

Roni Suvanto

**OMISTAJANVAIHDOS
OSUUSKUNNASSA**
Osuuskunta Orrella

Opinnäytetyö

Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto

Liiketalouden koulutus

2024



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

| | |
|-----------------|--------------------------------|
| Tutkintonimike | Tradenomi (AMK) |
| Tekijä/Tekijät | Roni Suvanto |
| Työn nimi | Omistajanvaihdos osuuskunnassa |
| Toimeksiantaja | Osuuskunta Orrella |
| Vuosi | 2024 |
| Sivut | 65 sivua |
| Työn ohjaaja(t) | Anna-Mari Kämppi |

TIIVISTELMÄ

Työn toimeksiantaja on alkanut suunnittelemaan siirtymistä pois työelämästä noin viiden vuoden kuluessa. Kyseisen organisaation ollessa osuuskunta on noussut esiin kysymyksiä tämän vaikutuksesta prosessiin. Tässä työssä selvitetään tämän yritysmuodon vaikutusta omistajanvaihdoksen sekä sukupolvenvaihdoksen kehityksessä.

Työ tavoitteena on vastata tutkimuskysymykseen, mitä huomioida yrityksen omistajanvaihdoksessa osuuskunnassa. Omistajanvaihdokset ovat suomalaisessa yhteiskunnassa tällä hetkellä hyvin ajankohtaisia, mutta osuuskunnat ovat tässä teemassa poikkeuksia. Osuuskuntia tarkasteltaessa on pystyttävä luomaan ymmärrys sen erityispiirteisiin sekä omistajaoikeuden ja edunsaanti-oikeuden muodostumiseen.

Lähestymistapana opinnäytetyössä käytettiin tapaustutkimusta hyödyntäen laadullisia menetelmiä. Tutkimuksen aineistonkeruuna käytettiin asiantuntija-haastattelua, jossa analyysimenetelmänä sisältöanalyysiä. Lisäksi suoritettiin dokumenttianalyysi osuuskunnan säännöistä. Dokumenttianalyysissä pyrittiin löytämään asiayhteyksiä työn teoriaosaan pohjautuen sekä hyödyntämään sitä haastattelun tukena. Asiantuntijahaastattelulla pyrittiin luomaan teorian päälle syvempää ymmärrystä sekä löytämään käytännön kokemusta käytännöistä osuuskunnissa.

Kerätyn aineiston pohjalta nousseiden tulosten perusteella voitiin sanoa osuuskunnan omistajanvaihdoksen ytimisessä olevan aika, valmistautuminen sekä ennakointi ja säännöt. Omistajanvaihdoksen prosessi noudattaa niin sanottuja vakiintuneita käytänteitä, mutta omistajaoikeuden muodostuminen ohjaa teknistä toteutusta. Työn johtopäätöksissä toimeksiantajalle luodaan oppaan kaltainen kokonaisuus, jossa kuvataan omistajanvaihdosta prosessina ja avataan sen keskeiset osa-alueet. Oppaan tarkoituksena on pystyä kuvaamaan toimeksiantajalle omistajanvaihdos myynnin ja sukupolvenvaihdoksen näkökulmasta siten, että hän pystyy aloittamaan tämän prosessin parhaaksi näkemällään tavalla.

Asiasanat: Osuuskunnat, omistajanvaihdos, sukupolvenvaihdos, säännöt, omistajaoikeus, edunsaantioikeus

| | |
|------------------|-------------------------------------|
| Degree title | Bachelor of Business Administration |
| Author (authors) | Roni Suvanto |
| Thesis title | Ownership transfer in a cooperative |
| Commissioned by | Osuuskunta Orrella |
| Time | 2024 |
| Pages | 65 pages |
| Supervisor | Anna-Mari Kämppi |

ABSTRACT

The objective of the thesis was to examine the implications of ownership transfer and generational change within the framework of cooperatives. The background for the study was the commissioning party decision to begin planning her transition out of working life within the next five years. Since the organization operates as a cooperative, specific questions related to its structure and processes were raised. The study aimed to determine what should be considered when managing an ownership transition in a cooperative context. Although ownership transfers are currently a relevant topic in Finnish society, cooperatives present unique exceptions that require an understanding of ownership and beneficiary rights within their framework.

The study employed a case study approach, utilizing qualitative research methods. Data was collected through an expert interview, and the analysis was carried out using content analysis. In addition, a document analysis of the cooperative rules was conducted to identify connections to the theoretical background and to support the interviews. The expert interviews provided deeper insight into practical experiences and practices within cooperatives while building upon the theoretical framework.

The results highlighted the importance of time, preparation, forecasting and rules in the ownership transition process of cooperatives. While the process follows established practices, the formation of ownership rights influences its technical implementation. Based on the findings, the thesis presents a guide-like overview for the commissioner. This guide describes the ownership transition process and explains its key elements, addressing both the sale and generational change perspectives. The purpose of the guide is to enable the commissioner to initiate the transition process in a way they see most appropriate.

