihdosta, ja siinä kannattaakin turvautua asiantuntijan apuun. (Kukkonen & Walden 2014, 248–251.) Verottaja ei myönnä automaattisesti lahja- ja perintöverohuojennuksia tai lisääaikaa niiden maksuun, vaan verovelvollisen on itse pyydettävä sitä (OP n.d.). Mikäli luopujaosapuoli ei halua kaupasta mitään vastikkeeksi, on lahjanluonteinen kauppa luontevin ja helpoin toteutustapa. Täysin vastikkeettomasta kaupasta ei luonnollisesti synny luovuttajalle mitään veroseuraamuksia. Vastikkeellisesta kaupasta puhutaan silloin, kun siitä seuraa luovutusvoittoa tai -tappiota. (Lakari & Engblom 2012, 45.) Kauppa katsotaan normaalisti lahjaksi, mikäli kauppahinta on alle 75 % yrityksen käyvästä arvosta. Tällöin ostaja joutuu maksamaan kaupasta lahjaveroa. Sukupolvenvaihdostilanteessa kuitenkin huojennusedellytysten täytyessä kauppahinnaksi riittää vähintään 50 %, ettei kaupan alennusta katsota verottajan näkökulmasta lahjaksi. (Lakari & Engblom 2012, 90.)

3.6 Lahjavero

Lahjanluonteisessa kaupassa syntyy veroseuraamusta lahjan saajalle. On olemassa kuitenkin tiettyjä poikkeuksia, joissa lahjavero voidaan huojentaa osittain tai kokonaan.

Mikäli yrityskaupan hinta on yli 50 % osakkeiden käyvästä arvosta, luovutuksen kohteena on yritys tai sen osa ja luovutuksensaaja jatkaa yritystoimintaa saamassaan yrityksessä, on jatkaja oikeutettu täyteen lahjaverohuojennukseen. (Lindblad 2017.) Eli jos kauppahinta on esimerkiksi 55 prosenttia osakkeiden käyvästä arvosta ja kaksi muuta ehtoa täyttyy, ei lahjaveroa makseta ollenkaan. Tilanteessa, jossa yrityksestä maksettavan veron määrä on yli 850 euroa, luovutuksensaaja jatkaa yritystoimintaa saamassaan yrityksessä sekä veronalaiseen saantoon sisältyy yritys tai sen osa, huojennus voidaan tehdä vain osittain. (Verohallinto 2020.) Lahjaveron suoritevelvollisuus alkaa PerVL 20 §:n mukaan siitä hetkestä, kun lahja on luovutettu saajalleen. Lahjaveroilmoitus on jätettävä kolmen kuukauden kuluessa verovelvollisuuden alkamisesta. (Immonen & Lindgren 2017, 106.) Yhtiön osakkeiden ja yrityksen varallisuuden arvon tulee pohjautua tilinpäätökseen tai välitilinpäätöslaskelmaan, joka ajallisesti vastaa verovelvollisuuden alkamishetkeä. Yrityksen varallisuuden arvosta voidaan vähentää siihen kohdistuvat velat ja veloitteet. Itse lahjavero määräytyy progressiivisen lahjaverotaulukon mukaisesti eli maksettavan veron määrä nousee veron perusteena olevan rahasumman kasvaessa. (Immonen & Lindgren 2017, 146.)

3.7 Lahjaveroluokat

Verovelvolliset jaetaan kahteen eri veroluokkaan, riippuen sukulaisuussuhteesta. Lahjaveroa maksetaan PerVL 19 a §:stä löytyvän taulukon mukaisesti. Taulukosta numero kaksi selviää eri veroasteikot. Ensimmäinen veroluokka käsittää lähimmät sukulaiset, joihin kuuluvat puoliso, lapsi, lapsenlapsi tai puolestaan vanhempi tai isovanhempi. Eli toisin sanoen perilliset suoraan alenevassa tai ylenevässä polvessa.

Taulukko 2. Lahjaveroluokat (PerVL 378/1940).

I veroluokka: lähimmät sukulaiset

Verotettavan osuuden arvo euroina	Veron vakioerä osuuden alarajan kohdalla euroina	Veroprosentti ylimenevästä osasta
5 000–25 000	100	8
25 000–55 000	1 700	10
55 000–200 000	4 700	12
200 000–1 000 000	22 100	15
1 000 000–	142 100	17

II veroluokka: muut kuin lähimmät sukulaiset

Verotettavan osuuden arvo euroina	Veron vakioerä osuuden alarajan kohdalla euroina	Veroprosentti ylimenevästä osasta
5 000–25 000	100	19
25 000–55 000	3 900	25
55 000–200 000	11 400	29
200 000–1 000 000	53 450	31
1 000 000–	301 450	33

Myös adoptiolapset- ja vanhemmat kuuluvat juridisesti samaan asemaan biologisten sukulaisten kanssa. Toiseen veroluokkaan puolestaan kuuluvat kaikki muut sukulaiset kuten sisarukset sekä esimerkiksi suvun ulkopuoliset henkilöt kuten ystävät. (Vero.fi, n.d.)

