



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Maiju Paalanen

Pienyrityksen sukupolvenvaihdos

Opinnäytetyö

Kevät 2023

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi, PK-Yrittäjyys



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Pk-yrittäjyys

Tekijä: Maiju Paalanen

Työn nimi: Pienyrityksen sukupolvenvaihdos

Ohjaaja: Juha Tall

Vuosi: 2023

Sivumäärä: 43

Liitteiden lukumäärä: -

Tässä opinnäytetyössä käsitellään yrityksen sukupolvenvaihdosta sekä sen moninaisia toteutustapoja. Suomessa yrittäjien keski-ikä nousee verrattain korkealle, ja on korkea aika panostaa yritysten sukupolvenvaihdoksiin ja ennen kaikkea omistajanvaihdosten helpottamiseen ja edistyksellisempään toteutukseen.

Opinnäytetyössä päästään seuraamaan yhden eteläpohjalaisen pienen yrityksen sukupolvenvaihdoksen tapahtumia ja suuria tunteita herättävää tapahtumaa. Omistajanvaihdoksessa 80 prosenttia on tunnetta ja 20 prosenttia puhdasta matematiikkaa. Tämä kuvastaa hyvin, kuinka paljon yritys merkitsee luopujalle. Jatkajalla on taas edessään koko uuden organisaation haltuunotto ja sen tulevaisuus. Jatkajan tulee olla 100-prosenttisen varma siitä, että haluaa toimia jatkossa yrityksen kehittäjänä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää yrityksen omistajanvaihdoksen vaiheet ja toteutus. Verotus liittyy yrityksen omistajanvaihdokseen merkittävästi, ja tässä tutkimuksessa otettiin selvää, kuinka sukupolvenvaihdoshuojennusta voidaan käyttää hyödyksi isältä pojalle - tyyppisessä tapauksessa.

¹ Asiasanat: sukupolvenvaihdos, omistajanvaihdos, perheyritys, luopuja, jatkaja, verohuojennus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: SME Business Management

Author: Maiju Paalanen

Title of thesis: Succession of a small business

Supervisor: Juha Tall

Year: 2023

Number of pages: 43

Number of appendices: -

This thesis discusses the firm's succession, as well as its various implementation methods. In Finland, the average age of entrepreneurs is relatively high, and it is high time to invest in the succession of firms and, above all, in facilitating business transfers and in their more progressive implementation.

The thesis documents the succession of a small company in South Ostrobothnia and the event arousing great emotions. In the business transfer, 80 percent is emotion and 20 percent is pure mathematics. This reflects well how much the company means to the transferor. The successor, on the other hand, is faced with taking over the entire new organization and its future. The successor must be 100 percent sure that they want to work as the developer of the company in the future.

The aim of the thesis was to find out the steps and implementation of the business transfer. Taxation is significantly related to the business transfer of the firm, and this study was found out how the succession tax relief could be used to advantage in the father-to-son type of succession.

¹ Keywords: succession, business transfer, family business, transferor, successor, tax relief

SISÄLTÖ

| | |
|---|----|
| Opinnäytetyön tiivistelmä | 2 |
| Thesis abstract | 3 |
| SISÄLTÖ | 4 |
| Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo | 6 |
| Käytetyt termit ja avainsanat | 7 |
| 1 JOHDANTO | 9 |
| 1.1 Tausta | 9 |
| 1.2 Tutkimuksentavoite ja -ongelma | 9 |
| 1.3 Tutkimustyö ja aineiston hankkiminen | 10 |
| 2 SUKUPOLVENVAIHDOS | 13 |
| 2.1 Sukupolvenvaihdos omistajanvaihdos ekosysteemissä | 13 |
| 2.2 Perheen sisäinen omistajanvaihdos | 16 |
| 2.3 Sukupolvenvaihdoksen asiakirjat | 20 |
| 3 SUKUPOLVENVAIHDOKSEN VEROTUS | 22 |
| 3.1 Luopujan verotus | 22 |
| 3.2 Jatkajan verotus | 23 |
| 3.3 Luovutettava kohde | 23 |
| 3.4 Omaisuuden omistusaika | 23 |
| 3.5 Sukulaissuhteet luovutuksessa | 24 |
| 3.6 Luovutuksen määrä | 24 |
| 3.7 Verohuojennusoikeuden menettäminen | 25 |
| 3.8 VEROHALLINON OHJE YRITYKSEN ARVONMÄÄRITYKSEEN | 25 |
| 3.9 ENNAKKORATKAISUHAKEMUS VEROHALLINNOSTA | 27 |
| 4 Haastattelut | 31 |
| 4.1 Haastattelut ennen sukupolvenvaihdosta | 31 |
| 4.2 Haastattelut sukupolvenvaihdoksen jälkeen | 35 |
| 5 YHTEENVETO | 38 |
| 5.1 Jatkotutkimuksen aihetta | 39 |
| 5.2 Opinnäytetyön rajoitteet | 39 |

| | |
|-------------------------|----|
| 5.3 Omat ajatukset..... | 38 |
| LÄHTEET | 41 |

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

| | |
|--|----|
| Kuvio 1. Yrityksen omistajanvaihdosekosysteemi | 13 |
| Kuvio 2. Perheyriksen rakenne | 17 |
| Kuvio 3. Luopujan ja jatkajan roolien muutos sukupolvenvaihdoksessa..... | 18 |

Käytetyt termit ja avainsanat

| | |
|----------------------------|--|
| Yrityskauppa | Osakekaupalla tai liiketoimintakaupalla toteutettu yritysjärjestely, jossa ostetaan yhtiön omaisuus, osakkeet tai liiketoiminta (Varamäki, ym., 2012, s.15). |
| Omistajanvaihdos | Yritysjärjestely, jossa yrityksen omistaja vaihtuu. Omistajan vaihdoksen kohteena tulee olla yli 50 prosenttia yrityksen osuuksista tai osakkeista (Varamäki ym., 2012, s.15). |
| Osakekauppa | Yrityskauppa, jossa yhtiön osakkeita omistavat osakkaat myyvät osakkeensa joko kokonaan tai osittain (Osuuspankki, i.a.). Osakekaupassa yritys jatkaa toimintaansa yleensä samalla nimellä ja y-tunnuksella, sekä yrityksen juridiset vastuut jatkuvat ennallaan. |
| Liiketoimintakauppa | Yrityskauppa, jossa ostaja ostaa vain toiminnan, koneita tai kalustoa (Osuuspankki, i.a.). Myyjänä toimii yhtiö, eikä henkilö. Ostaja perustaa usein uuden yhtiön tai liittyy liiketoimintakaupalla ostamansa toiminnan vanhaan yhtiönsä. Yrityksen juridiset vastuut eivät siirry liiketoimintakaupan yhteydessä, ellei niistä erikseen sovita. |
| Sukupolvenvaihdos | Sukupolvenvaihdos, on perheen sisäinen yrityksen omistajanvaihdos, jossa yrityskaupassa hyödynnetään sukupolvenvaihdoksen huojennussäännöksiä. Huojennussäännöksillä voidaan saavuttaa huomattavia veroetuja (Tall ym., 2017). |
| Substanssiarvo | Yhtiön velaton arvo. Substanssiarvo saadaan, kun varallisuudesta vähennetään velat (Suomen Yrittäjät, i.a.). |
| Tuottoarvo | Tuottoarvolla lasketaan/arvioidaan edellisten vuosien perusteella kuinka paljon yritys tulee tuottamaan voittoa seuraavien vuosien aikana (Suomen Yrittäjät, i.a.). |
| Luopuja | Yritystoiminnasta luopuva osapuoli (myyjä), joka ei jatka yritystoiminnassa yrittäjänä yritysjärjestelyiden jälkeen. |

| | |
|-------------------|---|
| Jatkaja | Yritystoiminnan vastaanottava osapuoli (ostaja), joka jatkaa yritystoimintaa yritysjärjestelyiden jälkeen. |
| Pienyritys | Yritys, joka työllistää 10–49 työntekijää ja yrityksen liikevaihto on enintään 10 milj. euroa (Euroopan komissio, 2017). |
| Pk-yritys | Yritys, joka työllistää enintään 250 työntekijää ja yrityksen liikevaihto on enintään 50 milj. euroa tai taseen lippusumma on enintään 43 milj. euroa (Euroopan komissio, 2017). Yrityksen tulee olla riippumaton siten, ettei sen osakkeita omista yli 25 prosenttia yritys, johon ei sovelleta pien- tai keskisuuren yrityksen määritelmää. |

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Pienten yritysten omistajanvaihdoksissa jatkaja löytyy usein perheen tai suvun sisältä, joko lapsi, lapsen puoliso tai lapsenlapsi. Tällaisissa tilanteissa, joissa jatkaja on omistajan lähi-sukulainen, voidaan puhua sukupolvenvaihdoksena. Yleisesti käsityksenä on, että sukupolvenvaihdos säännökset ovat monimutkaisia ja vaikeasti täytettävissä. Byrokraattisetsäännökset ovat kuitenkin hyvin joustavia, kun lähdetään asiaa työstämään. Yrityksen ja jatkajan kanalta tärkeitä asioita ovat johtajuuden ja tiedon siirtäminen, niin että yrityksellä on hyvät edellytykset säilyttää kilpailuasemansa ja jatkaa kehittymistä.

Tässä opinnäytetyössä paneudutaan pienen eteläpohjalaisen yrityksen omistajanvaihdokseen, jossa jatkaja on jo osakkeenomistajana yrityksessä, ja vanhemmat jättäytyvät pois yrityksen toiminnasta. Sukupolvenvaihdos on muutakin kuin rahallista osakekauppaa, siihen liittyy paljon tunteita. Tunteiden käsittely on suuri osa prosessia niin jatkajalle kuin luopujallekin. Luopuja luopuu usein elämäntyöstään ja jatkajalle oman uuden tulevaisuuden rakentaminen alkaa tästä hetkestä. On tärkeää tunnistaa tunteet, jotka kohdistuvat perheen jäseneen ja omanaan yritystä koskevat asiat, tällöin on helpompi jäsenellä asioita. Näin saadaan aikaan hyvä ja kaikille mieleinen lopputulos (Matalamäki ym., 2017). Lopulta, sopimuspaperioiden allekirjoittamisen jälkeenkin voi pintaan nousta tunteita, joita ei osannut odottaa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ja tarkastella osakekauppaa ja sukupolvenvaihdos huojennuksien tuomaa etua tilanteessa, jossa yhtiönjatkaja löytyy perhepiiristä. Perhepiirissä toteutettu omistajanvaihdos käsittää yleisesti pienempiä kauppasummia ja suuria tunteita. On tärkeää keskustella asioista jo hyvissä ajoin, 10 vuottakaan ei ole liian lyhyt aika suunnitella sukupolvenvaihdosta. Molempien osapuolten tulee olla täysin varmoja jatkajan halusta jatkaa yritystoimintaa ja tietysti luopujan tulee olla täysin valmis toteuttaakseen yrityksestä luopumisen. Kauppa summasta voidaan tehdä monenlaisia laskelmia ja se voi herättää suuria tunteita niin luopujassa kuin jatkajassakin. Onko luopuja valmis luopumaan elämäntyöstään, sillä hinnalla mitä jatkaja on valmis tai kykenevä maksamaan, kun kuitenkin yritystoimintaakin olisi kyettävä kehittämään eteenpäin. Krista Elo-Prässinen (2020) kirjoittaakin

Perheyritysten liiton artikkelissaan, että sukupovenvaihdos on kuin tanssi. Joskus askelia tulee yksi eteen ja kaksi taakse, joskus tulee sivuaskelia tai astutaan toisen varpaille, mutta lopulta kaikkien perheyritysten tulee tanssia tanssi loppuun, jos halutaan toiminnan jatkuvan.

1.3 Tutkimustyö ja aineiston hankkiminen

Tutkimuksen peruskysymyksessä pyritään ratkaisemaan jokin käytännönongelma, joka on noussut pintaan tuotteen tai palvelun kehityksessä tai pyritään löytämään uutta tietoa ja käytäntöjä. Tutkimuksen kannalta on tärkeää tunnistaa kohde ja tavoite. Aiheeseen tutustuminen kannattaa aloittaa jo valmiiksi olemassa olevasta materiaalista ja käytännöistä. Kehityskohteen rajaaminen ja tietyn osa-alueen määrittäminen luovat raamit tutkimukselle. Teoriapohjan laatiminen, tutkimusmenetelmän ja tulosten analysoinnin muodon valitseminen teorian pohjalta on helpompaa. Tutkimuksen toteuttaminen, tuloksen analysointi ja tulosten julkaiseminen ovat merkkejä onnistuneen tutkimuksen etenemisestä.