Keywords: beneficiary rights, cooperatives, generational change, ownership rights, ownership transfer

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 6 |
| 2 | OSUUSTOIMINTA | 7 |
| 2.1 | Osuuskunta..... | 8 |
| 2.1.1 | Keskeiset piirteet | 8 |
| 2.1.2 | Säätely ja hallinto..... | 12 |
| 2.2 | Eroavaisuus osakeyhtiöön..... | 16 |
| 3 | OMISTAJANVAIHDOS..... | 19 |
| 3.1 | Keskeiset periaatteet ja vaihtoehdot omistajanvaihdoksessa | 19 |
| 3.2 | Omistajanvaihdoksen prosessi..... | 21 |
| 3.3 | Sukupolvenvaihdoksen prosessi | 23 |
| 3.4 | Omistuksen ja hallinnon siirto..... | 26 |
| 3.5 | Arvon määrittäminen..... | 27 |
| 3.5.1 | Tuottoarvo..... | 28 |
| 3.5.2 | Substanssiarvo | 30 |
| 3.5.3 | Käypä arvo..... | 32 |
| 3.5.4 | Markkina-arvo | 33 |
| 3.6 | Verotus | 35 |
| 4 | TOIMEKSIANTAJA..... | 37 |
| 5 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS..... | 38 |
| 5.1 | Tutkimuksellinen lähestymistapa laadullisessa tutkimuksessa | 38 |
| 5.2 | Tutkimusaineisto..... | 40 |
| 5.3 | Tutkimusaineiston analyysi..... | 44 |
| 6 | TUTKIMUKSEN TULOKSET | 47 |
| 6.1 | Haastattelu..... | 48 |
| 6.2 | Dokumentti..... | 50 |
| 6.3 | Yhteenveto..... | 51 |
| 7 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 54 |

| | | |
|-----|--------------------------------|----|
| 7.1 | Johtopäätökset | 54 |
| 7.2 | Toimenpidesuositukset..... | 57 |
| 7.3 | Luotettavuuden arviointi | 58 |
| 8 | LOPUKSI | 60 |
| | LÄHTEET | 62 |

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee omistajanvaihdosta yrityksissä yleisesti, ja siinä pyritään löytämään toimeksiantajan yritysmuotoa osuuskunta koskettavia erityspiirteitä. Opinnäytetyön aihe on suomalaisessa yhteiskunnassa tällä hetkellä hyvin ajankohtainen. Seuraavan kymmenen vuoden aikana pelkästään yrittäjän ikääntymisen seurauksena tapahtuu n. 32 000 osake- tai liiketoiminta kauppaa ja 11 000 sukupolvenvaihdosta. Seuraavan kolmen vuoden aikana yli 55-vuotiasta 55 % aikoo luopua päävastuusta yrityksessään. Tämä tarkoittaa 7000:ta omistajanvaihdosta vain ikääntymisen takia. (Viljamaa & Varamäki 2022, 9.)

Tämän työn toimeksiantajana on sipoolainen osuuskunta Orrella. Työn aiheena on selvittää omistajanvaihdosta ko. yrityksessä ja sitä, miten sen voisi toteuttaa sekä mitä ottaa huomioon. Orrella operoi kahdessa eri toimipisteessä hyvinkin erilaisilla toimialoilla. Tällä hetkellä Kananlento toimii pääasiallisesti Keravalla verkkokauppana, jossa myydään lukuisia erilaisia eläinaiheisia tuotteita. Lisäksi yritys järjestää erilaisia eläinavusteisia työhyvinvointipalveluita yms. Kananlennon maatilalla Sipoossa. Yrittäjä on alkanut suunnittelemaan mahdollista siirtymistä pois työelämästä, ja omistajanvaihdos yrityksessä voisi olla ajankohtainen noin viiden vuoden kuluttua. Tämän siirtymän hahmottaminen, vaihtoehtojen selvittäminen sekä toteutukseen liittyvien seikkojen avaaminen riittävän varhaisessa vaiheessa on keskeisessä osassa onnistunutta omistajanvaihdosta.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys on, mitä huomioida yrityksen omistajanvaihdoksessa osuuskunnassa. Tavoitteena on, että työn lopputuloksena syntyy toimeksiantajalle laadukas opas, jossa kuvataan omistajanvaihdosta prosessina ja avataan sen keskeiset osa-alueet. Työn tarkoituksena on pystyä kuvaamaan toimeksiantajalle omistajanvaihdos myynnin ja sukupolvenvaihdoksen näkökulmasta siten, että hän pystyy aloittamaan tämän prosessin haluamallaan tavalla. Omistajanvaihdos aiheena on äärimmäisen laaja ja aihetta on ollut tarvetta rajata. Opinnäytetyö on rajattu koskemaan omistajanvaihdoksen prosessia, omistajuuden sekä hallinnan siirtoa, arvon määrittämistä ja verotusta. Edellä mainitut seikat kattavat keskeiset periaatteet sekä yleisimmät vaihtoehdot ja toimivat yrittäjälle herättelijänä omistajanvaihdosprosessiin.

Lisäksi yksi keskeinen elementti, rahoitus, on rajattu työn ulkopuolelle. Tässä toimeksiantajan tapauksessa mahdollisesta sukupolvenvaihdoksesta luopuja ei hakisi taloudellista korvausta vaan luovutus tapahtuisi vastikkeetta. Rahoituksen käsittelylle ei siis ole tarvetta.