4 Sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen perheyhtiössä

Sukupolvenvaihdosprosessin valmistelu aloitetaan normaalisti jo muutamia vuosia ennen itse varsinaista vaihdosta. Prosessi on usein pitkä, ja se vaatii monien asioiden huomioon ottamista aina verotuksellisista asioista tulevaisuuden näkyymiin sekä maailmantalouden tilanteeseen asti. Pitkä ja huolellinen suunnittelu edesauttaa vaihdosprosessin läpivientiä sujuvammin. Sitä voidaan helpottaa jakamalla huomioon otettavia asioita pieniin lohkoihin, kuten miettimällä luopujan toimeentulon turvaamista, jatkajien rahoitusta sekä veroseuraamuksia. Asiantuntijoiden konsultointi on erityisen tärkeää, jotta saadaan mahdollisimman suotuista lopputulosta niin luopujalle kuin jatkajillekin. Sukupolvenvaihdoksessa toteutuu omistajanvaihdos, jonka vuoksi prosessiin liittyy yrityskaupan normaalit lainalaisuudet sekä omistajanvaihdoksen siviili- ja vero-oikeudellinen sääntely. Perhepiirissä tapahtuvalle sukupolvenvaihdokselle luonteenomaista on tavalla tai toisella sovittava, käyvästä hinnasta poikkeava hinnoittelu. (Immonen & Lindgren 2013, 8.) Mikäli vaihdosprosessia ei suunnitella huolella, voi sillä olla monenlaisia negatiivisia seuraamuksia, esimerkiksi verotukseen liittyen. Osingonjaolla pystytään pienentämään veroseuraamuksia jo ennen varsinaista sukupolvenvaihdosta.

4.1 Vaihdosprosessin alustus

Sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa on lähdettävä liikkeelle yksinkertaisista asioista. Aluksi on tärkeä kartoittaa kuka tai ketkä ovat tulossa jatkamaan yritystoimintaa ja miten roolit jaetaan uudessa omistajuussuhteessa. Tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan perheyhtiön kannattavaan sukupolvenvaihdokseen, jossa jatkajiksi on tullut kolme lasta isän rinnalle, isoäidin luopuessa omasta osakkuudestaan kokonaan. Siksi on myös erityisen tärkeää tietää, onko uusilla jatkajilla motivaatiota ja sitoutumishalukkuutta yritystoiminnan jatkamiseen ja kehittämiseen. Sopivan jatkajan löydyttyä on aika siirtyä suunnittelemaan käytännön asioita kuten rahoitustarvetta, veroseuraamuksia ja viestintää asiakkaille sekä sidosryhmille koskien sukupolvenvaihdosta. Jos yrityksessä on useita osakkaita, voi osakassopimuksesta olla hyötyä. Sen avulla voidaan jo etukäteen ottaa kantaa tilanteisiin, missä voisi mahdollisesti syntyä riita osakkaiden välillä. (OP n.d.) Osakassopimus sisältää yrityksen

toimintaan liittyviä säännöksiä sen toiminnasta, osakkaiden oikeuksista ja vastuista. Näiden lisäksi osakassopimus käsittää päätöksentekoon ja osakkaiden luovuttamiseen liittyviä ehtoja. Edellä mainittujen asioiden lisäksi siihen sisältyy myös usein kilpailukiello sekä salassapitovelvollisuus. (Rainto 2022.) Suunnitteluvaiheessa on tärkeää listata eri tavoitteita ylös, kuten eri osapuolten odotukset, luopujaosapuolen toimeentulo vaihdoksessa ja sen jälkeen sekä kunkin osakkaan vastualueet. Havainnolliset ja selvät tavoitteet auttavat havainnollistamaan taloudellisia, verotuksellisia ja lainsäädännöllisiä vaihtoehtoja.