Tutkimusmenetelmiä on empiirinen ja teoreettinen tutkimus (KvaliMotv, i.a.). Teoreettisessa tutkimuksessa voidaan tutkia aiheesta jo olemassa olevaa aineistoa ja tehdä päätelmiä sen pohjalta, tai voidaan tehdä täysin uutta tutkimusta ja verrata sitä aiempiin tutkimuksiin ja päätelmiin. Empiirinen tutkimus vastaa kysymyksiin kuka, missä, mitä, miksi, miten ja millainen. Empiirinen tutkimus voidaan jakaa vielä laadulliseen eli Kvalitatiiviseen ja määrälliseen eli Kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa haetaan vastauksia kysymyksiin Kuka, Mitä, Missä, Paljonko tai kuinka usein. Kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä ovat usein otannallisesti suuret kyselyt ja ennalta määrätyt kysymykset valmiilla vastauspohjilla. Kyselyn kysymykset ja vastaukset tulee olla huolella suunniteltuja ja mahdollisimman tarkkoja, jotta voidaan saada tarkkaa tulosta. Näiden pohjalta voidaan arvioida suuren massan mielipiteitä tutkimuksen aiheesta. Tutkimuksen tulokset esitetään usein prosentti- tai lukumuodossa, montako vastaajista oli jotain tiettyä mieltä tai keskiarvoina. Kvalitatiivisen tutkimuksen muotoja käytetään usein tuotteiden kehityksessä. Määrällinen tutkimus antaa vastauksen, kun halutaan tietää suuren ihmisjoukon mielipide. Määrällisellä tutkimuksella voidaan saada selville esimerkiksi huoltamoiden asiakkaiden mielipide palvelun laadusta tai jonkin tuotteen kestävydestä ja käyttäjä kokemuksesta.

Kvalitatiivinen tutkimus on numeraalisesti suppea ja kohdistuu vain tiettyyn haastateltavien joukkoon (KvaliMotv, i.a.). Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin Miksi?, Miten? ja

Millainen? Tutkimuksen kannalta on tärkeää valita oikea haastattelumuoto. Haastattelut ovat kohdennettuja ja haastateltavat tarkkaan harkittuja, jotta voidaan saada mahdollisimman tarkkaa aineistoa juuri kyseiseen tutkimukseen kannalta. Haastattelumuotoja ovat esimerkiksi ryhmähaastattelu, syvähaastattelu, avoinhaastattelu ja teemahaastattelu. Haastateltavien tarkka valitseminen on tutkimuksen kannalta tärkeää. Haastateltavien ja haastattelijan rooli henkilöityy ja painottuu. Tutkimuksen tulosten analysointi ja ymmärtäminen, myös pehmeiden arvojen pohjalta tuo sisältöä tutkimuksen tulokseen.

Tämän opinnäytetyön teoreettisenaineiston hankinta on tapahtunut tutustumalla aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, artikkeleihin ja digitaaliseen aineistoon. Teoria-aineistoon tutustuessa oli huomattavaa, kuinka paljon aineisto painottuu tunteiden käsittelyyn ja siihen mitä tunteita asia henkilöissä herättää. Käytännön ohjeistusta asian toteuttamiseen täytyikin kaihella hieman syvemältä. Tässä opinnäytetyössä käytettyjen termien ja avainsanojen selitysten aineistohankinnassa tuli esille useanlaisiakin selityksiä ja synonyymejä. Valittiin kuitenkin juuri tähän aiheeseen sopivimmat selitykset.

Haastatteluaineisto on kerätty kvalitatiivisen avoimen haastattelun perusteella (KvaliMotv, i.a.). Avoimen haastattelun tekniikoita ovat käyttäneet lääkärit ja psykologit jo pitkään. Haastattelutilanteessa haastattelu ei välttämättä seuraa orjallisesti ennalta määrättyä järjestystä, vaan antaa haastateltavan keroa enemmän esimerkiksi tunteistaan, muistoista ja keskustella haastattelijan kanssa asioista laajemmin. On kuitenkin tutkijan kannalta tärkeää, että pysytään tutkittavassa aiheessa ja haastattelijan on johdateltava keskustelu takaisin oikealle polulle, jos se poikkeaa liiaksi tutkittavasta aiheesta. Haastatteliija on ikään kuin keskustelukumppanin roolissa, eikä niinkään orjallisen haastattelijan roolissa. Avoin haastattelu sopii hyvin tunne ja kokemuspohjaisiin tutkimuksiin, joissa haastateltava voi kertoa avoimemmin omasta kokemuksestaan. Haastattelijan tulee luoda hyvä ja avoin ilmapiiri, jossa haastateltavan on helppo keskustella aiheesta. Haastattelu koostuu kolmessa vaiheessa: teoria, toteutus ja aineiston analysointi tutkimustarkoitukseen.

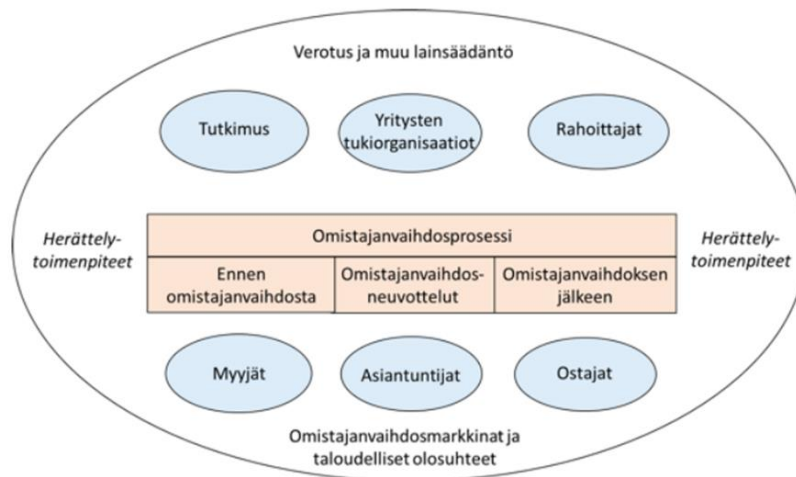
Tutkimusta varten osapuolia on haastateltu kahteen kertaan, ennen sukupolvenvaihdoksen tekemistä ja sen jälkeen. Haastattelukysymykset ovat muotoutuneet teorian pohjalle ja niiden mukaan on edetty haastattelussa niin että haastateltavat ovat voineet avoimesti kertoa tunteistaan ja kokemuksistaan. Haastateltavat on haastateltu kahdessa erässä, ensin luopujat ja sen jälkeen jatkajat, jotta haastattelutilanteesta on saatu luotua avoin ja puolueeton. Haastatteluaineistoa kertyi 2h 36min, joka sisälsi neljä haastattelua ja osallistujia oli yhteensä viisi.

Haastattelu-aineisto on ensin nauhoitettu haastattelu-tilanteessa, jotta haastattelija voi keskittyä vain haastatteluun ja myöhemmin haastatteluaineistosta on litteroitu ja siitä on kirjoitettu tarina, jossa ilmenee tutkimuksen kannalta tärkeät asiat. Aineiston analysointi on tärkeä osa oppimisprosessia myös tutkijalle.

2 SUKUPOLVENVAIHDOS

2.1 Sukupolvenvaihdos omistajanvaihdosekosysteemissä

Omistajanvaihdosekosysteemin pääkeskiössä (kuvio 1) on omistajanvaihdosprosessi, tutkimus, tukioorganisaatiot, rahoittajat, asiantuntijat, myyjät sekä ostajat. Sukupolvenvaihdoksen kohdalla voidaan kutsua luopuja ja jatkaja (Tall ym., 2022). Omistajanvaihdoksissa yleiset kolme vaihetta ovat ennen omistajanvaihdosta, kauppa neuvottelut ja omistajanvaihdoksen jälkeen, näiden vaiheiden keskiössä ovat ostaja ja myyjä. Yritysten omistajanvaihdoksissa keskiössä on myös rahoittajan tarve. Sukupolvenvaihdoksissa rahoittaja on usein myyjä, eli luopuja antamalla pitkähkön maksuajan tai antamalla vakuuksia rahoitukseen. Omistajanvaihdosprosessi vaatii usein asiantuntijan mukanaoloa, koska se poikkeaa suurelta osin yrityksen normaalista taloushallinnosta ja voidaan joutua tekemään kompromisseja muun muassa kauppankohteesta tai kauppahinnasta. Omistajanvaihdos asiantuntijat tähtäävät usein keskisuurten yritysten markkinoille, vaikka Suomessa tehtävistä omistajanvaihdoksista suurimman osan tekevät mikroyritykset (mt.). Palvelut ovatkin pientenyritysten mielestä usein hankalia ja vaikeasti saavutettavissa. Erityisesti kuntien ja yleisten maksuttomien neuvontapalveluiden tulisi siirtää voimavaransa mikro- ja pieniin yrityksiin, jotta palveluiden helpous ja tietoisuus saavuttaisi heidät. Omistajanvaihdosekosysteemin perimmäisenä tarkoituksena on kuitenkin saavuttaa puitteet yritysten kasvuun ja innovaatioiden kehitykselle (Tall ym., 2017). Kuviossa 1 on esitelty omistajanvaihdosprosessin sidosryhmät.



Kuvio 1. Yrityksen omistajanvaihdosekosysteemi (Tall, 2022).

Yrityksillä on luontaisesti kaksi vaihtoehtoa kasvuun ja kehitykseen, orgaaninen kehitys sekä yrityskauppoja hyväksikäyttävä kehitys (Tall ym., 2017). Orgaaninen kehitys tapahtuu silloin kun yrityksen kasvu ja kehitys toteutuvat pikkuhiljaa esimerkiksi tuotantomäärän kasvaessa ja lisähenkilökunnan palkkaamisesta kysynnän lisääntyessä. Orgaaninen kasvu on lähes poikkeuksetta hitaampaa, mutta hieman vakaampaa. Yrityskauppoja hyödyntävä kasvu on nopeampaa ja voidaan vasta nopeasti kasvaneeseen kysyntään nopeammalla aikataululla. Yrityskauppoja hyödyntävä kasvu tarvitsee kuitenkin enemmän alkupääomaa ja todennäköisesti enemmän rahoittajien apua, tästä huolimatta yrityskauppojen määrä on koko ajan nousussa. Tämä voikin kertoa niin yrittäjien kuin rahoittajienkin uskosta tulevaan. Tiedon lisääntyminen yrityskaupoissa ja sähköisten kauppapaikkojen lisääntyminen ovat varmasti osaltaan lisänneet yrityskauppojen määrää viime vuosina. Yrityskauppojen päällimmäisiä haasteita on kuitenkin ostajan löytäminen (mt.). Suurin osa ikääntyvistä yritystenomistajista, joilla ei ole jatkajaa tiedossa ei ole edes etsinyt ostajaa. Tiedon puute saa yrittäjät ajattelemaan, että lopettaminen on ainoa mahdollisuus.

Omistajanvaihdoksia on tutkittu nykyään verrattain paljon ja aiemmista tutkimuksista voidaan todeta, että markkinoille on tarvetta. Tutkimusten tuloksia voidaan hyödyntää yritysmarkkinoiden kehityksessä, ostajien ja myyjien herättelyssä, yrityskehityshankkeissa sekä elinkeinopolitiikka hyödyntää valtakunnallisia tutkimuksia paljon omassa työssään (Tall ym., 2022). Kyselyjen tekeminen on myös osaltaan ostajien ja myyjien ajatusten herättelyä yrityskauppaan. Kansainvälisessä vertailututkimuksessa Business Transfer Awareness Raising (mt.) oli mukana 27 maata, joista seitsemältätoista (17) asiantuntijalta saatiin vastaus kyselyyn. Tästä tutkimuksesta käy selkeästi ilmi, että Suomi oli vastanneiden joukosta ainut maa, jolla kaikki kyselyn vastaukset näyttivät vihreää. Omistajanvaihdoksia edistävää lainsäädäntöä löytyi 15 maasta. Tutkimuksessa oli huomioitavaa, että kehitystä omistajanvaihdoksiin ja yrityskauppaan tarvitaan vielä paljon muissa Euroopan maissa. Suomessa omistajanvaihdos asiat ovat verrattain hyvin, mutta omistajanvaihdosten tunnettuus tarvitsee vielä työtä kansan keskuudessa. Suomalaisten yritysten omistajanvaihdosten tukemisen yhtenä kantavana pylväänä on tutkittuun tietoon perustuva edistämis- ja kehittämistyö (Varamäki ym., 2021). Tall (2022) on listannut suomalaisen omistajanvaihdosekosysteemin tärkeimpiä elementtejä ja saavutuksia, joilla olemme tässä asiassa edelläkävijöitä. Vaikka julkisella sektorilla onkin paljon tietämystä, eivät he tule pärjäämään kasvavassa markkinassa yksin, tarvitaan myös yksityisen sektorin tietämystä ja kokemusta. Suomalaisessa kulttuurissa yrittäjyydellä ja sitkeydellä jatkaa eteenpäin on pitkät perinteet. Suomalaisessa sisussa ja yrittäjyydessä, nimenomaan

siinä, että yritetään jatkaa eteenpäin, vaikka kivireki painaisikin ajoittain paljon. Suomalaisessa yhteiskunnassa on ollut kunnia asia jatkaa yritystä isältä pojalle. Suomessa on ymmärretty myös pientenyritysten omistajanvaihdosten tukemisen tärkeys, niitä kun toteutuu huomattavasti enemmän kuin keskisuurten- ja suurten yritysten omistajanvaihdoksia. Kotimaisien omistajanvaihdosmarkkinoiden laajentuminen internettiin ja sitä kautta kaikkien saataville, on ollut tärkeässä asemassa. Markkinapaikkojen toimivuus on yksityisten toimijoiden hallinnassa, he ovat tehneet siitä itselleen ammatin, joten miksi se ei toimisi.