Empiiristä aineistoa kerättiin tähän tapaustutkimuksena toteutettavaan työhön laadullisilla menetelmillä. Tapaustutkimus auttaa luomaan syvällisen kokonaiskuvan ja syvällisemmän ymmärryksen tarkasteltavana olevasta tapauksesta. Tarkoitukseen sopivat menetelmät olivat haastattelut ja dokumenttianalyysi. Työssä tulee olemaan keskeistä ymmärtää keskeiset asiat syvällisesti toimeksiantajalta sekä asiantuntijoilta. Tällöin haastattelu auttaa ymmärtämään syvällisemmin suppeampaa kohdetta ja antamaan syvällisempää tietoa kohteesta sekä antamaan kokonaisvaltaisemman ymmärryksen. Haastattelun käyttöä tukee myös se, että aihe on vähemmän käsitelty (osuuskunta) ja se voi avata uusia näkökulmia. Haastattelut käytiin puolistrukturoituna, jolloin kysymykset oli laadittu ennakkoon, mutta haastattelussa voitiin edetä vapaammin. (Ojasalo ym. 2015, 106–109.)

Tämän työn teoriaosuudessa käsitellään yritystoiminnan omistajan- ja sukupolvenvaihdosta sekä lisäksi osuuskuntaa, joka on tarkasteltavana olevan yrityksen yritysmuoto. Keskeiset käsitteet esitellään luvuissa kaksi ja kolme. Luvussa kaksi käsitellään osuuskuntaa. Tämä pitää sisällään keskeiset osuuskunnan piirteet sekä tartutaan hallintoon ja sääntelyyn vaikuttaviin seikkoihin. Luvussa kolme syvennyttään omistajanvaihdokseen vaikuttavaan teoriaan ja luodaan ymmärrystä ja tietoperustaa aiheesta, jotta asian tutkiminen on mahdollista.

2 OSUUSTOIMINTA

Opinnäytetyön ylätasoa käsitteiksi on valittu osuuskunta ja omistajanvaihdos, jotka luovat kehyksen tälle opinnäytetyölle. Tämän luvun tavoitteena on luoda lukijalle ymmärrys osuuskuntasta yritysmuotona. Tarkastellaan sitä, mikä sen toimintaa ohjaa sekä rajoittaa ja lisäksi, miten osuuskuntaa hallinnoidaan ja ohjataan. Osuuskunta muistuttaa paljon osakeyhtiötä jo lakia tarkastellessa, mutta muun muassa niiden omistajuuden ja edunsaajaoikeuden määräytyminen eroavat merkittävästi. Omistajanvaihdosta tarkasteltaessa luodaan kuva

ja ymmärrys sen muodoista, tarpeesta, vaikuttavuudesta ja toteutumisesta. Onnistunut omistajanvaihdos pitää yrityksen arvon, tiedot ja taidot markkinoilla sekä mahdollisesti uuden omistajan myötä siirtää yrityksen uudelle kasvu-uralle.

2.1 Osuuskunta

Lakia tarkastellessa osuuskunta on yritysmuotona jäsenistään erillinen itsenäinen oikeushenkilö, joka syntyy rekisteröimällä (Osuuskuntalaki 422/2013, 2§). Toiminnalle ominaista on, että sillä on jokin erityinen tarkoitus. Määritelmällisesti osuuskuntalaki ja osuuskunnan tarkoitus on määritelty seuraavasti.

Osuuskunnan toiminnan tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla. Toiminnan tarkoituksesta voi säännöissä määrätä toisin. (OKL 422/2013, 1.5§.)

Osuuskunnan toiminnan tarkoituksena on lähtökohtaisesti olla yhden tai useamman jäsenen talouden pidon tukena, mutta tarkoitus voi olla myös aatteellinen.

2.1.1 Keskeiset piirteet

Oikeushenkilöllisyys on osuuskunnan keskeinen piirre. Tämä tarkoittaa, että osuuskunta on jäsenistään erillinen oikeushenkilö. Käytännössä tämä tarkoittaa, että oikeusjärjestys antaa osuuskunnalle samoja oikeuksia ja velvollisuuksia kuin normaalisti luonnolliselle henkilölle. Tämä muun muassa mahdollistaa osuuskunnan luomaan sopimuksellisia suhteita sidosryhmiinsä. Tämä luo siis osuuskunnalle oikeuskelpoisuuden. Tämän lisäksi osuuskunta on oikeustoimikelpoinen, jolloin se voi itsenäisesti olla tuomioistuimessa kantajana tai vastaajana sekä omistaa ja hallita omaisuutta. (Mähönen & Villa 2021, 52.)

Rajoitettu vastuu

Rajoitettu vastuu on toinen keskeinen tunnusmerkki. Tällä tarkoitetaan jäsenen tai jäsenten rajoitettua vastuuta koskien osuuskunnan velvoitteita. Osuuskuntalaki (OKL 422/2013, 2§) määrittää, että jäsenet ja muut osakkuuksien tai osakkeiden omistajat eivät vastaa osuuskunnan velvoitteista henkilökohtaisesti. Käytännössä rajoitettu vastuu tarkoittaa sitä, että jäsen, osuuden tai osakkeen omistaja on osuuskuntaoikeudellisessa vastuussa osuuskunnan velvoitteista ja sitoumuksista vain sijoittamallaan pääomalla. Huomioimisen arvoista tässä on se, että tämä ei nimenomaan kosketa vain jäseniä. Osuuskuntalaki mahdollistaa myös osuuksien sekä osakkeiden omistamisen ilman jäsenyyttä. (Mähönen & Villa 2021, 11, 53–54.)