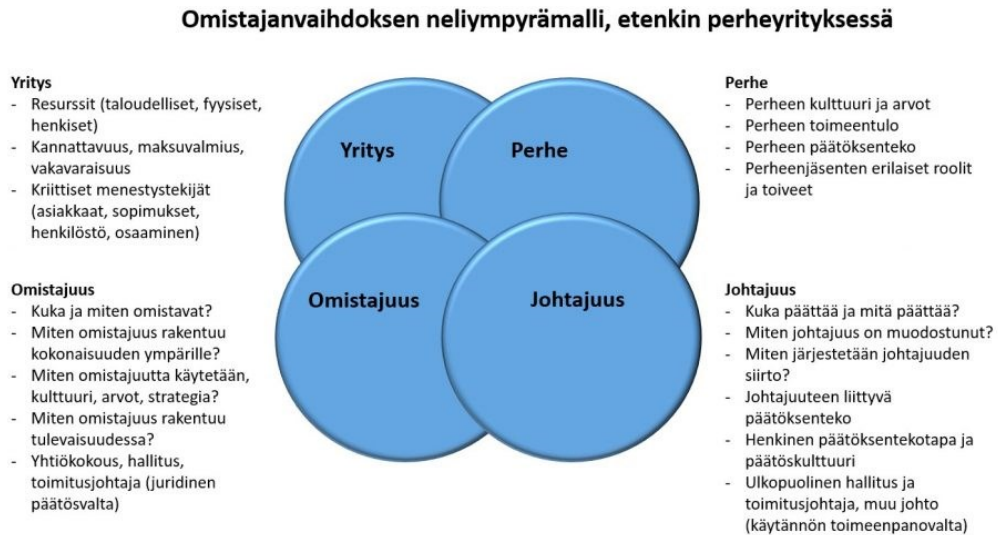
Verosuunnittelu on kannattavan vaihdosprosessin suurin kokonaisuus. Useimmiten lahjoitus tai yrityksen siirto ennakkoperintönä vähitellen jatkajalle on kannattavin tapa. Tietynlaisten edellytysten täytyessä, perintö- ja lahjaverosta voidaan saada huojennuksia. Näihin liittyvät esimerkiksi yhtiömuoto, sukulaissuhde, kauppahinta, omistusaika ja huojennuksien pyytäminen ajoissa. Yrityksen käypä arvo on tärkeä verottajan kannalta, sillä esimerkiksi lahjavero määräytyy sen mukaan. (Administer 2021.)

Mikäli kaupan kohteena oleva yhtiö pyritään yhtiöittämään omaksi yhtiöksi jo ennen kauppaa, voidaan yhtiöjärjestelysäännöksessä esiintyvää liiketoimintasiirtoa käyttää vaihdosprosessin alussa esitoimena. Sen avulla pystytään organisoimaan konserni tai esimerkiksi siirtämään kauppakohteen liiketoiminta omaan yhtiöön jo ennen varsinaista yrityskauppaa. (Ossa 2018, 23.)

4.2 Sukupolvenvaihdosprosessi

Sukupolvenvaihdosprosessiin liittyy paljon juridisia asioita mutta myös oleellisesti psyykkisiä asioita. Onhan kyse kuitenkin usein monen vuosikymmenen ”elämäntapatyöstä” luopuminen. Näiden asioiden hallitseminen on usein vaikeaa, eikä niihin voi oikeastaan valmistautua, kuten taas esimerkiksi rahoitus- ja verotuskysymyksiin pystytään eri tavalla varautumaan. Alussa esimerkiksi jatkajalle saattaa tulla yllätyksenä, kuinka isossa vastuussa hän onkaan yrityksen hallinnollisista asioista. Tämän takia liian nopea ja hätiköity vastuun ottaminen voi olla haitallista. Toisaalta vastuuta on kuitenkin vähitellen alettava ottamaan, jotta jatkaja pääsee paremmin toimintaan sisään ja kehittämään tietämystään. Vastuun karttaminen liian pitkäksi aikaa on yhtä lailla vahingollista. (Immonen & Lindgren 2017, 16.) Alla oleva

kuva 1, joka kertoo omistajanvaihdoksen nelipyörämallista, auttaa sisäistämään omistajanvaihdoksen ydinkohtia.



Kuva: Nelipyörämalli on muokattu kolmiympyrämallista (Kolmiympyrämallin lähde on mm. Tagiuri ja Davis 1982; Ward 1987; Lansberg 1988; Gersick 1997; McCracken 2000; Römer-Paakkanen 2002), muokkaus Luukkonen 2016

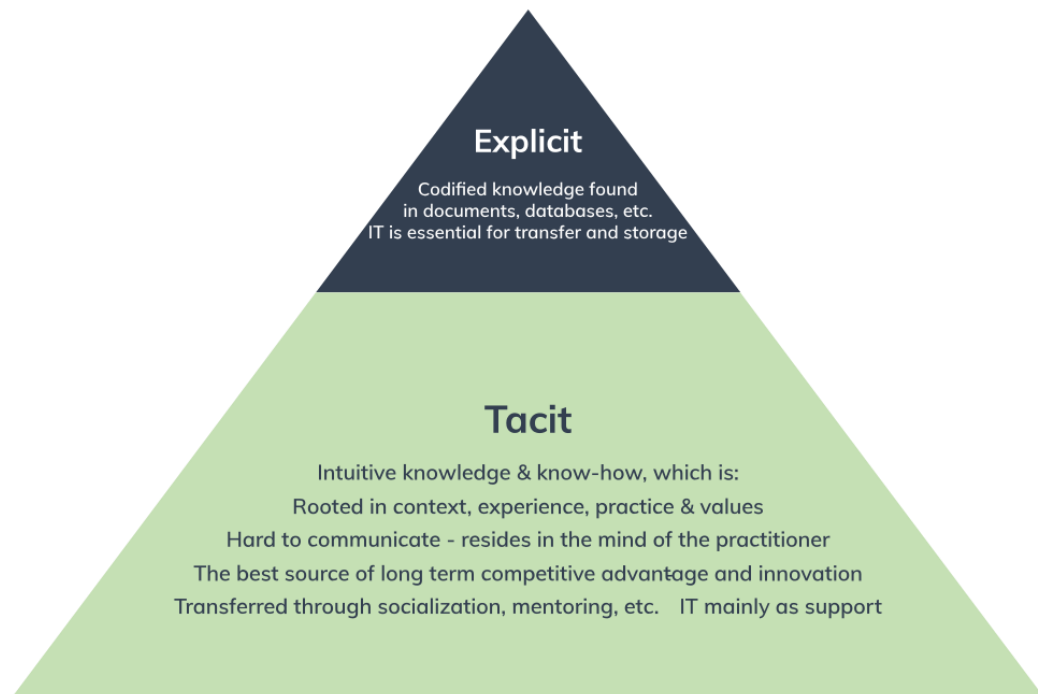
Kuva 1. Perheytyksen omistajanvaihdoksen ydinkohdat (Rantalainen 2020).