Aikaisemmin tehdyissä tutkimuksissa on havaittu yrittäjien olevan iäkkäitä, mutta uudessa Omistajanvaihdosbarometrissä (Varamäki ym., 2021) on huomattu myös yhä nuorempien kiinnostuneen aiheesta. Yrittäjien joukossa on myös uutta verta. Barometrissä on myös huomattu, että yhä nuoremmat yrittäjät ovat tulleet mukaan yrityskauppaan. Yrityskauppojen kohteena on usein mikro-, pienet- ja keskisuuret yritykset. Yritysten kesken tapahtuva kaupankäynti on uutta normaalia kasvu- ja kehitys strategioissa. Aikaisempaa enemmän yrittäjäksi tullaan ostamalla yritys ja yrityksen myymällä lopetetaan yrittäjyys, sekä yritysten välisissä ostoissa ja myynneissä kehitetään yrityksen toimintaa nopeammalla syklillä. Barometrin tutkijoiden mielestä on myös kiistatonta, etteikö omistajanvaihdoksilla olisi osuutta työllisyyteen, verotuloihin, alueiden vetovoimaan ja vireystilaan. Finnverasta kerrotaan, että noin 30 prosenttia omistajaa vaihtaneista yrityksistä aloittaa uuden kasvun. Onkin selvää, että uusi omistaja uusien ajatustensa kanssa luo yritykselle mahdollisuuden uudistua ja kehittää itseään. On tutkittu, että yritysosto viestii kasvua ja kehitystä.

EU alueen kaikista yrityksistä 99 prosenttia on mikroyrityksiä ja pieniä yrityksiä (Polluveer, 2021). Pk-yritykset vastaavat noin kahdesta kolmasosasta työpaikoista koko Euroopan alueella. On siis selvää, että Pk-yrityksiä pitää tukea ja auttaa eteenpäin myös omistajanvaihdos asioissa, jotta työpaikat. Ruosteenoja (2022) huomauttaa, että on väärin, mikäli yrittäjän vaihalla kehittämää ja kasvattamaa yritystä ei kukaan halua jatkaa.

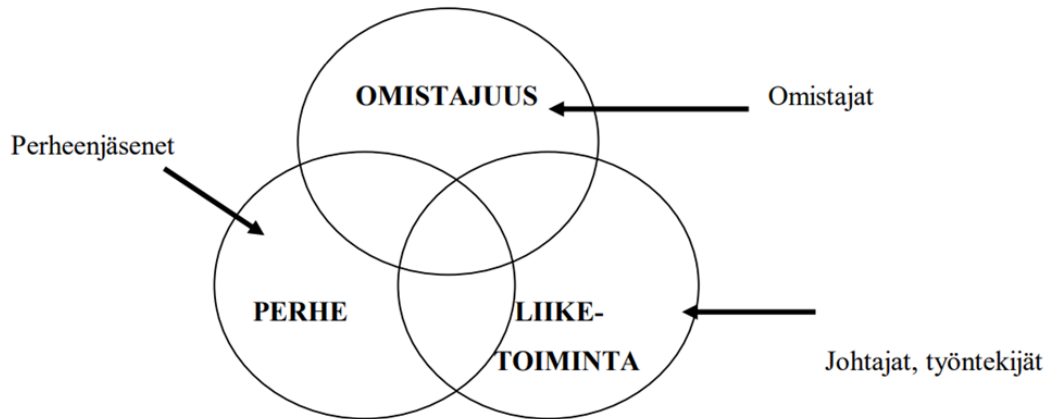
2.2 Perheen sisäinen omistajanvaihdos

Tilastokeskuksen (i.a.) mukaan vuonna 2020 Suomessa oli 368 622 yritystä, joista 0–4 henkilöä työllistäviä oli 89,2 % ja alle 20 henkilöä työllistäviä oli 97,2 %. Tästä voimme päätellä yritysten olevan pääsääntöisesti pieniä perheyrityksiä. Suomessa on kaikkiaan noin 74 000 yrittäjää, jotka ovat yli 55-vuotiaita (Varamäki ym., 2021). Yleisesti suomalaisista yrityksistä vaihtaa omistajaa noin 34 000 kappaletta vuodessa ja näistä 13 500 on sukupolvenvaihdoksia.

Yrityksen omistajanvaihdos tapahtuu, kun yli 50 prosenttia yhtiönomistuksesta vaihtaa omistajaa. Sukupolvenvaihdoksesta puhutaan silloin kun yksi tai useampi yhtiön omistaja myy tai luovuttaa omistuksensa ja vastuunsa yhdelle tai useammalle lapselleen, lapsen puolisolle, lapsen lapselle tai sisarukselleen (Tall ym., 2017).

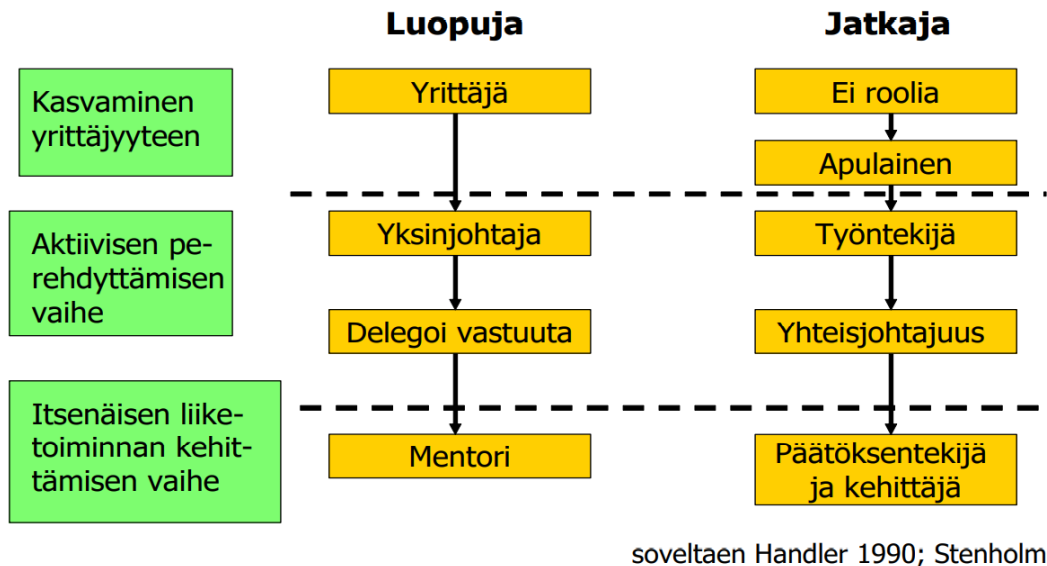
Perhe on kahden tai useamman ihmisen luoma ryhmittymä, jossa henkilöt kokevat toisiaan kohtaan vastuuta ja velvollisuuksia (Koiranen, 2000, s.14). Henkilöt kokevat itse olevansa osa perhettä. Perheen kokoon tai näköön ei ole määritteitä, eikä verisukulaisuutta määritellä. Perhe on enemmänkin sosiaalinen ja emotionaalinen kokemus. Grönros (1996) on kirjoittanut perheen määritelmästä. Koska perheitä on nyky maailmassa useita erilaisia, eikä enää yleiskuvallisesti nainen, mies ja lapset kokoonpanolla, on päädytty jääkappiteoriaan Jääkaappiteorian mukaan perhettä ovat henkilöt, jotka kuuluvat samaan ruokakuntaan. Perheet asuvat yleisesti yhdessä, mutta voivat myös osittain asua erillään.

Perheyritys ei ole virallinen käsite, jota voitaisiin mitata mittareilla. Kuitenkin arviolta neljä viidesosaa suomalaisyrityksistä on perheyrityksiä, joissa perheen omistuksessa on yli puolet yrityksen osuuksista (Koiranen, 2000, s.18). Perheyritys-käsitettä on tutkittu ja yritetty määrittellä lukuisia kertoja, mutta koska perhe käsitteenäkään ei ole niin yksiselitteinen, ei sen yhdistäminen yritykseenkään voi olla selkeää. Sukuyritys on taas jo huomattavasti selkeämpi käsite, se tarkoittaa yritystä, joka on ollut jo useamman sukupolven omistuksessa. Kuva 2 havainnollistaa kuinka yritys kietoutuu ja vaikuttaa perheeseen.



Kuvio 2 Perheyrittäjien rakenne (Perheyrittäjien liitto, i.a.).

Kuviosta 2 voimme nähdä, kuinka yrittäjä, hänen perheensä, omistajuus ja yritys kietoutuvat toisiinsa ja vaikuttavat toistensa alueilla (Koiranen, 2000, s. 35). Perhepääomassa kolme osa-alueita poikkileikkaavat toisensa ja keskelle jää alue, jossa kaikki kolme osa-alueita muodostavat yhden tiiviin paketin. Usein perhe ja yritys kasvavat samaa tahtia, usein puoliso ja lapset tulevat vahvasti mukaan yrityksen toimintaan ja lapset ikään kuin kasvavat yrityksen sisään. Usein yrittäjäperheen lapset saattavatkin tehdä jo työharjoittelut ja kesätyöt omassa yrityksessä. Lapset oppivat yrityksen tavoille ja saavat pikkuhiljaa vastuuta enemmän, kun vastuuta on saavutettu riittävästi, on aika alkaa puhumaan johtajuuden siirtämisestä. Kuviossa 3 havainnollistetaan kuinka luopuja ja jatkaja kasvavat rinta rinnan kohti tilannetta, jossa luopuja väistyy yritystoiminnasta ja jatkaja ottaa oman roolinsa yrityksen johdossa.



Kuvio 3 Luopujan ja jatkajan roolien muutos sukupolvenvaihdoksessa (Varamäki, 2022).

Perhe voi olla yritykselle suunnaton voimavara tai se voi olla taakka (Koiranen, 2000, s. 107). Perheyriityksen toimintaan vaikuttaa perheen keskeiset ihmissuhteet. Perheen kesken voi olla vaikeaa hallita työ- ja kotiasioita, konflikti tilanteissa työ tulee kotiin ja kotiasiat työhön. Konfliktitilanteissa pitää kuitenkin pystyä hoitamaan työasiat ja suhtautua työpaikalla muuhun henkilökuntaan kuin missä tahansa muussakin työpaikassa. Perheyriityksessä on kuitenkin hyviäkin puolia, ristiriitoja voidaan ratkoa, vaikka suomalaisen tapaan saunan lauteilla. On tutkittu, että yritysten omistajanvaihdoksissa on 80 prosenttia tunnetta ja 20 faktaa (OV-foorum, 2022). Onkin siis selvää, että varsinkin sukupolvenvaihdos tilanteessa luopujan on vaikea päästää irti omasta hallinnan tunteestaan ja antaa jatkajan hoitaa hommat. Luopujalle voi tulla arvottomuuden tunteita ja herätä kysymyksiä ”Kuka minä olen, jos en yrittäjä?”. Yrittäjänä ollaan niin sanotusti 24/7 ja yrittäjyydestä tulee elämäntapa ja tunnetusti rutiinin omaisista elämäntavoista on vaikea päästä irti. Luopujan mielenterveydelle voikin olla parempi, että saa touhuilla yrityksessä vielä jonkin aikaa sukupolvenvaihdoksen jälkeenkin. Koska yritys on osa perhettä ja perhe osa yritystä voi olla vaikeaa erotella näitä kahta asiaa toisistaan.

Niin kuin jo aiemmin todettiin, että omistajanvaihdoksissa 80 prosenttia on tunnetta, voidaan ajatella, että sukupolvenvaihdoksissa tunnetta on mukana vielä enemmän, koska kyseessä on usein luopujan omat lapset. Vaikka kyse on omista lapsista silti kannattaa pitää mielessä tiettyjä seikkoja (Koiranen, 2000, s. 60). Onko perhe valmis läpikäymään melko pitkän ja

stressaavan vaiheen? Onko asiasta neuvoteltu kaikkien kanssa, joita asia koskettaa, erityisesti perheen muiden jäsenten kanssa? Ollaanko yrityksen ja perheen kesken asioista samaa mieltä? Ja ennen kaikkea luopujan tulee olla tukena ja apuna jatkajalle uudessa elämän tilanteessa, onko luopuja valmis siihen?