Tarkoitus

Toiminnan tarkoitus kuten millä tahansa muullakin yrityksellä on keskeinen ominaispiirre. Osuuskuntalain (OKL 422/2013, 1.5§) kohta, joka esiteltiin luvussa 2.1 on tarkoituksen ydin. Absoluuttisen voiton tavoittelun omistajille sijaan tavoitellaan osuuskunnan jäsenten talouden ja elinkeinon tukemista. Tästä voidaan kuitenkin määrätä osuuskunnan säännöissä toisin. Tarkoitus voi olla myös niin aatteellinen tai voiton tuottaminen osuuksille sekä osakkeille. Voitto voidaan myös ohjana muuhun kuin ylijäämän jakamiseen osuuksille tai osakkeille. (Mähönen & Villa 2021, 11–12.)

Osuus- ja osakepääoma

Osuus- ja osakepääoma vaihtuu osuuskunnassa jäsenistön vaihtuvuuden mukaan. Osuuskunta on siis vaihtuvapääomainen, mikä on yksi osuuskunnan piirre (Mähönen & Villa 2021, 12). Kun henkilö liittyy osuuskunnan jäseneksi, hänen on otettava yksi osuus osuuskunnasta. Osuuskunta voi kuitenkin säännöissään määrätä jäsenen ottamaan useampia osuuksia tai lisäksi osakkeita. (OKL 422/2013 9.1§). Huomioitavaa on, että osuuden merkintähintaa ei laissa määrätä eli osuuskunnalla ei välttämättä tarvitse olla osuuspääomaa lainkaan. Tällöin osuuskunta voi käyttää osakerahoitusta täydentävänä rahoituskeinona ja päättää itse osakepääoman määrän. (Mähönen & Villa 2021, 12.)

Ylijäämä

Osuuskunnassa liiketoiminnasta syntyvää voittoa kutsutaan ylijäämäksi ja tappiota alijäämäksi. Mikäli osuuskunnan tarkoitus sääntöjen mukaan on voiton tuottaminen, niin yli- ja alijäämää voidaan kutsua voitoksi ja tappioksi. (Immonen ym. 2015, 117.) Osuuskunnille ominaista on, että ylijäämä kuuluu osuuskunnalle itselleen. Se, jaetaanko sitä jäsenilleen, millä perusteilla ja minkä verran, perustuu jälleen osuuskunnan sääntöihin eikä esimerkiksi sijoitettuun pääomaan. Tyypillinen tapa jakaa ylijäämää, mikäli se tehdään, on sen mukaan, miten jäsen on käyttänyt hyödykseen osuuskunnan palveluita. Jaettavasta ylijäämästä on huomioitava, että siihen ei jäsenellä tai lähtökohtaisesti ole oikeutta tai he eivät voi vaatia vähimmäisjakoa. Ylijäämästä ja sen jaosta päättävät osuuskunnan johto ja säännöt. (Mähönen & Villa 2021, 12.)

Jäsenyys, osuus, osake ja niiden luovutus sekä hankinta

Osuuskunnan oikeudellinen ja taloudellinen luonne perustuu jäsenyyteen omistamisen sijaan. Osuuskuntaa tarkasteltaessa on siis syytä tunnistaa edustajaoikeudet (osuus ja mahdollisesti osake) ja omistajaoikeudet (jäsenyys). Osuuskunnassa jäsenyys, osuus ja osake ovat lähtökohtaisesti erotettu toisistaan vaikkakin jäsenen on hankittava yksi osuus osuuskuntaa liittyessä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että jäsenyydellä henkilö saa osuuskuntaan hallinnointioikeuden ja osuudella sekä osakkeella käsitetään taloudellista oikeutta. (Mähönen & Villa 2021, 12.) Jäsenyydellä sen omistaja pääsee osallistumaan osuuskunnan tarkoituksen ja olettamasäännön mukaiseen toimintaan. Eli sen jäsenten taloudenpidon ja elinkeinon tukemiseksi tarkoitettuun toimintaan. Jäsenyydellä sen hallitsija pääsee käyttämään hallintaoikeutta, omistajan roolissa osuuskunnassa. Tätä voi toteuttaa käyttämällä jäsenyyden tuomaan ääntä osuuskunnan kokouksessa. (Mähönen & Villa 2021, 90–92.) Osuuskuntalain (OKL 422/2013 5.13§) mukaan noudatetaan yksi ääni yksi jäsenen periaatetta. On huomattava kuitenkin, että tästä voidaan määrätä säännöissä toisin.

Osuuksia osuuskunnissa on erilaisia. Näitä ovat mm. perusosuus, lisäosuus ja vapaaehtoinen osuus ja sijoitusosuus. Osuudet tuovat osuuskuntalain ja sääntöjen mukaan määrättyjä oikeuksia. Perusosuudeksi kutsutaan sitä osuutta,

joka jäsen ottaa liittyessään osuuskuntaan. Perusosuuden lisäksi säännöissä voidaan määrätä jäseniä ottamaan lisäosuuksia perusosuuden lisäksi. Säännöissä on myös käytävä ilmi tämän perusteet. (Pöyhönen 2013, 236–237.) Lisäosuudet ja muut perusosuudesta poikkeavat osuudet ovat siis osa osuuskunnan pääoman keruuvälineitä. (Immonen ym. 2015, 27). Se mitä perusosuudesta poikkeavat osuudet tarkoittavat sen omistajalle on määritettävä säännöissä. Oikeuttaako se osuuskunnan ylijäämään, säästöihin tai saako sillä lisä-ääniä osuuskunnan kokouksessa on keskeistä. (Pöyhönen 2013, 236–237.) Se, että onko perusosuus edes oikeutettu ylijäämään, määritetään myös säännöissä (OKL 422/2013, 5.13§).