4.3 Hiljainen tieto ja sen merkitys

Sukupolvenvaihdokseen liittyy oleellisesti niin sanotun hiljaisen tiedon siirtäminen luopujalta eteenpäin jatkajalle. Tällä käsitteellä tarkoitetaan ei-sanallista tietoa, mikä ilmenee henkilön rutiineissa sekä tavoissa toimia. Sukupolvenvaihdoksessa hiljaisen tiedon siirto tapahtuu hitaasti vuosien aikana. Yhdysvaltalainen filosofi Michael Polanyi kiteyttää hiljaisen tiedon seuraavasti: ”ihminen tietää enemmän kuin pystyy kertomaan” (Savonia 2022). Hiljainen tieto karttuu kokemuksen mukana, joten yrityksen työn tehokkuuden kannalta on tärkeää, että tieto jatkuu mahdollisimman tehokkaasti jatkajille. Tiedon omaksuminen sujuvoittaa usein työn tekoa, sillä se näkyy toimintatavoissa, rutiineissa ja käytänteissä sekä intuitiossa. (Skhole n.d.).

Hiljaisen tiedon merkityksen voidaan katsoa kuuluvaksi myös osaksi yrityksen riskienhallintaa. Yrittäjän olisi hyvä pitää huolta siitä, että hiljaista tietoa siirtyisi myös muille yrityksen henkilöille. Tiedon jakaminen on yrityksen toiminnan kannalta tehokkaampaa, mutta myös riskinhallinnan näkökulmasta ehdottoman tärkeää. Mikäli yrittäjä esimerkiksi joutuu onnettomuuteen ja on sen takia kykenemätön jatkamaan

yrittäjien johdossa väliaikaisesti, on tärkeää, että yrityksestä löytyy henkilö, joka on kykenevä astumaan hänen tilalleen. (Suoreijus n.d.).



Kuva 2. Hiljaisen ja näkyvän tiedot ominaisuudet (Oragui 2021).

Hiljaisen tiedon perustana on kaksi eri osapuolta; se, joka välittää omaa tietämystään eteenpäin sekä tiedon vastaanottava osapuoli. Yrityksen kehittymisen näkökulmasta ongelmallista on, mikäli esimerkiksi yrityksen omistaja ”panttaa” tietämystään liikaa muilta työntekijöiltä. Puolestaan vahingollista on myös se, että henkilöt, joille tietämystä tulisi siirtää, eivät ole motivoituneita työhönsä ja siten ole halukkaita vastaanottamaan tietoa ja neuvoja. Kuten kuva 2 osoittaa, on mentoroinnilla ja sosiaalisella kanssakäymisellä suuri rooli hiljaisen tiedon siirtymisessä yrityksen sisällä. Jotta hiljainen tieto siirtyisi yrityksen sisällä mahdollisimman tehokkaasti, tulisi yrityksen työskentely- ja ilmapiiriin olla mahdollisimman avoin ja vastaanottavainen. Uusien työntekijöiden kannattaa myös aina suhtautua kriittisesti heille annettavaan tietoon ja arvioida sitä, olisiko jossain asioissa muutoksen aika ja tulisiko jotain vanhoja käytänteitä kenties muuttaa. (Vesin n.d.)

5 Sukupolvenvaihdos Oksasen Puutarhassa

Tässä luvussa käymme läpi toimeksiantajan sukupolvenvaihdosprosessia ja sen oleellisimpia aihealueita. Aineisto koostuu haastattelusta saadusta materiaalista, jossa oli mukana yrityksen jatkajat ja luopuja. Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua menetelmää, eli teemahaastattelua. Kysymykset oli mietitty etukäteen mutta haastattelun edetessä syntyi myös lisäkysymyksiä, ja lisäksi koko haastattelu nauhoitettiin.