Yrityksen sidosryhmien, erityisesti perheen muiden jäsenten kanssa käytävät keskustelut ja tiedottaminen tilanteesta voi nousta yllättävänkin suureksi merkitykseltään. Kuinka tulla toimeen, vaikka sisarusten kanssa? Entä jos he olisivat myös halunneet jatkaa toimintaa, tai kuinka sisarusten tasavertaisuus toteutetaan? (Koiranen, 2000, s. 62–66) Tilanteessa, jossa muutkin haluavat jatkaa yrityksen toimintaa, voidaan ajatella vastuun jakamista sisarusten kesken. Mikäli sovintoon ei päästä onko mahdollista jakaa yritys osiin ja jatkaa kukin omalla polullaan. Vaihtoehtoja on useita ja ne on syytä käydä huolella läpi esimerkiksi asiantuntijan kanssa, enne virallisen sukupolvenvaihdoksen tekemistä.

Muodolliset ihmissuhteet ja tulos tai ulos käytännöt ovat suurien yritysten tapoja toimia, mutta pienissä perheyrietyksissä ihmissuhteet ovat tärkeitä ja käsitykset perheen ja yrityksen johtajasta voivat muuttua hitaastikin. Joku viisas on joskus sanonut, että koskaan ei ole liian aikaista alkaa keskustella sukupolven vaihdoksesta perheessä, mutta kirjassaan Koiranen (2000) painottaa kaiken oikea-aikaisuutta, ei liian aikaisin, mutta ei liian myöhäänkään. Sukupolven vaihdoksen kannattaisi tilastollisesti sijoittaa aikakauteen, kun jatkaja on noin 25–45-vuotias. Tätä ennen jatkaja on vielä liian nuori ja kaipaa kokemusta, mutta noin 45 ikävuoden jälkeen jatkajan mielenkiinto jatkaa ja kehittää yritystoimintaa lopahtaa. Tässä vaiheessa kannattaakin ehkä miettiä jatkajakasi nuorempaa sukupolvea. Vaikeinta asiasta tekee ehkä se, että johtajan vaihtumisen vaikutukset näkyvät vasta useiden vuosien jälkeen (Tall ym., 2017).

Sukupolvenvaihdoksen tekemiseen on useita vaihtoehtoja. Kauppa täydestä arvosta, jolloin jatkaja maksaa luopujalle yrityksen todellisen hinnan. Alihintainenkauppa, jossa luopuja maksaa alle todellisen arvon. Yrityksen osuuksia voidaan luovuttaa lahjana tai perintönä. Voidaan luovuttaa ensin johtajuuden vastuu ja myöhemmin vasta omistajuutta. Verotus säännöksissä ei ole mainintaa johtajuudesta, mutta verottajaa kiinnostaa enemmän omistajuus ja edunsaaja. Tästä aiheesta enemmän luvussa 3.

Luopujan tulee ajatella myös omaa etuaan, kuten varallisuuden kartuttamista toteaa Koiranen (2000, s.68–71). Yrittäjien eläkkeet ovat tunnetusti huonot, ainakin tässä ajassa eläkkeelle jäävillä ei kertynyttä eläkettä paljoakaan ole. Vaikka kyseessä olisi omat lapset ja suomessa

on sopimusvapaus, tulee kauppakirjojen ja mahdollisten velkakirjojen olla aidot ja niitä tulee noudattaa. Usein sukupolvenvaihdoksissa rahoittajana on luopuja. Luopuja antaa velalle pitkähkön maksuajan ja näin myös hänen toimeentulonsa on kiinni siitä, pystyykö jatkaja maksamaan velkaa. Luopuja voi halutessaan vaatia velkasummalle takuita ja ainakin alkuun takaisinmaksun aikataulussa pysyminen kannattaa varmistaa, näin ei tule loppupäässä yllätyksiä. Sopimuksissa kannattaa ottaa kantaa siihen, että miten toimitaan tilanteessa, jossa yritys ei teekään tulosta tai joutuu taloudellisiin vaikeuksiin. Osakkeita voidaan esimerkiksi luovuttaa sitä mukaa kun velkaa maksetaan, tai luopuja voi haluta jäädä joksikin aikaa hallituksen jäseneksi ja voi näin vaikuttaa yrityksen toimintaan. Tilanteessa, jossa jatkaja kuolee tai päätyy työkyvyttömäksi, on jo tilanteena raskas. Tällaisessa tilanteessa on helpompi, kun menettelyt on sovittu jo etukäteen. Vaikka kyseessä olisi omat lapset, on kuitenkin kyseessä kauppa eikä lahja, tai niin se on alun perin tarkoitettu. Maksamatta jättämisestä voi verottaja myös muuttaa antamaansa päätöstä. Mikäli kauppa tapa oleellisesti muuttuu. Kovien kauppapatojen ja tarkkojen kirjausten tekeminen voi tuntua oudolta sukulaisten tai ainakin omien lasten kanssa, mutta ei ole ensimmäinen kerta, kun sukuriitoja ratkotaan oikeudessa. Se vasta on kurja tilanne. On siis syytä muistaa kirjata sovitut asiat tarkasti ja noudattaa niitä. Koirasella (mt) on tästä asiasta jyrkkä kanta.

2.3 Sukupolvenvaihdoksen asiakirjat

Kauppakirjan laadinnassa on hyvä käyttää asiantuntijan apua, jotta kaikki yrityskauppaa koskevat asiat tulee käsiteltyä (Yrityspörssi.fi, i.a.). Suomessa vallitsee kuitenkin sopimusvapaus, joten virallista pohjaa kauppakirjalle ei ole. Kauppakirjassa on kuitenkin syytä mainita ainakin myyjä, ostaja, kaupankohde ja kauppasumma. Kauppakirjassa voidaan sopia myös kauppasumman maksusta, maksuajasta ja osakkeiden hallinnasta, näin välttyään ylimääräisiltä sopimusasiakirjoilta. Verottajaa kiinnostaa kauppasopimuksessa eniten myyjän ja ostajan välinen sukulaisuus, sekä kaupankohteen todellisenarvon ja kauppasumman välinen erotus.

Tutkijan oman näkemyksen ja havainnoinnin perusteella, mikäli sukupolvenvaihdoksen yhteydessä yhtiöön tulee useampia kuin yksi omistaja, kuten sisaruksia tai serkuksia, voi olla syytä miettiä myös osakas-/yhtymäsopimusta ja sen sisältöä tarkemminkin, mikäli osakkaat myös työskentelevät yrityksessä. Osakassopimuksessa ikään kuin sovitaan asiat konfliktitilanteiden, äkillisen kuoleman tai vammautumisen varalle, jos yrityksen toiminta olisi

vaarantumassa sen vuoksi (Puranen, 2021). Osakassopimusta koskee suomen sopimusvapaus säännös, mutta myös sopimusvelvoite periaate, ”Sopimukset on pidettävä”. Muun muassa työntekovelvoitteesta, kilpailukiellosta, immateriaalioikeuksista, salassapitovelvoitteesta, osakkeiden myynnistä ulkopuolisille, osakkeiden etuosto-oikeudesta ja osakkaiden muista velvollisuuksista ja oikeuksista voidaan kirjata osakassopimukseen. Sopimus ei välttämättä vaadi aina allekirjoitusta, niin sanottu hiljainen sopimus on myös pätevä. Hiljainen sopimus syntyy silloin kun toimitaan jossain tilanteessa aina samalla tavalla ja näin voidaan osoittaa yhtiökumppaneiden sopineen asiasta.

Allekirjoitettu sopimus välttää kuitenkin epäselvyydet. Allekirjoitusta ei kuitenkaan voi sitovasti tehdä alaikäinen tai muutoin vajaamielinen (esimerkiksi dementoitunut vanhus). Sopijaosapuolena voi olla myös toinen yhtiö, mutta sen allekirjoittaneella tulee olla riittävä allekirjoitusoikeus/valtakirjat. Osakassopimus velvoittaa vain sopijaosapuolia, mutta esimerkiksi kuolemantapauksessa perintönä saatu sopimus velvoittaa vain yhtiötä koskevissa asioissa, ei henkilökohtaisissa. Osakassopimus on yhtiön sisäinen asiakirja, usein myös salassa pidettävä, eikä velvoita muita kuin sopijaosapuolia. Yhtiöjärjestys täytyy löytyä kaikilta yrityksiltä, Yhtiöjärjestys on julkinen asiakirja ja se sitoo myös virkavaltaa. Yhtiöjärjestys on usein hyvin suppea, koska se on julkinen asiakirja, eikä siinä sen vuoksi kannata sopia henkilökohtaisia tai salassa pidettäviä asioita. Muita yhtiön hallintaan koskevia ja mietintään otettavia asiakirjoja ovat: testamentit, osakkeiden/osuuksien hallintatestamentti sekä edunvalvontavaltakirja. On järkevämpää ajatella ikäviäkin asioista ennakkoon ja rauhassa, jotta kaikki tietää kuinka toimitaan, kun kriisi on käsillä, eikä siitä synny enempää harmia (Koiranen, 2000).

3 SUKUPOLVENVAIHDOKSEN VEROTUS

Sukupolvenvaihdoksessa verotuksen suunnittelu ja ennakkoon tiedon hankkiminen on tärkeää. Verotusta koskevia asioita ovat tietenkin kohde, luovutus arvo ja jatkajan sukulaisuus luopujaan (Koiranen, 2000, s.94). Verotus asiat koskevat pääasiassa tuloverotusta, perintö- ja lahjaverotusta, arvonlisäveroa ja varainsiirtoveroa (Immonen & Lindgren, 2017, s.31–35). Sukupolvenvaihdoksen verosuunnittelussa ei saa jäädä olettamusten varaan, vaan apuna kannattaa käyttää sukupolvenvaihdos asiantuntijaa ja verohallinnon veroneuvontaa. Verotus koskee pääsääntöisesti kolmea tahoja, luopujaa, jatkajaa ja luovutettavana kohteena olevaa yritystä. Sukupolvenvaihdos huojennus säännöksiä on muun muassa tuloverolaissa sekä perintö- ja lahjaverotuksessa (*Osakeyhtiön sukupolvenvaihdos verotuksessa*, 2020). Varainsiirto- eikä arvonlisäverotuksessa ole huojennussäännöksiä, ne ovat aina samat riippumatta kauppataivasta. Sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen luopujan elinaikana on useita vaihtoehtoja ja näiden suunnittelulla voidaan ottaa huomioon niistä aiheutuvaa verotusta. Luovutusvoittoa koskevassa tuloverolaissa sekä perintö- ja lahjaverolaissa on joitakin eri säännöksiä keskenään, joten ne arvioidaan erillään toisistaan. Ostajan lahjavero voi tulla siten maksuun, vaikka luopujan luovutusvoitto olisikin huojennettu. Verohuojennukseen oikeuttavista pykälistä tarkemmin alempana samassa kappaleessa.

3.1 Luopujan verotus

Yrityksen osakkeet voidaan luovuttaa jatkajalle osakekaupalla käyvästä arvoista, lahjana, vaihdolla tai lahjaluontoisella kaupalla. Luopuja verotuksessa tulee tuloverotukseen voi muodostua luovutusvoittoveroa, joka luetaan pääomatuloksi ja verotetaan sen mukaisesti (*Osakeyhtiön sukupolvenvaihdos verotuksessa*, 2020). Mikäli luopuja antaa osakkeet täysin vastikkeettomasti, ei tästä synny luovutusvoittoa, eikä siten synny luovutusvoittoveroa. Lahjaluontoisella kaupalla toteutettu kauppa voidaan myös huojentaa verottomaksi pääomatulon osalta, mikäli huojennussäännökset täyttyvät. Mikäli osakekupassa käytetään käypää arvoa alhaisempaa hintaa, voi syntyä luovutustappiota. Luovutustappio ei kuitenkaan ole elinkeinoverolain mukaista vähennyskelvollista tappiota.

3.2 Jatkajan verotus

Osakkeita luovutettaessa ei jatkajalle yleisesti muodostu välitöntä tuloveroseuraamusta. Lahjaveroa voi kuitenkin syntyä lahjassa ja lujaluontoiseksi luettavassa kaupassa (Verohallinto, 2020). Lahjaluontoinen kauppa syntyy, kun osakkeiden käyvää arvosta maksetaan vähintään 50 prosenttia, mutta kuitenkin enintään $\frac{3}{4}$ osaa. Lahjaveron syntymistä voidaan kuitenkin huojentaa, mikäli perintö- ja lahjaverolain (378/1940) edellytykset täyttyvät. 1,6 prosentin varainsiirtovero tulee kuitenkin maksettavaksi liikeyhteisöiden osalta kauppasummasta tai muun vastikkeen arvosta (*Varainsiirtovero liikeyhteisöistä*, 2022).