Viimeisimmän osuuskuntalain tullessa voimaan 1.1.2014 siinä mahdollistettiin osuuskunnille osakkeet korvaamaan sijoitusosuuksia. Tämä on luonteeltaan myös osuuskunnalle pääomanhankintaväline. Sijoittajan kannalta osakkeet ovat haastavia ja vaativat valvettavuutta niiden termistön ja niihin liittyvien varallisuus oikeuksien kannalta. Sijoittajalle ne ovat myös epävarmoja odotettavan tuoton kannalta. (Pöyhönen 2013, 69–70.) Merkittävänä erona tutumpiin osakeyhtiön osakkeisiin on, että ne eivät lähtökohtaisesti anna sijoittajalle mitään jako-oikeuksia ylijäämään. Toiseksi osakkeen mahdollisesti tuottaman oikeudet perustuvat myös osuuskunnan sääntöihin. (Mähönen & Villa 2021, 175.) Osuuskuntalaki määrää osakkeille vain oikeuden merkintähinnan palautukseen sen purkautuessa (OKL 422/2013 23.15§). Tästäkin osuuskunnan säännöissä voidaan määrätä toisin.

Osuuksien ja osakkeiden hankinta osuuskunnassa tapahtuu seuraavilla tavoilla. Kuten edellä on mainittu osuuskunnassa jäsenyys edellyttää yhden osuuden hankkimista sekä lisäksi säännöissä voidaan velvoittaa hankkimaan lisäosuuksia. Osuuskuntain (Osuuskuntalaki 422/2013, 1.4§) mukaan jäsenyyttä ei voi siirtää toiselle, jollei säännöissä määrätä toisin. Tämän lisäksi osuuksia käsitellään siirtokelvottomina. Jos osuus kuitenkin siirtyy uudelle taholle siirron saajalla, on samat oikeudet osuuskunnan varoihin jäsenyyden päättyessä tai osuuden irtisanoessa ollut. Tästäkin voidaan määrätä säännöistä toisin tai poikkeavasti. Samassa osuuskuntalain kohdassa OKL 422/2013 1.4§ osakkeista mainitaan, että ” Osakkeen voi rajoituksitta luovuttaa ja hankkia, jollei säännöissä määrätä toisin.” Osakevaihdanta noudattelee

siis osakeyhtiölain osakkeiden vaihdantaa. Tällöin osakkeita koskee niiden vapaa vaihdettavuus. Osuuskuntalaki kuitenkin mahdollistaa tämän rajoittamisen lunastuslausekkeen tai suostumuslausekkeen mukaisesti. Lunastuslausekkeella voidaan määrätä, että osakkeenomistajalla, osuuskunnalla tai muulla taholla on oikeus lunastaa muulta, kuin osuuskunnalta toiselle siirtyvä osake. Suostumuslausekkeella taas tarkoitetaan sitä, että osuuskunnalta on saatava suostumus osakkeen hankkimiseen luovutustoimin. Poikkeuksena pakkohuutokaupasta tai konkurssipesästä hankitusta osakkeesta. On siis selvästi kuitenkin havaittavissa, että edellä mainitut lausekkeet rajoittavat tätä vapaata vaihdettavuutta. (Mähönen & Villa 2021, 178–181.)

2.1.2 Sääntely ja hallinto

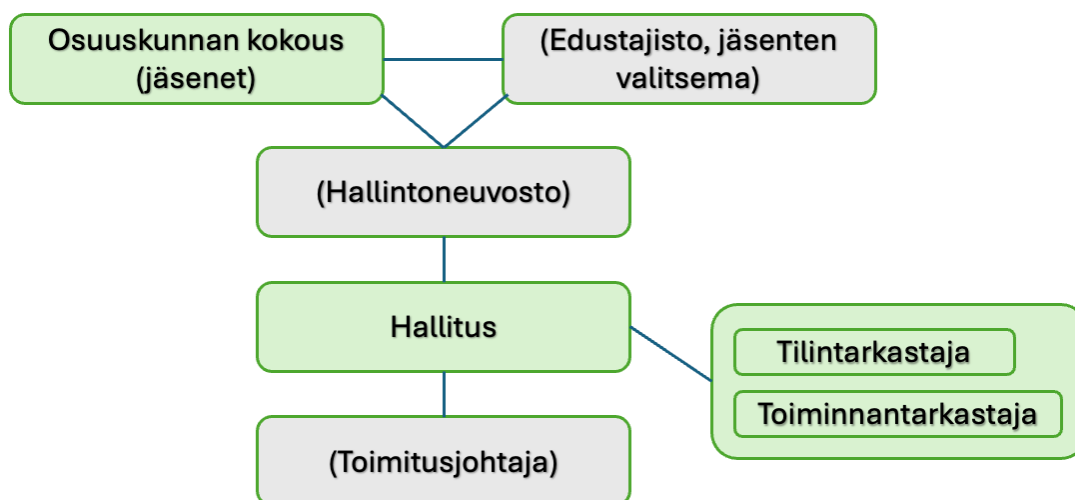
Osuuskuntia ohjaa ennen kaikkea 1.1.2014 voimaan tullut osuuskuntalaki (OKL 422/2013). Vaikka osuuskunnan voisi mieltää yhdistykseksi niin yhdistyslakia ei voi soveltaa. Yhdistyslaissa mainitaan mm., että se ei koske yhteisöjä, jonka tarkoituksen on voiton tai muun taloudellisen edun hankkiminen sen osallisille. Kyseessä oleva laki on kirjoitettu siten, että se noudattelee pitkälti vuoden 2006 osakeyhtiölakia. Tämä näkyy siten, että se seuraa rakenteessa, sisällössä, sanamuodoissa ja rakenteessa osakeyhtiölakia, mikäli osuuskunta muoto ei muuta edellytä tai muusta syystä ei ole päädytty muuhun ratkaisuun. (Mähönen & Villa 2021, 1–5.)