5.1 Oksasen Puutarha Oy

Oksasen Puutarha Oy on vuonna 1971 perustettu turkulainen puutarha-alan perheyritys. Heidän tuotantoonsa kuuluu erilaiset salaattit ja yrtit, vuosituotannon ollessa noin 20 miljoonaa ruukkuvihannesta. Nykyisin yrityksellä on puutarhat Paattisilla, Oripäässä sekä Haminassa, ja näiden viljelyala yhteenlaskettuna on noin 6,2 hehtaaria. Oksasen Puutarhan arvot koostuvat laadukkaista tuotteista, hyvinvoivasta työyhteisöstä sekä palvelualttiista ja luotettavasta toiminnasta. Ekologisuus näkyy päivittäisessä tekemisessä muun muassa muovittomista salaattiruukuista.

5.2 Sukupolvenvaihdoksen taustaa

Oksasen Puutarhan sukupolvenvaihdos toteutettiin vuonna 2018 pitkän suunnittelun ja lähes vuosikymmenen kestäneen mietinnän jälkeen. Ennen sukupolvenvaihdosta Oksasen Puutarhan omisti yrityksen toimitusjohtaja sekä hänen äitinsä. Sukupolvenvaihdos tuli ajankohtaiseksi vanhimman osakkaan ikääntymisen takia, mutta myös siksi, että uusi sukupolvi saadaan sitoutettua mukaan yrityksen toimintaan. Luopujan tilalle tulleet kolme uutta jatkajaa olivat iän ja kokemuksen puolesta valmiita jatkamaan yrityksen toimintaa. Vaihdoista edesauttoi se, että kaikki jatkajat olivat halukkaita sekä motivoituneita jatkamaan yrityksen toimintaa. Lisäksi ajankohtaan vaikutti myös yrityksen alhaisempi arvo, jolloin veroseuraamukset ovat olleet suotuisimmat. Vaihdoksen jälkeen osakkaita on neljä, joista uusia on kolme. Uusilla osakkailta omistusosuus on 12 prosenttia per osakas ja jatkavalla osakkaalla 64 prosenttia.

Itse sukupolvenvaihdosprosessi kesti puolitoista vuotta, mutta suunnittelutyötä oli tehty jo monta vuotta etukäteen. Oksasen Puutarha toteutti sukupolvenvaihdoksen lahjanluonteisena kauppana. Yritys päättyi kyseiseen menetelmään pääosin verohuojennuksen takia, sillä opinnäytetyön toisessa kappaleessa kuvatun kolmen ehdon täytyessä he saivat hyödynnettyä verolainsäädännön mahdollistavaa lahjaverohuojennusta. Verojen maksamiseen ei tarvinnut hakea rahoitusta, vaan ne pystyttiin hoitamaan jo kertyneellä varallisuudella. Mikäli näin ei olisi ollut, olisi sukupolvenvaihdosta ehkä jouduttu miettimään uudelleen. Osakassopimus olisi aina hyvä laatia, mikäli yrityksen toiminnassa on mukana useampia osakkaita. Koska Oksasen Puutarhassa jatkaa nykyisellään neljä osakasta, laativat he myös osakassopimuksen. Osakassopimus ei ole julkinen asiakirja.

5.3 Asiantuntijoiden hyödyntäminen sukupolvenvaihdoksessa

Sukupolvenvaihdoksessa kannattaa käyttää asiantuntija-apua esimerkiksi erilaisissa lakiin ja verotukseen liittyvissä asioissa, johon myös Oksasen Puutarha päättyi. Yritys käytti heidän omaa tilintarkastajaansa apuna esimerkiksi pohdittaessa yhtiöittämisen mahdollisuutta. Tilintarkastajalla oli myös omakohtaista kokemusta sukupolvenvaihdoksesta. Koko prosessin ajan apuna toimi myös turkulainen yritysjuridiikkaan erikoistunut asianajotoimisto. Kyseisen asianajotoimiston palveluja oli käytetty jo aiemmin ja heidät oli todettu luotettavaksi ja toimivaksi vastaavanlaisessa tilanteessa. Asianajotoimisto määritteli muun muassa yrityksen arvon oikein, joka taas hyödyttää veroseuraamusten ennakoinnissa.

5.4 Psykkinen puoli ja hiljainen tieto

Etenkin luopujalle sukupolvenvaihdos saattaa olla psyykkisesti raskas ja kuormittava, sillä usein hän on ollut yrityksessä vuosia tai vuosikymmeniä. Omasta yrityksestä ja yrittäjyydestä on muodostunut ikään kuin elämäntapa, ja tämän takia on tärkeää keskustella avoimesti tuntemuksista kaikkien vaihdoksen osapuolten kesken. Toimeksiantajan tapauksessa vaihdoksen osapuolet kokivat, ettei prosessi aiheuttanut heille juurikaan psyykkistä kuormitusta. Vaihdokseen oli valmistauduttu vuosia etukäteen ja se oli luontainen siirtymä kaikille osapuolille. Luopuja koki sukupolvenvaihdoksen helpottavana, kun taas uusille jatkajille tämä oli luontainen siirtymä mukaan yrityksen

päätöksentekoon. Yleisesti ottaen koettiin, että prosessi sujui omalla painollaan yrityksen arjen taustalla. Tämän edellytyksenä on kuitenkin ollut huolellinen valmistautuminen ja ammattitaitoisten asiantuntijoiden käyttö, kuten yrityksen oma tilintarkastaja sekä yritysjuridiikkaan erikoistunut lakihenkilö.