3.3 Luovutettava kohde

Perhepiirissä tehdyissä omistajanvaihdoksissa Tuloverolaki (1535/1992) ei määrää minkälainen omaisuus on oltava. Luovutettava omaisuus voi säännösten mukaan olla maa- tai metsätalouteen liittyvää kiinteää omaisuutta, avoimen- tai kommandiittiyhtiön osuuksia tai osakeyhtiöosakkeita, jotka antavat vähintään 10 prosentin omistusoikeuden kyseisessä yhtiössä. Verovapauden säännöksiin ei kuitenkaan kuulu osakkeisiin liittyvät oikeudet, vain itse osakkeet.

Yhtiön toimialalle tai sen harjoittamalle elinkeinotoiminnalle ei ole annettu säännöksissä määreitä, eikä sen tarvitse varsinaisesti harjoittaa liiketoimintaa (*Osakeyhtiön sukupolvenvaihdos verotuksessa*, 2020). Yhtiö voi esimerkiksi vain hallinnoida rahavirtoja tai hallita sijoitusinstrumentteja, joten myös kiinteistö- ja asunto-osakeyhtiöissä voidaan soveltaa näitä säännöksiä. Vuokra ja vapaa-ajan kiinteistöihin ei voida säännöstä soveltaa. Mikäli 10 prosentin omistusoikeus toteutuu, voidaan säännöstä soveltaa myös pörssiosakkeisiin. Suurissa pörssi-yhtiöissä näin suuri omistusosuus on kuitenkin harvinaista.

3.4 Omaisuuden omistusaika

Sukupolvenvaihdoksen huojennuksien saamiseksi on luovuttajan pitänyt omistaa omaisuus vähintään 10 vuotta (*Osakeyhtiön sukupolvenvaihdos verotuksessa*, 2020). Yhtiön osakkeiden omistusaika lasketaan siitä päivästä, kun osakkeet tai osuudet on merkitty luovuttajan nimiin. Hankinta-ajankohta lasketaan sitovan kauppasopimuksen tai yhtiön perustamissopimuksen allekirjoituspäivästä lukien, ei varsinaisen rekisteröinnin päiväyksestä. Luovuttajan omistusaikana hyväksi voidaan myös lukea henkilön omistusaika, jolta luovuttaja on saanut

yhtiön osakkeet tai osuudet vastikkeettomasti. Vastikkeettomasti saadut yhtiön osakkeet tai osuudet voivat olla esimerkiksi saatu perintönä, testamentilla tai lahjana, jolloin omistusaika ei edellytä luovuttajan olleen lähisukulainen.

Kommandiitti- tai avoimenyhtiön tehdessä yritysjärjestelyitä, joissa ne muutetaan osakeyhtiöksi, katsotaan osakkeiden omistusajan alkaneen, kun luovuttaja on hankkinut osuuden henkilöyhtiössä (Tuloverolaki, 1535/1992 ja Laki elinkeinotulon verottamisesta, 360/1968). Yksityisliikkeen ja verotusyhtymän tehdessä yritysjärjestelyitä, joissa ne muutetaan yhtiöksi, katsotaan vastaavasti synnyttävän uuden saannon ja näin osakkeiden omistusaika lasketaan siitä hetkestä, kun yhtiö on perustettu. Muissa yritysjärjestelyissä, kuten sulautumisessa ja jakautumisessa noudatetaan jatkuvuuden periaatetta, eikä niiden katsota muodostavan uutta saantoa. Näiden omistusaika lasketaan siitä hetkestä, kun alkuperäiset osakkeet ovat siirtyneet luovuttajan omistukseen.

3.5 Sukulaissuhteet luovutuksessa

Tuloverolain (1992/1535) mukaisen sukupolvenvaihdos huojennuksen saaminen edellyttää luopujan ja jatkajan välistä sukulaissuhdetta. Luovutuksen saajan pitää olla luovuttajan lapsi, lapsen perillinen, sisar, veli, sisarpuoli, velipuoli, puolison lapsi tai ottolapsi. Puolisoksi voidaan laskea myös avopuoliso ja rekisteröity puoliso, mikäli heillä on avioliiton kaltainen suhde ja yhteinen lapsi. Osakkeiden luovuttaminen sisaren tai veljen lapsille ei ole huojennussäännöksen mukainen, eikä niin kutsutusti "vastavirtaan" voi luovuttaa omia osakkeitaan esimerkiksi luopujan äidille tai isälle. Tilanteessa, jossa yhtiö lunastaa omia osakkeitaan tai lasten kokonaan omistama yhtiö lunastaa osakkeita ei kuulu tuloverolain huojennussäännösten piiriin sukupolvenvaihdoksesta.

3.6 Luovutuksen määrä

Tuloverotuksessa yhtiön osakkeet tai osuudet pyritään aina arvostamaan todelliseen käypään arvoon, mikäli toisessa laissa ei ole muuta säädetty (Tuloverolaki, 1535/1992 ja Laki elinkeinotulon verottamisesta, 360/1968). Kaupantekohetkellä kauppakumppanit voivat kuitenkin sopimusvapauden nimissä sopia kauppahinnan pienemmäksi, mutta verotuksessa käytetään kuitenkin käypää arvoa. Perintöverolain (378/1940) mukaisen lahjaluontoisen kaupan tulisi olla vähintään 50 prosenttia ja enintään $\frac{3}{4}$ osaa käyvistä arvosta, jotta

huojennussäännöksiä voidaan soveltaa. Mikäli edellä mainitut ehdot kaikista sukupolvenvaihdokseen liittyvistä säännöksistä täyttyvät luovutuksen tehneelle ei määrätä Tuloverolain (1535/1992) mukaista luovutusvoittoveroa.

3.7 Verohuojennusoikeuden menettäminen

Sukupolvenvaihdoksessa saatu verohuojennus voidaan myös menettää, mikäli jatkaja toimii vastoin jatkuvuudenperiaatteen säännöstä (*Osakeyhtiön sukupolvenvaihdos verotuksessa*, 2020). Tuloverolaissa (1535/1992) on säädetty viiden vuoden jatkovelvoite, jotta huojennuskäytäntöä ei voitaisi käyttää väliluovutuksena. Tällä estetään veronkiertoa tilanteessa, jossa luovutuksen saaja myisi saamansa osakkeet edelleen ja saisi näin suuremman hyödyn. Mikäli luovutuksen saaja myy tai luovuttaa osakkeet ennen viiden vuoden määräajan umpeutumista, tulee hänen maksettavakseen ensiluovuttajan saama huojennus ja sanktiomaksu (pääomatulovero 30 % ja yli 30 000euron osalta 34 % ja 20 % sanktiomaksu).

Sukupolvenvaihdoksen jälkeen tehdyt yhtiöjärjestelyt voivat myös synnyttää tilanteen, jossa sukupolvenvaihdoksen verohuojennus menetetään (*Osakeyhtiön sukupolvenvaihdos verotuksessa*, 2020). Yleisesti yhtiön jakautumis- ja sulautumistilanteissa, jotka ovat toteutettu niille annetuilla säädöksillä ei synnytä uutta saantoa, joka laukaisisi sanktiosäännöksen. Yhtiön fuusio tilanteessa, jossa saadaan vastikkeena muuta kuin uuden yhtiön osakkeita, voidaan katsoa synnyttävän uuden saannon ja laukaisevan sanktiosäännöksen.

Tilanteessa, jossa luovutuksen saaja luovuttaa huojennussäännösten mukaisesti saamiaan osakkeita edelleen tappiollisesti, katsotaan jatkovelvoitteen katkeavan samalla tavalla kuin luovutusvoitto tilanteessa (*Osakeyhtiön sukupolvenvaihdos verotuksessa*, 2020).

3.8 VEROHALLINON OHJE YRITYKSEN ARVONMÄÄRITYKSEEN

Varojen arvostus perintö- ja lahjaverotuksessa (2019) -ohjeen mukaan arvonmääritys tapahtuu kertaluontoisesti siinä hetkessä, kun tapahtuma toteutetaan, kun taas laissa varojen arvostamisesta verotuksessa (1142/2005) varat arvostetaan yhtenä kokonaisuutena, jokavuotisena massamenettelyinä.

Verohallinnon ohjeessa *Varojen arvostaminen perintö- ja lahjaverotuksessa* (2019) varallisuus arvostetaan käypään arvoon, jonka saaja saa perintönä tai lahjana. Velat arvostetaan

samaan tapaan käyvän arvon mukaan. Tosiasiatietoihin perustuvia laskelmia kohteen arvosta voidaan käyttää arvonmäärityksen perusteena, mikäli saatavilla ei ole ajantasaista vertailutietoa varojen arvosta tai varat sisältävät huomioon otettavia erityispiirteitä.

Kohteen arvo voidaan määrittää myös tuottoarvomenetelmällä, jossa lasketaan kohteesta todennäköisesti saatavat tuotot tulevaisuudessa. Arvon määrää laskettaessa tuottoarvomenetelmällä on laskennan perustuttava todenmukaisiin lukuihin, jolloin käytetään historiatietoja esimerkiksi edellisten vuosien tilinpäätöksestä ja taseesta.

Veroviranomaisella on aina tiedonsaantioikeus perintö- ja lahjaverotuksen osalta olennaisiin tietoihin veron selvittämiseksi. Tällaisia tietoja ovat kaikki tiedot kohteesta, selvitykset ja asiakirjat. Sivullisella on myös velvollisuus antaa veroviranomaiselle tietoja, jotka ovat hänen hallussaan ja niillä on oleellista merkitystä veron laskentaan. Julkisesti noteeraamattoman yrityksen ja sen osakkeenarvon määrittäminen tapahtuu käypään arvoon, joka vastaa todennäköisintä luovutushintaa, mikäli vertailuhintaa ei ole saatavilla.

Ohjeessa yritys arvostetaan substanssiarvoon, joka lasketaan yrityksen verovelvollisuuden alusta (viimeisin yhtiökokouksen vahvistama tilinpäätös) vahvistetuista varoista vähennetään velat. Tilikauden päättyessä kahdenkuukauden sisällä lahjan tai perinnön saannista, tai tehtyä osatilinpäätöstä, voidaan pitää lähtökohtana laskennassa. Kaikki osakeyhtiön tulonlähteet sekä elinkeinotoimintaan sisältyvät varat ja velat huomioidaan laskelmassa. Tasearvo vastaa yleisesti myös koneiden ja kaluston todellista arvoa, jolloin sitä voidaan pitää lähtökohtana laskennassa. Käypää arvoa voidaan pitää nollana, mikäli velat ovat suuremmat kuin varat. Varallisuus- tai velkaeriä voidaan oikaista perusteena olevasta taseesta, mikäli niissä on tapahtunut merkittäviä muutoksia. Yksittäisten kohteiden tasearvoon arvostaminen ei välttämättä kerro sen todellista luovutushintaa, joten sen selvittämiseen tarvitaan todennäköisesti myös muita perusteita. Arvonlisäveroa ei lasketa jatkavassa yrityksessä substanssiarvoon, koska se on vain läpikulkumatkalla. Substanssiarvoa laskettaessa ei käydä läpi kaikkia yrityksen varallisuus- tai velkaeriä yksittäin, vaan määritellään koko yrityksen arvoa.

Yrityksen arvoa voidaan arvioida myös tuottoarvon perusteella. Tuottoarvolaskelmienkin tulee perustua todenmukaisiin lukuihin, tällöin käytetään edellisten vuosien tuloslaskelmaa ja tasetta. Osavuosi tuloslaskelmaakin voidaan käyttää, mikäli se on vahvistettu ja siitä on tehty tarvittavat tilinpäätös-poistot ja mahdolliset yrittäjän palkkaan liittyvät kulut. Osavuositilinpäätöstä tai muuta kuin 12 kuukauden tulosta käytettäessä, on tasattava tulos vastaamaan 12

kuukauden tulosta. Mikäli laskelmassa on mukana tappiollisia tuloksia, otetaan ne myös huomioon. Laskelmissa voidaan huomioida kulueränä myös tuloveron määrä. Tuloveron laskemisessa käytetään kulloinkin voimassa olevaa veroprosenttia. Laskelmassa käytettävien tulosten keskiarvo pääomitetään yleisellä 15 % korkokannalla. 15 % korkokantaa voidaan myös perustellusti muuttaa, mikäli se on toimialalle yleistä tai voidaan osoittaa todistetusti osoittaa joko alempaa tai korkeampaa prosenttia. Mikäli käytettyjen vuositulosten arvo on nolla, yrityksen arvon voidaan olettaa olevan nolla.

Tuottoarvon laskentakaava: käytettyjen vuositulosten keskiarvo (yrityksen arvo) / pääomituskorkokanta (T/i)

Yrityksen käypää arvoa määriteltäessä substanssi- ja tuottoarvon perusteella, linjaa verohallinnon ohje käyttämään näiden keskiarvoa, mikäli tuottoarvo on suurempi kuin substanssiarvo. Vastaavasti taas, jos substanssiarvo on suurempi kuin tuottoarvo, yrityksen arvona pidetään substanssiarvoa. Yrityksen arvoa määriteltäessä pitää kuitenkin aina huomioida yrityksen sen hetkinen tilanne ja toimiala, jolloin voidaan laskelmaa painottaa enemmän jompaankumpaan suuntaan.