Osuuskuntaa perustettaessa perustamissopimuksen lisäksi tarvitaan sen säännöt. Kuten luvussa 2.1.1 useassa kohdassa kävi ilmi, lukuisista asioista voidaan säännöissä päättää poikkeavalla tavalla. Sääntöjä laadittaessa osuuskuntalaki on yhtenevä osakeyhtiölain kanssa. Tällä tarkoitetaan sitä, että säännöt ovat pakolliset, mutta ne voidaan laatia hyvinkin lyhyiksi. Lukuisat aiemmin säännöissä määritellyt asiat ovat nykyään osuuskuntalain olettamasaännöksiä, mutta osuuskunnan säännöissä näistä olettamasaännöistä voidaan säännöissä määrätä toisin. (Mähönen & Villa 2021, 67–68.)

Säännöt ovat suurimmalta osin tahdonvaltaisia eli eivät saa olla poikkeavia osuuskuntalain tai muiden pakottavien säännösten vastaisia. Säännöissä vaadittava minimisisältö on hyvin suppea ja nojaaminen olettamasaännöihin ei

välttämättä tue osuuskunnan toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla. Sääntöjen muokkaaminen osuuskunnan tarkoituksen, tavoitteiden ja jäsenten mukaiseksi mahdollistaa osuuskunnan sujuvan palvelemisen sen ja jäsentensä hyväksi. (Pellervo s.a.) Pellervon (s.a.) osuuskunnan perustajan oppaan mukaan keskeisiä kohtia joihin olettamasaännöistä poikkeavia sääntöjä tyypillisesti sovelletaan ovat ylijäämää koskevat seikat sekä osuuskunnan palveluiden tarjoaminen ei jäsenille sekä osuuskunnan edustamista koskevat seikat. Samalla myös on syytä huomioida, että liian yksityiskohtaiset säännöt saattavat aiheuttaa tarvetta toistuville sääntömuutostarpeille. Sääntöjen muuttaminen vaatii aina vähintään kahden kolmasosan määränemmistön, jolloin muutosten tekeminen saattaa vaikeutua. Mahdollisista tarkemmista ohjeista ja periaatteista on mahdollista sopia erillisessä jäsensovimuksessa.

Osuuskunnan hallinto rakentuu kuvan 1. organisaatiokaavion mukaisista toimielimistä, jossa osuuskunnan kokous pitää ylintä päätäntävaltaa. Osuuskunnan kokouksen ohella lakimääräisiä toimielimiä ovat hallitus sekä tilintarkastaja tai toiminnantarkastaja. Organisaatiota on mahdollista myös rakentaa erilaiseksi tarpeen mukaan. Tätä voi puoltaa mm. osuuskunnan koko, jossa jäsenten osuuskunnan kokouksen sijaan päättävänä elimenä on jäsenten valitsema edustajisto tai operatiivista toimintaa johtamaan on valittu toimitusjohtaja. Lisäksi organisaatio kaaviosta voi löytää hallintoneuvoston, jonka päätehtävä on valvoa hallituksen ja toimitusjohtajan hallintoa. (Pellervo s.a.)



Kuva 1. Osuuskunnan organisaatiokaavio

Osuuskunnan kokous

Osuuskunnassa ylin päätävä on jäsenillä. Tätä päätösvaltaa he pystyvät käyttämään osuuskunnan kokouksessa. Osuuskunnan kokouksessa lähtökohdaisesti noudatetaan jäsen ja ääni -periaatetta. Osuuskunnan säännöissä voidaan kuitenkin tästä poiketa ja määrätä poikkeavia äänimääriä. Äänimäärä ei yhdellä jäsenellä kuitenkaan saa olla suurempi, kuin 20-kertainen toisen äänimäärä. (Mähönen & Villa 2021, 102.)

Edustajisto

Osuuskunnassa voidaan säännöissä määrätä, että jäsenten päätävävaltaa siirretään joko osassa tai kaikissa asioissa osuuskunnan kokouksen sijaan osuuskunnan edustajistolle. Edustajiston ajatellaan seuraavan jäsentensä äänestyskäyttäytymistä päätöksen teossa. Edustajiston käyttämistä puoltaa mm., mikäli osuuskunta on jäsenmäärältään huomattavan suuri. Edustajisto valitaan lähtökohtaisesti suhteellista vaalitapaa käyttäen määräajaksi kerrallaan. (Mähönen & Villa 2021, 138.)