Hiljainen tieto kehittyy vuosien kuluessa ja se näkyy henkilöiden tavoissa toimia yrityksen arjen työssä. Perheyrityksessä sen siirtyminen uusille jatkajille on erityisen tärkeää, sillä jatkaja tulee usein perheen sisältä. Kun sukupolvenvaihdos tulee ajankohtaiseksi, on yrityksen toiminnan edunmukaista, että uusille jatkajille on välittynyt tarpeeksi hiljaista tietoa. Näin varmistetaan yrityksen toiminnan sujuva jatkuminen. Oksasen Puutarhalla hiljaista tietoa ei ole tietoisesti siirretty eteenpäin. Tähän on syynä yhden aikaisemman osakkaan jääminen edelleen yritykseen mukaan ja se, että uudet jatkajat ovat olleet yrityksessä työntekijöinä jo pitkään. Näin heille on kertynyt arvokasta tietoa vuosien mittaan, jota voidaan nyt hyödyntää yrityksen päätöksenteossa. Hiljaisen tiedon lisäksi uusilla osakkailla on alaan liittyvää koulutusta, jonka he ovat kokeneet hyödylliseksi työssään.

5.5 Sukupolvenvaihdoksen vaikutukset työtehtäviin ja yhteenveto

Omistajuuden muutoksen myötä myös työtehtävät yrityksen sisällä yleensä muuttuvat. Näin kävi myös toimeksiantajayrityksen kolmelle uudelle jatkajalle. Oksasen Puutarhan tapauksessa luopuja jäi pois hallitustoiminnasta ja vaihdoksen yhteydessä perustettiin aktiivinen hallitus, joka koostuu vanhasta jatkajasta, kolmesta uudesta jatkajasta sekä kahdesta ulkopuolisesta hallitustyöntekijästä. Sukupolvenvaihdos vaikutti etenkin uusiin jatkajiin siten, että nyt he pääsevät mukaan hallitustyöhön- ja kokouksiin, ja näkevät yrityksen taloudellista toimintaa ja kokonaisuuksia laajemmin. Uudet jatkajat ovat hallitustyön avulla laajentaneet näkemyksiään yrityksen toiminnasta, ja se on toiminut ikään kuin voimavarana sekä mahdollistanut jatkuvan oppimisen ja kehittymisen.

Pääpiirteittäin sukupolvenvaihdosprosessi sujui suunnitellusti ja ilman mitään suurempia näkemuseroja huolellisten suunnitelmien ja uusien jatkajien halukkuuden ansiosta. Kuitenkin maksettavan lahjaveron suuri määrä tuli uusille jatkajille lievänä yllätyksenä. Ilman valmiiksi kertynyttä varallisuutta jatkajat olisivat saattaneet joutua harkitsemaan osakkuutta perheyrityksessä. Yrityksen arvo oli laskettu oikein asianajotoimiston toimesta ja yleisesti asiantuntijoiden kattava apu sekä hyvin laadittu suunnitelma

sukupolvenvaihdoksesta ovat varmistaneet sen, että Oksasen Puutarhan sukupolvenvaihdos oli onnistunut.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää onnistuneen sukupolvenvaihdon edellytykset perheyriyksessä. Aiheen valintaan vaikutti opinnäytetyön tekijöiden kiinnostus yrittäjyyttä kohtaan ja mahdollinen sukupolvenvaihdos tulevaisuudessa. Esimerkkiyriyksenä ja samalla toimeksiantajana toimi turkulainen puutarha-alan yritys Oksasen Puutarha Oy, joka toteutti sukupolvenvaihdon vuonna 2018. Työn teoriaosuudessa kävimme läpi erilaisia mahdollisuuksia toteuttaa sukupolvenvaihdos ja siihen liittyviä asioita, kuten arvonmäärittystä ja verotusta.

Koska opinnäytetyön aihe on vahvasti sidoksissa Suomen lainsäädäntöön, käytimme opinnäytetyön lähdeaineistona paljon digitaalisia lähteitä, kuten lakipalveluja tarjoavien yritysten verkkosivuja, verohallinnon ohjeita sekä myös tietokirjallisuutta. Aiheesta oli saatavilla runsaasti tietoa mikä edesauttoi monipuolista lähteiden käyttöä. Verolainsäädännön lähteiden kanssa jouduimme olemaan hyvin tarkkoja, sillä verotuksen lait muuttuvat aika-ajoin. Myös lakiin perustuvien lähteiden tulkitseminen oli ajoittain haastavaa ja lähteiden välillä oli ristiriitaisuuksia. Lähteinä toimi myös toimeksiantajahaastattelun kautta saadut tiedot yritykseen liittyen.