Osakeyhtiön osakkeen arvoa määriteltäessä yrityksen arvo jaetaan ulkona olevien osakkeiden määrällä, riippumatta esimerkiksi osakkeiden tuottamasta äänimäärästä. Mikäli osakkeen arvon määrittämiseen eroarvoisesti on perusteltuja syitä, kuten oikeuksia yrityksen varojen jakoon, voidaan tätä asiaa huomioida.

3.9 ENNAKKORATKAISUHAKEMUS VEROHALLINNOSTA

Verohallinnolta voi halutessaan hakea ennakkoratkaisu päätöksen verotusta koskevissa asioissa (*Ennakkoratkaisuhakemuksen tekeminen ja siihen annettava päätös*, 2023). Ennakkoratkaisulausunto tulee usein kysymykseen kertaluonteisissa verotusta koskevissa asioissa, esimerkiksi osakekauppa, sukupolvenvaihdos, perintövero, tuloverotus tai arvonlisäverotus. Ennakkoratkaisulausunto sitoo verohallintoa perintö- ja lahjaverotuksessa kuusi (6) kuukautta, kun ennakkoratkaisuhakemuksen päätös on saanut lainvoiman.

Ennakkoratkaisuhakemus tulee sisältää kaikki veronmääräytymistä koskevat asiakirjat ja niiden liitteet. Hakemuksessa tulee olla yksilöity kysymys, johon verohallinto antaa oman lausuntonsa. Esimerkiksi kauppakirja yhtiön osakkeista, johon haetaan lausuntoa, miten

verohallinto näkee asian ja kuinka se aikoo kyseistä kaupantekoa verottaa. Kysymyksen tulee olla esimerkiksi muodossa ”Voidaanko tähän osakekauppaan soveltaa *Perintö- ja lahjaverolain (378/1940) 55§ 5* momentin antamaa täyshuojennusta sukupolvenvaihdoksesta?” Yleisluontoisiin kysymyksiin verohallinto ei anna ratkaisua, vaan ohjaa neuvontaan. Yleisluontoisia kysymyksiä voivat olla esimerkiksi, kuinka verohallinto näkee tulevan verovuoden tuloverotuksen. Hakemuksen voi tehdä vain asianomainen itse, valtakirjan saanut asiamies tai lakimies voi myös toimia hakemuksen jättäjänä, tällöin hakemuksen liitteenä tulee olla valtuuttajan allekirjoittama suostumus asiasta.

Ennakkoratkaisuhakemuksen käsittelyaika on yleisesti 2–8 viikkoa, ruuhka-aikojen mukaan. Päätöksessä Yrityksen arvo määritetään Verohallinnon ohjeen *Varojen arvostaminen perintö- ja lahjaverotuksessa (2019)* mukaan ensisijaisesti vertailuarvon mukaan, mikäli saman yrityksen osakkeilla on käyty kauppaa lähiaikoina. Mikäli yrityksen osakkeilla ei ole käyty kauppaa lähiaikoina, edellyttäen että osakekaupan tehneet osapuolet ovat toisistaan riippumattomia ja vapaassa markkinatilanteessa, ei voida yrityksen arvoa määrittää vertailuluovutuksien perusteella. Vertailuarvottomassa tilanteessa arvo määritetään julkisesti noteeraamattomassa yrityksessä substanssiarvon tai tuottoarvon perusteella. Substanssiarvo katsotaan yrityksen käyväksi arvoksi, mikäli se on suurempi kuin tuottoarvo. Substanssiarvo määritellään viimeksi päättyneen tilikauden perusteella arvostamalla varat ja velat niiden käypiin arvoihin. Tilanteissa oissa tuottoarvo on suurempi kuin substanssiarvo, voidaan käyttää yrityksen arvoksi substanssiarvon ja tuottoarvon keskiarvoa. Yrityksen arvonmääritykseltä vaaditaan aina todenmukaisuutta, käytetään tuottoarvon määrittämisessä menneiden tilausien tietoja, koska tulevaisuutta on vaikea ennustaa. Päätöksessä katsotaan, että osakkeista syntyvän vastikkeen tulee olla vähintään 50 prosenttia osakkeen käyvästä arvosta, mutta kuitenkin enintään 75 prosenttia.

Sukupolvenvaihdoksissa kauppasummat ovat usein suurehkoja, koska kyseessä on iäkkäät yritykset tai yhtymät, joille on kertynyt varoja. Kauppasummalle voidaan hakea ulkopuolista rahoitusta, mutta yleisempää on luopujan antama maksuaika jatkajalle. Velaksi merkitty kauppahinta pitää todentaa, jottei sitä luokiteltaisi lahjaksi, jota ei ole tarkoituskaan maksaa takaisin. Lähisukulaisten kesken tehdyissä velkakirjoissa kiinnitetään erityistä huomiota lainaehtoihin, velkasuhteen pituuteen, luovuttajan ikään ja jatkajan maksukykyyn. Velan lyhennysuunnitelman laatiminen ja realistisuus, sekä sen kirjaaminen kauppasopimukseen puoltavat aidon velkasuhteen syntymisen merkkejä. Yleisen markkina-arvon mukaista korkoa tai

takuiden antamista lainaan, puoltavat todenmukaista velkasuhdetta. Velka voi myös olla koroton, sen ei katsota muuttavan velkasuhdetta. Velan todenmukaisuutta vastaan voivat olla esimerkiksi velan myöntäjän ikä, jolloin luopuja on niin iäkäs velan päättyessä, ettei pysty itse huolehtimaan asiasta. Mikäli myöhemmin voidaan epäillä vilpillistä toimintaa lainan takaisinmaksussa, voidaan vaatia todisteita velan takaisinmaksusta. Mikäli velan takaisinmaksuaikataulusta on poikettu radikaalisti, voidaan tilanne arvioida myöhemmin toisin, kuin päätöksessä on asia käsitelty. Todisteet, esimerkiksi kutti tilisiirrosta voidaan pitää riittävänä todisteena. Myöhemmin vilpillisestä toiminnasta syntyy lahjaverolain mukainen lahja. Lahjaksi voidaan katsoa myös tilanne, jossa velkoja luovuttaa velalliselle verottomia lahjoja, joilla velallinen voi maksaa velkaansa.

Koska perintö- ja lahjaverolain (378/1940) 55–57§ määritellyissä ehdoissa ehdot edellyttävät, että luovutettavana kohteena tulee olla elinkeinoa päätoimisesti harjoittava yritys tai sen osa, sekä luovutuksen saajan tulee jatkaa yrityksen toimintaa saamallaan osakkeilla.

Ennakkoratkaisupäätöksen (P0171750074) mukaan yhtiö harjoittaa selvityksen perusteella huojennussäännöksessä tarkoitettua elinkeinotoimintaa. Hakemuksessa kuvatussa luovutuksessa jatkaja saa vähintään 10 prosenttia yrityksen osakekannasta. Annetussa selvityksessä jatkaja jatkaa yritystoimintaa käyttämällä tosiallista päätösvaltaa sen hallituksen jäsenenä. Hänen voidaan näin ollen katsoa jatkavan yritystoimintaa. Varallisuuden arvostaminen hakemuksessa kuvatulla tavalla katsotaan olleen todenmukainen ja vastikkeen osuus luovutuksen kohteesta on yli 50 prosenttia. Verohallinto katsoo, että kaikki perintö- ja lahjaverolain 378/1940 55§ 5 momentin edellyttämät edellytykset täyttyvät. Kauppaan voidaan täten myöntää näillä perusteilla sukupolvenvaihdossäännöksen mukainen täyshuojennus.

Veron laskemiseen sovelletaan perintö- ja lahjaverolain säännöksiä. Lahjan saajan tulee jättää lahjaveroilmoitus lahjan saatuaan, kuitenkin enintään kahden kuukauden kuluessa. Lahjan saajan on pyydettävä lahjaveron huojennusta ilmoituksessa ja viitattava ennakkoratkaisu päätökseen ilmoitusta tehdessään. Lahjaveronilmoituksessa tulee olla liitteet lopullisista kauppa- ja velkakirjoista. Ennakkoratkaisuhakemuksen päätös sitoo verohallintoa 6 kuukautta sen lainvoiman saantihetkestä. Päätöksen katsotaan olevan asianomaisen tiedossa seitsemän vuorokauden sisällä päätöksen postitus hetkestä ja tästä katsotaan alkavaksi 30 päivän valitusaika. Päätöksestä voivat valittaa asianomainen tai Veronsaajien oikeudenvallontayksikkö. Valituksen tulee olla perillä hallinto-oikeudessa muutoksenhakuajan viimeisenä päivänä ennen toimipisteen aukioloajan päättymistä. Valituksen voi antaa myös sähköisesti

hallinto- ja erityistuomioistuinten asiointipalvelussa. Mikäli päätöksestä ei ole esitetty valituksia valitusajan umpeuduttua, on päätös lainvoimainen.

Valitusajan umpeuduttua on hyvä tarkistaa, että päätöksestä valittaneita ei ole. Tällöin voidaan varmistua päätöksen lainvoimaisuuden saamisesta ja kaupantekeminen voidaan toteuttaa suunnitellusti.

4 Haastattelut

Haastatteluun on valittu tutkijan mielestä olennaiset ja tutkimusta hyödyttävät kysymykset. Kysymykset johdattelevat haastattelua eteenpäin kohti kohokohtaa ja lopussa annetaan vastaajalle vielä mahdollisuus omaan sanaan, mikäli haastattelussa ei tullut esille jotain asiaa, jonka hän olisi halunnut tuoda sille.

4.1 Haastattelut ennen sukupolvenvaihdosta

Teemahaastattelun runkokysymykset ovat seuraavat:

1. Mitä on perheyrittäjäisyys?
2. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät askelmerkit yrityksen kehityksessä tähän päivään asti?
3. Mitkä ovat mielestäsi yrityksen tärkeimmät arvot ja toimintatavat?
4. Mitä ajattelet yrityksen arvosta henkisesti ja taloudellisesti?
5. Miten mielestäsi johtamisen taito ja yrityksen toiminnan tärkeimmät periaatteet on siirretty jatkajille?
6. Kuinka mielestäsi yrityksen sukupolven vaihdos tulisi toteuttaa? (olisiko se lahjana, sukupolvenvaihdoksen huojennussääntöjä hyväksikäyttäen vai täydestä arvosta?)
7. Minkälaisena näet yrityksen liiketoiminnan sukupolvenvaihdoksen jälkeen?
8. Minkälaisena näet roolisi sukupolvenvaihdoksen jälkeen?
9. Onko jotain muuta mitä haluaisit vielä sanoa?

Jatkajaveljekset ovat perheen viidestä lapsesta kaksi vanhinta, ja heille on aina ollut selvää, että haluavat tehdä työtä koneiden parissa. Pojat on laitettu ja 10-vuotiaasta asti tekemään töitä, halu ja mielenkiinto koneiden parissa työskentelyyn on kasvanut iän myötä yhä suuremmaksi.

Veljesten isä naurahtaakin että:” Armeijapalveluksenkin pojat kävivät kahdessa erässä molemmat, kun piti päästä tavisesongille metsään.”

Luopujat ovat tehneet työtä koneiden ja metsienhoidon parissa jo nelisenkymmentä vuotta. Veljesten isä on tehnyt työtä pikkupojasta asti oman isänsä jalanjäljissä maatilalla ja metsien

hoitamisessa. Tällä hetkellä luopujat ovat pian eläkeiässä ja muutenkin alkaa olemaan tunne, että haluaisi jo vähän helpompaa elämää.

Perheyrittäjyydestä kaikki ovat samaa mieltä, se tarkoittaa sitä, että tehdään kovasti töitä ja puhalletaan samaan hiileen kaikkien edun vuoksi, vaikka välillä ei kaikista asioista oltaisi samaan mieltä. Perheen kesken keskustelut ovat avainasemassa, kun tehdään töitä yhdessä. Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää, että kaikilla on oma roolinsa, vaikka välillä toisen tontilla huseerataankin. On hyvä osata kaikki yrityksen toiminnan kannalta tärkeät työtehtävät, jos vaikka toiselle sattuu jotain tai voi vaikka lähteä viikoksi lomalle ja tietää että kaikki on reilassa, kun palaa takaisin.

” Siitä se ajatus sitten lähti. Minä sanoin pojille, kun pääsivät ammattikoulusta ja rupesivat tekemään yrityksessä töitä kokopäiväisesti, että pitäkää sitten huoli siitä, että tiedätte mitä mikin asia maksaa ja jos joku kysyy ostaa jotain, niin tiedätte hinnan ja jos hinta on teidän mielestänne hyvä, niin lupaatte myydä. Ei teidän aikamiesten tarvitse enää isältä lupia kysellä.”