Hallintoneuvosto

Hallintoneuvosto ei ole myöskään pakollinen osuuskunnan elin. Tätä tyypillisesti saatetaan käyttää myös suuremmissa osuuskunnissa. Luonteeltaan hallintoneuvosto on valvova elin, joka suorittaa omistajavalvontaa sekä voi osallistua hallituksen kanssa laajemmissa asioissa. Mikäli osuuskunnalle perustetaan hallintoneuvosto sitä seuraa lakimääräisiä tehtäviä ja oikeuksia. (Pöyhönen 2013, 155–157.) Osuuskuntalain (OKL 422/2013 23.15§) mukaiset tehtävät alla.

Hallintoneuvostosta määrätään säännöissä. Hallintoneuvosto valvoo hallituksen ja toimitusjohtajan vastuulla olevaa osuuskunnan hallintoa. Hallintoneuvosto voi antaa hallitukselle ohjeita asioissa, jotka ovat laajakantoisia tai periaatteellisesti tärkeitä.

Hallitus

Jokaisella osuuskunnalla on oltava hallitus, jossa on vähintään yksi ja enintään viisi jäsentä. Mikäli osuuskunnassa on jäseniä vähemmän, kuin kolme on valittava myös yksi varajäsen. Hallituksen jäsenet pääsääntöisesti valitaan osuuskunnan kokouksessa, ellei säännöittä tätä ole määrätty hallintoneuvostolle. (Pellervo s.a.) Osuuskuntalaki (OKL 422/2013 6.2§) määrittää hallituksen yleiset tehtävät seuraavasti.

Hallitus huolehtii osuuskunnan hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä (yleistoimivalta). Hallitus vastaa siitä, että osuuskunnan kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty.

Tilintarkastus tai toiminnantarkastus

Osuuskuntien on valittava tilintarkastaja, mikäli osuuskuntalaki, tilintarkastuslaki tai säännöt niin velvoittavat. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tilintarkastusvelvollisuudesta voidaan vapauttaa pienet yritykset tilintarkastuslain mukaan, mikäli vain yksi seuraavista ehdoista täyttyy. Taseen loppusumma yli 100 000 €, liikevaihto tai vastaava tuotto yli 200 000 € tai keskimäärin yli kolme henkilöä palveluksessa. Säännöissä voidaan määrätä tilintarkastusvelvollisuus näistä huolimatta. (Pellervo s.a.)

2014 voimaantulleessa osuuskuntalaissa on säännös osuuskunnille, jotka ovat vapautettu tilintarkastusvelvollisuudesta. Laissa velvoitetaan 2014 alun jälkeen perustetut yritykset valitsemaan toiminnantarkastaja, mikäli tilintarkastajaa ei tarvitse valita. Osuuskunta säännöissään voi kuitenkin määrätä, että toiminnantarkastajaa ei tarvita. (Pellervo s.a.) Toiminnantarkastus on tilintarkastuksen tavoin laillisuustarkastusta, joten sitä koskettaa tilintarkastajan tavoin tiedonsaantioikeus, tiedonantovelvollisuus sekä salassapitovelvollisuus. Toisin, kuin tilintarkastajaa, toiminnantarkastajalta ei velvoiteta ammatillista pätevyyttä tai standardeja. (Mähönen & Villa 2021, 250–251.) Vaikka toiminnantarkastajalta ei edellytetä ammatillista pätevyyttä, häneltä edellytetään toimin-

nan laajuuteen nähden asioiden taloudellisten ja oikeudellisten asioiden tunte-
musta ja kokemusta. Tarkastajalta edellytetään myös riippumattomuutta yhti-
öön ja sen hallintoon. (Pellervo s.a.)

Toimitusjohtaja

Myöskään toimitusjohtaja ei ole pakollinen osuuskunnan toimielin. Toimitus-
johtajan toiminta on hallitukselle alisteisessa suhteessa ja siten myös sen toi-
mivalta kattaa osaa hallituksen toimivallasta. Käytännössä toimitusjohtaja joh-
taa osuuskunnan hallintoa hallituksen ohjeiden sekä määräysten mukaisesti.
Lisäksi toimitusjohtajan tehtäviin tulee huolehtia, että kirjapito on hoidettu lain
edellyttämällä tavalla sekä varainhoito on luotettavasti järjestetty.

2.2 Eroavaisuus osakeyhtiöön

Vaikka osuuskunta muistuttaa osuuskuntalakia myöten listaamatonta osake-
yhtiötä, on niiden välillä merkittäviä eroavaisuuksia. Näitä on mm. omistajuu-
den, päätöksenteon, taloudellisen vastuun ja toiminnan tavoitteiden suhteen.
On siis syytä tunnistaa miten näissä muodostuvat edunsaajaoikeudet ja omis-
tajaoikeudet ja ovatko ne sidoksissa toisiinsa.