Case-yriyksen sukupolvenvaihdosprosessin läpikäymisessä käytimme tapaustutkimusta tutkimusmenetelmänä ja haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua sukupolvenvaihdokseen osallistuneille. Toteutimme haastattelun paikan päällä toimeksiantajan tiloissa ja nauhoitimme sen. Haastatteluun osallistui molemmat opinnäytetyön tekijät, yrityksestä luopuja- sekä jatkajat. Haastattelu oli antoisa ja sen avulla pystyimme havainnollistamaan opinnäytetyön teoreettista osuutta käytännön tapaukseen. Kaikki osallistuivat aktiivisesti keskusteluun haastattelun aikana ja saimme kootuksi monipuolisia näkökulmia prosessista.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa aiheen rajaus oli haastavaa, sillä aihealue tuntui liian laajalta. Työn edetessä aiheeksi valikoitui kuitenkin se, miten onnistunut sukupolvenvaihdos perheyriyksessä toteutetaan ja mitkä onnistumisen edellytykset ovat. Prosessi on pitkä ja joillekin se saattaa olla psyykkisesti hyvin raskas ja se edellyttää monien asioiden huomioon ottamista. Pyysimme haastattelun loppuksi kiteyttämään onnistuneen sukupolvenvaihdon avainasemassa olevat asiat. Oleellisimpana asiana onnistumisen kannalta esiin nousi hyvän, kattavan ja ajoissa tehdyn vaihdossuunnitelman teko. Tällöin myös yrityksen jatkajien kannalta vastuut sekä

riskit ovat selkeämmät, mikä edesauttaa yrityksen toiminnan jatkamista. Toisena kriittisenä asiana onnistumisen kannalta korostui asiantuntijoiden käyttö laajasti koko prosessin ajan.

Mielestämme opinnäytetyö sujui hyvin ja saavutimme asettamamme tavoitteet. Ennen opinnäytetyön tekoa aihe oli työn tekijöille suhteellisen vieras. Työn edetessä kuitenkin olemme oppineet paljon aiheeseen liittyvistä asioista, kuten toteutustavoista, verotuksellisista asioista mutta myös hiljaisen tiedon merkityksestä yrityksen sisällä. Opinnäytetyötä voi hyödyntää perheyrietykset, joilla on aikeissa toteuttaa sukupolvenvaihdos.

Lähteet

Administer 2021. Miten yrityksen sukupolvenvaihdos tehdään? Viitattu 2.2.2023.
<https://www.administer.fi/tietoa-meista/blogi/miten-yrityksen-sukupolvenvaihdos-tehdaan-asiantuntijan-3-vinkkia/>

Etula 2023. Valuaatio ja siihen liittyvät käsitteet. Viitattu 23.3.2023.
https://etula.fi/rahoitus_ja_talous/valuaatio-ja-siihen-liittyvat-kasitteet/

Iloitse.fi n.d. Laura Suoreijus. Hiljaisen tiedon siirtäminen yrityksessä. Yritysblogi. Viitattu 22.3.2022
<https://www.iloitse.fi/hiljaisen-tiedon-siirtaminen-yrityksessa/>

Immonen, R. & Lindgren, J. 2013. Onnistunut sukupolvenvaihdos. Helsinki: Alma Talent.

Immonen, R. & Lindgren, J. 2017. Onnistunut sukupolvenvaihdos. Helsinki: Alma Talent.

Kukkonen, M & Walden, R. 2014. PK-yrityksen verosuunnittelu. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lakari, T & Engblom, A. 2012. Käytännön sukupolvenvaihdos: yritysraenteet ja verotus. Helsinki: KHT-Media Oy.

Lindblad 2017. Sukupolvenvaihdos verotuksessa. Viitattu 24.1.2023.
<https://lindblad.fi/sukupolvenvaihdos-verotuksessa/>

Minilex n.d. Yrityksen arvostaminen eli arvon määrittäminen. Viitattu 17.1.2023.
<https://www.minilex.fi/a/yrityksen-arvostaminen-eli-arvon-m%C3%A4%C3%A4ritt%C3%A4minen>

Myllynen, O. Yrityskaupat. Andoms lakiasiat n.d. Viitattu 10.1.2023.
<https://andoms.fi/yrityskaupat/yrityskaupan-lajit#Osakekauppa>

OP n.d. Yrityksen sukupolvenvaihdos. Viitattu 17.1.2023.
<https://www.op.fi/yritykset/asiakkuus/yrityskauppa/yrityksen-sukupolvenvaihdos>

Ossa, J. 2018. Sukupolvenvaihdos ja yritystoiminnan lopettaminen. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Perheyrittäjien liitto 2018. Painopisteet. Sukupolvenvaihdos. Viitattu 29.11.2022.
<https://perheyrittajat.fi/painopisteet/sukupolvenvaihdos>