Veljekset ottivat isän sanomisista kopin ja alkoivat kehittää yhdessä yritystä omaan suuntaansa. Noin kaksitoistavuotta sitten vaihdettiin kommandiittiyhtiö osakeyhtiöksi, niin että osakeyhtiö osti KY:n toiminnan. Nyt ollaan siinä tilanteessa, että luopujat haluaisivat pian päästä ansaitulle eläkkeelle ja luopua kokonaan yrityksen hallinnollisesta työstä. Jatkajat ovat jo useamman vuoden kehittäneet yrityksen toimintaa omaan haluamaansa suuntaan ja tehneet päätökset.

” Osakekaupoista on ollut puhetta jo useamman vuoden ajan. Mutta aina on ollut muka töissä niin kiirettä, ettei ole kerennyt asiaan sen kummemmin syventymään.” kommentoi isä.

Nyt isän eläkeiän kynnyksellä asia on otettu vakavammin pöydälle, ja siitä on välillä keskusteltu tiukkaankin sävyyn.

” Yrityksen peruspilareita on aina ollut toisen kunnioittaminen ihmisenä ja työn arvostaminen. Ja semmoinen yhdessä tekemisen meininki ja toisen tukeminen. Ainahan sitä ei olla asioista samaa mieltä ja välillä tupsahdellaan, mutta kyllä se sopu sitten taas löytyy ja kun ollaan vähän rauhoitettu niin asioista keskustellaan lisää.” äiti

Yrityksen henkinen arvo on ehdottomasti siinä, että tehdään mitä luvataan, tietynlaisella laadulla. Tästä ovat kaikki samaa mieltä. Se että asiakasta kunnioitetaan ja tiedetään mitä

pystytään lupaamaan. Jos jostain syystä työn tekeminen epäilyttää, sanotaan heti suoraan, ettei pyytyä tekemään. Se on kaikkien mielestä parempi niin, ettei lähdetä kokeilemaan onneaan, vaan tehdään ammattitaidolla se mitä pystytään.

Veljekset ovat saaneet vapaasti kehittää yritystä ja omia ajatuksiaan ammattitaidon karttuessa. He ovatkin olleet vahvasti johtamisessa mukana heti alusta asti. Johtajuuden ja toiminnan avaintekijöiden tiedon siirtäminen on siten tapahtunut kuin itsestään. Luopujat ovat olleet jo useamman vuoden sivussa johtajan tehtävistä, ja jatkajilla on olut vapaat kädet toteuttaa omia haaveitaan. Vanhempien mielestä veljekset ovat pärjänneet hyvin.

Yrityksen taloudellisesta arvosta on tehty useampia laskelmia, mutta vasta asiantuntijan tekemät tarkat laskelmat ja perustelut, tuottivat tulosta sukupolvenvaihdos asiassa. Asiasta on oltu montaa mieltä, mutta nyt kun se on tarkasti kirjattu paperille, ei siitä voi kiistellä. Sukupolvenvaihdosta on ajateltu toteutettavaksi lahjaluonteisella kaupalla. Asiasta on keskusteltu moneen kertaan vuosien kuluessa, mutta yhteisymmärrykseen ei olla päästy. Asiantuntijan mukanaan tuoma käytännön tuntemus ja varmuus asioiden tekemisessä ovat olleet ratkaisevassa asemassa päätöksiä tehdessä. Ei ole välttämättä helppo itse tutkia ja tulkita säännöksiä ja laskelmia. Asiantuntija osaa kuitenkin selittää asian niin että siitä ymmärtää maallikkokin.

” Sen verran pitää olla itsekäskin, ettei elämäntyöstään ilmaiseksi luovu. Mutta pojat on kyllä tehnyt niin paljon työtä yrityksen ja sen kehityksen eteen, ettei niiltä kaikkia rahoja voi olla vailla. Pitää niille itselleenkin jotain jäädä, ei tämä muuten ole enää mielekästä kenellekään. Kaikista mukavinta tässä on se, ettei kukaan soittale perään, saa tehdä jo vähän muutakin kun töitä. Ja kaikkien pitää ymmärtää, että jokaisella on se oma aikansa tässä hommassa, en minä enää jaksaisi vängätä työmiesten tai maanomistajien kanssa.” Isä kiteyttää ajatuksiaan.

Äiti:” Nii kauan kun pää pelaa, haluaisin olla mukana toiminnassa ja nähdä kuinka yritys kehittyy.”

Isä toivoo, että voisi eläkkeellä tehdä vielä vähän töitä, omaksi ilokseen. Äidillä on vielä muutama vuosi eläkeikään ja toiveissa olisi, että saisi jatkaa työntekoa vielä yrityksessä siihen asti. Veljesten mielestä ajatus kuulostaa hyvälle. Jatkajilla on selvät ajatukset, kuinka haluat jatkaa liiketoimintaa sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Ajatuksissa on lisätä toimintaa ja kasvattaa liikevaihtoa.

” On tässä oltu jo sen verran kauan johtajan roolissa, ettei varmaan suuria muutoksia toiminnassa synny. Tästä on helppo jatkaa myös eteenpäin.” toteaa toinen jatkajista tyytyväisenä tilanteeseen, kun saadaan tämäkin asia yrityksen toiminnassa eteenpäin.

” On tässä asiaa tullut pohdittua monina yön tunteina, kun ei uni tule, että olisihan ne pojat voineet helpommankin tien valita. Mutta onhan se hienoa katsoa, kun pojat pärjää työssään. Ja kyllä sitä toivoisi, että niitä meidän työautojamme tulisi tuolla tienpäällä liikkeessä vastaan tulevaisuudessakin.” Äiti kertoo omia ajatuksiaan tulevaisuudesta.

Kaiken kaikkiaan kaikilla osapuolilla on sama suunta ja tavoite sukupolven vaihdoksen suhteen. Kaikkien mielestä luopujille kuluu jo pitkän työuran jälkeen rauhoittuminen ja vastuuttomuus yrityksen paineista eläkepäiviä odotellessa, kun jatkajilla taas kasvaa vastuu yrityksen toiminnasta ja tietynlainen vapaampi oman suunnan kehittäminen tuo mielenkiintoa toimintaan.

4.2 Haastattelut sukupolvenvaihdoksen jälkeen

1. Onko yrityksen arvo mielestäsi muuttunut sukupolven vaihdoksen jälkeen henkisesti tai taloudellisesti?
2. Onko yrityksen johtamistaidon siirtämisessä onnistuttu mielestäsi hyvin? Vai olisiko jotain asioita voinut parantaa?
3. Toteutuiko yrityksen sukupolvenvaihdos kuvittelemallasi tavalla? Ja onnistuiko se mielestäsi hyvin?
4. Onko liiketoiminta pysynyt samanlaisena sukupolvenvaihdoksen jälkeen, vai onko se muuttunut jotenkin?
5. Onko roolisi yrityksessä muuttunut sukupolven vaihdoksen jälkeen?
6. Onko vielä jotain mitä haluaisit sanoa sukupolvenvaihdokseen liittyen?

Sukupolvenvaihdos saatiin suoritettua hyvissä merkeissä, vaikka alkuun olisi voinut kuvitella, ettei kauppvoja saada onnistumaan yhteisymmärryksessä. Alussa tuntui, että osapuolten ajatukset ovat niin kaukana toisistaan, ettei yhteistä sopua voi syntyä.

Asiantuntijan mukaan tuleminen kuitenkin rauhoitti tilannetta omalta osaltaan ja kauppa kumppanit alkoivat ymmärtää toisiaan paremmin. Asiantuntijan tekemät laskelmat ja kokemuksen tuoma varmuus asiassa ajoi osapuolia eteenpäin kohti yhteistä päämäärää.

Lopulta asioista saatiin kuitenkin sovittua ja kauppakirjat päästiin allekirjoittamaan. Allekirjoitus tilaisuus oli varmasti kaikille osapuolille ikimuistoinen ja tunteita herättävä hetki. Tilaisuus oli kuitenkin kaikin puolin onnistunut ja hyvässä hengessä toteutettu.

” Mielestäni pojat ottivat asiat tosissaan kun niistä tässä yhdessä keskusteltiin ja saatiin sopimukset aikaiseksi ja sehän se oli tässä tarkoituskin” isä kommentoi.

” Ei kai tässä suurista muutoksista ollut kyse, kun pojat ovat jo niin kauan hoitaneet yrityksen asioita, mutta nyt saatiin vihdoinkin tämäkin roikkumassa ollut asia kuntoon. Päästään me isän kanssa sitten vaikka etelän lämpöön, jos työnteko alkaa tumpäsemään” äiti naurahtaa perään.

Jatkajat ovat tyytyväisiä lopputulokseen ja ovat itse sitä mieltä, että ainakin heille itselleen henkisellä puolella yrityksen arvo kasvoi huomasti.

” Yrityksen kehittämiseen ja eteenpäin viemiseen tuli sellainen erilainen palo, nyt kun saa tehdä virallisesti asioita itselleen” toinen jatkajista summaa tunteitaan.

” Kyllähän se nyt hyvältä tuntuu, kun saa sanoa että omaa yritystä tässä johdetaan ja ajatukset ovat tulevaisuudessa” on toisenkin jatkajan mielipide.

Tuntuu siltä, että kauppakirjojen virallistamalla sukupolvenvaihdoksella oli suuri merkitys, varsinkin jatkajille. Asiaa on puntaroitu ja sen kanssa on painittu nyt niin pitkään, että helpotus oli suuri. Yrityksen kehittäminen ja omien ajatusten kehittäminen on nyt päässyt eteenpäin, kun ei tarvitse enää tätä asiaa miettiä ja stressata.

” On se kuitenkin ollut sellinen oma stressinsä tästä asiasta, että kuinka käy. Ja välillä olinkin sitä mieltä ettei tästä mitään tule, mutta tässä nyt ollaan” toinen jatkajista summaa koko prosessia.

” Pojille on tosiaan jo hyvin aikaisessa vaiheessa annettu vastuuta ja käsketty ajattelemaan asioita itse, että kai se oppi on hyvin mennyt perille, kun tässä tilanteessa ollaan. Saa itse vaikka lähteä lumituiskua pakoon Canarian saarille, eikä kukaan soita perään. Se tässä on parasta” Luopujat naurahtavat yhdessä.

Sukupolvenvaihdos toteutui aiottua pidemmällä aikataululla, mutta matkalla olleet erimielisyydet saatiin kuitenkin selvitettyä ja asiat sovittua. Matkalla kohti yhteistä päämäärää oli osapuolilla välillä vaikeakin keskustella keskenään, mutta työasioista oli kuitenkin pakko keskustella ja niin sitä taas jatkettiin. Sopimukseen päästiin sitten lopulta kuitenkin ja tuntuu että molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä tilanteeseen, vaikka molemmat joutuivat osaltaan omista periaatteistaan luopumaankin.

” Kun molemmat tulee vähän niin kuin puolitiehen vastaan, niin hyvä tästä tuli, vaikka itse sanonkin” äiti kommentoi.

Liiketoiminnan uskotaan pysyvän samalla alalla ja samanlaisena tulevaisuudessakin, vaikka suunnitelmissa on konekannan lisääminen ja sitä kautta liikevaihdon kasvattaminen.

” Liiketoiminta on pysynyt samanlaisena tai ei vielä ainakaan olla siirtymässä lentokoneen valmistajiksi” kertoo toinen jatkaja.

Sukupolvenvaihdos ei varsinaisesti tuonut yritykseen sen suurempia muutoksia, niin toimintaan kuin henkilöstöönkään. Jatkajat ovat olleet yrityksen johdossa jo sen verran kauan, ettei

siihen tullut muutoksia. Luopujien mielestä hommat toimivat melkein paremmin näin, kun ennen.

” Tässä saa jo melkein elää ihan vain työntekijän elämää” nauraa isä. ” Tässä iässä sitä osaa arvostaa rauhallisia iltoja, omaa sänkyä ja ennen kaikkea oman saunan lämpöä pitkän työpäivän jälkeen.”

Kaikki osapuolet ovat varmasti sitä mieltä, että kyllä tämä nyt on hyvä näin, kun asia saatiin pois päiväjärjestyksestä.

” Kyllä tämä olisi pitänyt toteuttaa jo paljon aikaisemmin, esimerkiksi 5–10 vuotta sitten. Nyt sitä rupeaa itsekin jo olemaan sitä ikää, että jos ei nyt onnistu, niin sitten saa olla. Ei sitä kauaa jalka junnata ja stressata että onnistuuko vai ei.” toinen jatkajista summaa kokonaisuutta.

Kokonaisuudessaan kaikki ovat varmasti sitä mieltä, että sukupolvenvaihdos olisi tullut toteuttaa jo useampi vuosi sitten. Tästä voidaan päätellä, että siinä vaiheessa, kun sukupolvenvaihdos edes käy mielessä, pitäisi avata suunsa ja keskustella asiasta jatkajien kanssa. Ja jos jatkaja on kiinnostunut asiasta, kannattaa aisaan tarttua. Sukupolvenvaihdos on prosessina niin suuria ja tunteita herättävä kokonaisuus, ettei sitä päivässä tai kahdessakaan hoideta. Keskustelu ja omista tavoitteista puhuminen ovat nousseet erityiseen asemaan ainakin tässä tapauksessa.

” Hyvinhän se meni, sitten kuitenkin”, toteaa äiti tyytyväisenä lopputulokseen.

5 YHTEENVETO

5.1 Omat ajatukset

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia pienen eteläpohjalaisen yrityksen sukupolvenvaihdoksen toteuttamista. Varsinaisen tutkimusongelman kysymyksenä oli, Kuinka sukupolvenvaihdos toteutetaan ja mitä pitää ottaa huomioon sitä suunnitellessa?

Sukupolvenvaihdoksen suunnittelun jo hyvin varhaisessa vaiheessa tulee olla varma siitä kuka tai ketkä haluavat jatkaa yritystoimintaa, sekä punnita jatkajien resurssit. Yritysmuoto vaikuttaa virallisen sukupolvenvaihdoksen muotoseikkoihin, onko kyseessä osakekauppa vai liiketoimintakaupan luontoinen kauppa. Tässä kyseisessä tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä kohteena oli osakeyhtiö, joten luontevaa oli sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen osakekaupalla. Pelkän osakekaupan lisäksi tunteet nousivat usein pintaan, hyvinkin suurina. Luopujilla oli halu päästää irti ja aloittaa ansaitut eläkepäivät, mutta koska kyseessä on vain ihmiset, konfliktitilanteilta ei voitu välttyä tässäkään tapauksessa. Asiantuntija mukana oleminen selkeytti ajatuksia monella taholla. Oli joku, jolta saattoi kysyä, jos jokin asia mietitytti tai saattoi puhua jollekin puolueettomalle taholle, joka kuitenkin ymmärsi tilanteen. Lopulta osakekaupan hinta muotoutui käyvänarvon mukaan, josta laskettiin verottajan vaatiman sukupolvenvaihdoshuojennuksen mukainen yli 50 % kauppahinta. Tähän oltiin tyytyväisiä kaikin puolin. Virallisen sukupolvenvaihdoksen jälkeen on oltu kaikin puolin tyytyväisiä tilanteeseen.

Tutkijana itse osallistuin sukupolvenvaihdokseen myös osakkeiden ostajana, eli jatkajana. Tutkimuksen aihe tuli erittäin tutuksi ja pohdintoja aiheesta tuli tehtyä myös omalta osaltani.

Suomesta löytyy tuhansia yrityksiä, joista sadoissa on käynnissä jonkinasteinen neuvottelu tai ajatusten vaihto yrityksen tulevaisuudesta, jatkajasta ja mahdollisesta sukupolvenvaihdoksesta. Aikaisemmin kirjoittamassani tietotekstissä esille nousi tunteiden määrä yritysten omistajanvaihdoksissa. Itselleni tuli yllätyksenä tunteiden niinkin suuri osuus tapahtumasta. Voisin ajatella tunteiden olevan jopa suurempia sukupolvenvaihdoksissa kuin pelkästään omistajanvaihdos tilanteissa, joissa yritys myydään ulkopuoliselle jatkajalle. Sukupolvenvaihdoksessa kun on kyse vanhemmista ja lapsista, joiden välillä tunteet ovat muutenkin suuria ja sitovia. Ideaali tilanne sukupolvenvaihdoksissa on, että asiat sujuvat oppikirjan mukaan ja kaikki ovat tilanteeseen tyytyväisiä niin neuvotteluvaiheessa kuin itse virallisen osuudenkin jälkeen. Aina

asiat eivät kuitenkaan mene niin kuin on suunniteltu, luopujien ja jatkajien välit voivat rikkoutua syystä tai toisesta. Toivottavaa toki on, että sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen perheyrytyksessä ei muuttaisi perheen normaalia dynamiikkaa ja asiat voisivat jatkua niin kuin ennenkin.

Opinnäytetyössä käytetty teoria ja konkreettisen casen tutkiminen avarsivat omaa käsitystä omistajanvaihdoksesta/sukupolvenvaihdoksesta ja siinä käytävistä tunteista. Omien tunteiden ja kokemusten perusteella tilanteesta, koen voineeni samaistua tutkimusaiheeseen syvemmin ja saaneeni tutkimuksesta enemmän ihmisenä, kuin olisin voinut saada tutkimuksessa, jossa itselläni ei olisi ollut niin suurta osuutta. Sukupolvenvaihdoksessa ja sen suunnittelussa konkreettisesti mukana oleminen on varmasti ollut yksi elämäni tärkeimmistä hetkistä. Sukupolvenvaihdoksessa onnistuminen ja sen hyvä loppuunsaattaminen olivat myös tutkimukselle hyvä päätös. Toisaalta toisenlaiseen tilanteeseen päätyminenään ei olisi sulkenut pois työn ja tutkimuksen tärkeyttä ja casen läpikäymistä.

Loppuun voin todeta tutkimusaiheen olleen itselleni ajankohtainen ja mielenkiintoinen, toivon voivani käyttää tulevaisuudessa oppimaani tietämystä myös ammatillisesti hyväkseni.

5.2 Opinnäytetyön rajoitteet

Opinnäytetyön rajoitteina koin tutkittavien yritysten ja tapausten määrän. Mikäli tutkittavia kohteita olisi ollut enemmän, olisi tutkimuksen näkökantaa voinut laajentaa yleisemmälle taholle. Haastatteluiden ja tapausten määrää kasvattamalla olisi tutkimuksessa voitu havaita enemmän yleistyviä asioita.

Työhön käytettävän ajan rajallisuus tuo oman rajoitteensa tutkimuksen laajuudelle. Mikäli tutkimusta olisi voitu laajentaa esimerkiksi viiden (5) tai kymmenen (10) vuoden päähän tehtävään haastatteluun ja aiheen tutkimiseen, olisi tutkimukseen saatu enemmän syvyyttä ja kokemusten analysointia.

5.3 Jatkotutkimuksen aihetta

Tutkimuksessa päästiin jo jonkin verran tutustumaan pienen Etelä- Pohjanmaalaisen yrityksen sukupolvenvaihdos tilanteeseen ja sen tekemiseen. Jatkotutkimusaiheena kiinnostaisi tutkia yritysten toimintaa sukupolvenvaihdoksen jälkeen ja kuinka yrityksen kehitys on päässyt

alulle ja onko esimerkiksi viiden (5) tai kymmen (10) vuoden jälkeen vielä samat ajatukset, kuin sukupolvenvaihdos hetkellä.

LÄHTEET

- Ennakkoratkaisuhakemuksen tekeminen ja siihen annettava päätös.* (2023). VH/4773/00.01.00/2022. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47819/ennakkoratkaisuhakemuksen-tekeminen-ja-siihen-annettava-paatos3/>
- Euroopan komissio. (2017). *Pk-yritysten uusimääritelmä: Käyttäjän opas ja ilmoitusmalli.* Yritys- ja teollisuustoiminnan julkaisut. <https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/JulkaisuMeta-tieto/Documents/EDK-2017-AK-157261.pdf>
- Elo-Prässinen, K. (2020). *Sukupolven vaihdos: tanssia vai taistelua.* Perheyriyten liitto. <https://perheyriyten.fi/uutishuone/asiantuntija-artikkelit/sukupolvenvaihdos---tanssia-vai-taistelua->
- Grönros, E-R. (1996). *Perhepiirissä.* Kotimaisen kielen keskus. https://www.kotus.fi/nyt/kolumnit_artikkelit_ja_esitelmat/kieli-ikkuna_%281996_2010%29/perhepiirissa
- Immonen, R., & Lindgren, J. (2017). *Onnistunut sukupolvenvaihdos.* Alma Talent. Yhteistyössä Lakimiesliiton kustannus. Helsinki.
- Koiranen, M. (2000). *Juuret ja siivet: erheyriyksen sukupolvenvaihdos.* Oy Edita Ab. Helsinki.
- Komi, A., Haavisto, M., & Elo-Pärssinen, K. (4.11.2022). *Sukupolvenvaihdosten menestymisen avaimet.* [seminaari]. Omistajanvaihdosfoorumi. <https://ov-foorumi.fi/omistajanvaihdosviikko-31-10-2022-4-11-2022/>
- KvaliMotv. (i.a.). *Avoin haastattelu.* Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_1.html
- Laki elinkeinotulon verottamisesta 1968/360. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1968/19680360>
- Laki varojen arvostamisesta verotuksessa 2005/1142. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20051142>
- Matalamäki, M., Varamäki, E., Viljamaa, A., Tall, J., Petäjä, E., & Sorama, K. (2017). *Pk-yrityksen omistajanvaihdosopas.* Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/140706/Pk-yrityksen%20omistajanvaihdosopas.%20Marko%20Matalamaki%20ym.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Osakekauppa vai liiketoimintakauppa.* (i.a.) Osuuspankki. <https://www.op.fi/yritykset/asiakkuus/yrityskauppa/osakekauppa-vai-liiketoimintakauppa>
- Osakeyhtiön sukupolvenvaihdos verotuksessa.* (2020). Diaarinumero VH/1495/00.01.00/2020. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/60519/osakeyhti%C3%B6n-sukupolvenvaihdos-verotuksessa/>

- Osakeyhtiölaki 2006/624. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>
- Omistajanvaihdosviikko. (31.10.2022–4.11.2022). [Webinaari]. Ov-foorumi. <https://ov-foorumi.fi/omistajanvaihdosviikko-31-10-2022-4-11-2022/>
- Ov-foorumi. <https://ov-foorumi.fi/>
- Perheyritysten liitto. (i.a.). <https://perheyritys.fi/>
- Perintö- ja lahjaverolaki 378/1940. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1940/19400378>
- Polluveer, K. (2021). *Faktatietoja Euroopan unionista: Pienet ja keskisuuret yritykset*. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/fi/sheet/63/pienet-ja-keskisuuret-yritykset>
- Puranen, N. (2021). "Mikä on osakassopimus?" kokoelmassa *Osakassopimusopas*. Oikeustiede.com, <https://www.oikeustiede.com/luennot/mika-on-osakassopimus/>.
- Remes, K. (2018). *Vaihtoehtona valmiin liiketoiminnan jatkaminen* [amk-opinnäytetyö, Kaakois-Suomen ammattikorkeakoulu]. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/157759/remes_katja.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ruosteenoja, M. (2022). *Toteutuuko suomessa riittävästi omistajanvaihdoksia?* Firmakauppa. <https://www.firmakauppa.fi/fi/ajankohtaista/2020/toteutuuko-suomessa-tarpeeksi-omistajanvaihdoksia/645/>
- Suomen Yrittäjät. (i.a.). *Arvon määrittäminen*. <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/yrittajaksi-ryhtymisen/yrityksen-ostaminen-eli-omistajanvaihdos/arvon-maaritys/>
- Tall, J. (2022). *Suomalainen yritysten omistajanvaihdosten ekosysteemi on nyt Euroopan parhaimmistoa, mutta entä tulevaisuudessa?* Omistajanvaihdosfoorumi. <https://ov-foorumi.fi/suomalainen-yritysten-omistajanvaihdosten-ekosysteemi-on-nyt-euroopan-parhaimmistoa-mutta-enta-tulevaisuudessa/>
- Tall, J., Sorama, K., & Varamäki, E. (2017). *Omistajanvaihdoksen johtaminen maaseutuyrityksessä*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/129148/B124.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tall, J., Varamäki, E., & Viljamaa, A. (2021). *Business transfer promotion in European countries*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/handle/10024/504018>
- Tilastokeskus. (i.a.). *Yritykset toimialoittain 2020*. https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html
- Tuloverolaki 1535/1992. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535>
- Varainsiirtoverolaki 1996/931. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960931>

- Varainsiirtovero liikeosakkeista eli muista kuin asunto-osake- ja kiinteistöosakeyhtiöiden osakkeista.* (2022). Verohallinto. <https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/asuminen/varainsiirtovero/liikeosakkeet/>
- Varamäki, E. (21.4.2022). Jatkajakoulu. [PowerPoint-esitys]. SeAMK Moodle.
- Varamäki, E., Tall, J., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., & Katajavirta, M. (2021). *Valtakunnallinen omistajanvaihdos barometri 2021.* Ov-foorumi. Helsinki. https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/11/ov_barometri2021-1.pdf
- Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K., Länsiluoto, A., Viljamaa, A., Laitinen, E., Järvenpää, M., & Petäjä, E. (2012). *Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen – Case-tutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä.* Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39399/A9.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Varojen arvostaminen perintö- ja lahjaverotuksessa.* (2019). <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47834/varojen-arvostaminen-perint%C3%B6--ja-lahjaverotuksessa3/>
- Yrityspörssi.fi. (i.a.). *Kauppakirja yrityksen myymiseen ja ostamiseen.* <https://www.yritysporssi.fi/blogi/kauppakirja-yrityksen-myymiseen-ja-ostamiseen-833>