PwC:n Uutishuone n.d. Arvonmäärittysten tulkitseminen- osa 2: Menetelmät. Viitattu 24.3.2023. <https://uutishuone.pwc.fi/undefined/arvonmaaritysten-tulkitseminen-osa-2-menetelmat>

Rainto, T. 2022. Osakassopimus ja sen sisältö. Viitattu 17.1.2023. <https://amoslaki.fi/osakassopimuksen-sisalto/>

Saramäki, L. Yhtiön sukupolvenvaihdoshuojennukset: kauppa, lahjanluonteinen kauppa tai lahja. Rantalainen n.d. Viitattu 10.1.2023. <https://www.rantalainen.fi/julkaisut/artikkelit/yhtion-sukupolvenvaihdoshuojennukset-kauppa-lahjanluonteinen-kauppa-tai-lahja/>

Savonia 2022. Hiljaisen tiedon jakamisen merkitys työelämässä. Viitattu 23.1.2023. <https://www.savonia.fi/artikkelit/savonia-artikkeli-hiljaisen-tiedon-jakamisen-merkitys-tyoelamassa/>

Skhole n.d. Hiljainen tieto on näkymätöntä pääomaa- laitetaan hyvä kiertämään. Viitattu 23.1.2022. <https://www.skhole.fi/blogi/untitled>

Sotka, J. 2018. Yrityksen arvonmäärittämisestä. Viitattu 16.1.2023. <https://almgren-sankamo.fi/yrityksen-arvonmaarityksesta/>

Tietoakseli.fi n.d. Henry Vesin. Siirretäänkö teillä hiljaista tietoa? Yritysblogi. Viitattu 23.3.2022. <https://www.tietoakseli.fi/blogi/tulevaisuus/siirretaanko-teilla-hiljaista-tietoa/>

Tuokko 2017. Yrityksen sukupolvenvaihdos ja siihen liittyvät sudenkuopat. Viitattu 21.12.2022. [www.tuokko.fi Palvelut > Veroneuvonta > Sukupolvenvaihdos.](http://www.tuokko.fi/Palvelut%20>Veroneuvonta%20>Sukupolvenvaihdos)

Verohallinto 2019. Varojen arvostaminen perintö- ja lahjaverotuksessa. Viitattu 16.1.2023. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47834/varojen-arvostaminen-perint%C3%B6--ja-lahjaverotuksessa3/#5.2-yrityksen-substanssiarvo>

Verohallinto 2020. Osakeyhtiön sukupolvenvaihdos verotuksessa. Viitattu 23.3.2023. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/60519/osakeyhti%C3%B6n-sukupolvenvaihdos-verotuksessa/>

Veropro.fi n.d. Yrityskaupan verotus. Viitattu 10.1.2023. <https://www.veropro.fi/yrityskaupan-verotus/>

Yrittäjät 2021. Opas aloittavalle yrittäjälle sukupolvenvaihdostilanteessa – Henkilöyhtiöt. Viitattu 25.3.2023. <https://www.yrittajat.fi/wp->

content/uploads/2021/08/opas_aloittavalle_yrittajalle_sukupolvenvaihdostilanteessa_lapin_yrittajat.pdf

Yrittäjät 2022. Yrityksen ostaminen. Sukupolvenvaihdos. Viitattu 29.11.2022.
<https://www.yrittajat.fi/tietopankki/yrittajaksi-ryhtyminen/yrityksen-ostaminen-eli-omistajanvaihdos/sukupolvenvaihdos/>

Yrityspörssi n.d. Yrityksen arvonmääritys – kaikki, mitä sinun tulee tietää. Viitattu 9.1.2023. Yritysporssi.fi > Blogi > Yrityksen arvonmääritys – kaikki, mitä sinun tulee tietää.

Toimeksiantajan haastattelu 13.3.2023

Miksi sukupolvenvaihdos toteutettiin ja miksi juuri kyseisenä ajankohtana?

Miten osakkuudet jakaantuvat vaihdoksen jälkeen?

Kuinka kauan prosessi kesti ja mitä asiantuntijoita käytettiin sen aikana?

Vaikuttiko sukupolvenvaihdos työtehtäviin yrityksessä ja miten?

Millä tavalla sukupolvenvaihdos toteutettiin (mikä muoto) ja miksi näin?

Oliko sukupolvenvaihdos henkisesti helppo kaikille osapuolille? Oliko se itsestäänselvyys?

Oliko jotain apua mitä kaipasitte mutta ette saaneet?

Onko teillä antaa mitään saatesanoja tuleville sukupolvenvaihtajille? Mitä kannattaisi tehdä? Olisitteko tehneet jälkeenpäin ajateltuna jotain toisin?

Onko mielestänne prosessin alkuun mennessä siirtynyt riittävä määrä hiljaista tietoa? Jotain esimerkkejä tästä? Oletteko pitäneet erikseen huolta tietoisesti tiedon siirtymisestä?

Toiveita koskien opinnäytetyötä?