Omistajuus

Kuten luvussa 2.1.1 mainitaan, osuuskunnassa jäsenyys tuo osuuskunnassa
omistajaoikeudet. Toisin sanoen osuuskunta on jäsentensä omistama ja yhtei-
sesti hallittava yritys. Osakeyhtiössä nimensä mukaisesti yrityksen osake tuot-
taa omistajaoikeudet. Tämän osakkeen omistajaan kohdistuu sen tuottamat
oikeudet ja velvollisuudet yritykseen nähden. Nämä oikeudet perustuvat osa-
keyhtiössä osakeyhtiölakiin, yhtiöjärjestykseen, perustamissopimukseen tai
edellä mainittujen lisäksi osakkeen merkintäehtoihin. (Villa 2023, 270.)

Päätöksenteko

2.1.2 mainitaan, että osuuskunnassa ylintä päätäntävaltaa pitää lähtökotai-
sesti osuuskunnan kokous tai suurissa osuuskunnissa edustajisto. Kokouk-
sessa osuuskunnan päätöksen teko tapahtuu lähtökohtaisesti yksi ääni yksi

jäsen periaatteella, ellei säännöissä ole määrätty toisin. Hallinnollisista toimituksista vastaa osuuskunnan hallitus tai toimitusjohtaja.

Osakeyhtiössä ylin päätäntävalta kuuluu yhtiökokoukselle. Yhtiökokouksessa päätäntä tapahtuu enemmistöperiaatteella osake ja ääni. Tästä siis seuraa se, että joka on sijoittanut eniten omaa eniten päätäntävaltaa (osakkeita). Tämän tavoitteena on, että päätöksenteko on tehokasta ja painottuu tahoille, joilla on eniten hävittävää omaa eniten päätäntävaltaa. Osakeyhtiölaki määrittää yhtiökokouksessa on päätäntävalta osakeyhtiölain määräämissä asioissa ja yleisen päätäntävallan kuuluessa hallitukselle (Villa 2023, 239, 332.)

Tarkoitus ja voiton jako

Kuten edellä mainitaan, osuuskunnan toiminnalle on ominaista, että sillä on jokin erityinen tarkoitus. Osuuskunnan toiminnan tarkoituksena on lähtökohtaisesti olla yhden tai useamman jäsenen talouden pidon tukena, mutta tarkoitus voi olla myös aatteellinen. Luvussa 2.1.1 avattiin ylijäämää eli voittoa ja sen jakoa seuraavasti. Osuuskunnassa liiketoiminnasta syntyvää voittoa kutsutaan ylijäämäksi ja tappiota alijäämäksi. Osuuskunnille ominaista on, että ylijäämä kuuluu osuuskunnalle itselleen. Se jaetaanko sitä jäsenilleen, millä perusteella ja minkä verran perustuu jälleen osuuskunnan sääntöihin eikä esimerkiksi sijoitettuun pääomaan. Tyypillinen tapa mikäli ylijäämää jaetaan, on sen mukaan, miten jäsen on käyttänyt hyödykseen osuuskunnan palveluita.

Osakeyhtiön tarkoitus määritellään osakeyhtiölaissa (OYL, 624/2006) seuraavasti, ”Yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin.” Edellä mainittu on yleisesti lähtökohta, mutta yhtiöjärjestyksessä tästä voidaan myös määrätä toisin. Tämä periaatteen tarkoitus on, että yrityksen hallituksen tavoitteena on ajaa omistajien etua ja tuottaa pitkällä aikavälillä voittoa eli arvonnousua tehdylle sijoitukselle. (Villa 2023, 244–245.) Voittoa eli osinkoa osakeyhtiössä voidaan jakaa osakkeille vahvistetun tilinpäätöksen perusteella mahdollisiin voittovaroihin perustuen, josta selvitetään vielä mahdollinen jakovara. (Villa 2023, 408–409.)

Pääoman keruu

Osuuskunnissa pääoman määrä on vaihtuva kuten luvussa 2.1.1 käsiteltiin. Osuuspääoma kertyy jäseniltä perittävästä osuusmaksusta. Tämän lisäksi osuuskunta voi pääoman keruuseen edellyttää jäseniään sääntöjen puitteissa ottamaan lisäosuuksia tai osakkeita. Lisäksi käytettävissä myös muut perinteiset rahoitusinstrumentit.

Osakeyhtiössä pääoman keruu tapahtuu kauppaamalla osakkeita, joista syntyy osakepääoma eli sidottupääoma (Villa 2023, 362). Tämän lisäksi osakeyhtiö voi käyttää markkinoilla olevia rahoitusinstrumentteja kuten pääomalainaa (Villa 2023, 394).

Vastuu

Molemmissa yhtiömuodoissa osakkuuksien tai osakkeiden omistajat eivät vastaa yrityksen velvoitteista henkilökohtaisesti. Kyseessä on siis rajoitettu vastuu. Osuuksien ja osakkeiden omistajan vastuu rajoittuu sijoitettuun pääomaan. Osuuskunnan tapauksessa ns. osuusmaksuun tai osakeyhtiön tapauksessa sijoitettuun pääomaan. (OKL 422/2013; OYL 624/2006.)

Liittyminen ja eroaminen

Osuuskunnassa jäsenyyttä on haettava. Lähtökohtaisesti oikeus hakea jäsenyyttä on avoin, mutta sen hyväksyntä edellyttää hallituksen suostumusta. Hakemus jätetään kirjallisesti ja käsittelyn jälkeen päättää hakemuksen hylkäämisestä tai hyväksymisestä. Jäsenyys alkaa heti hyväksymispäätöksestä ja ei ole sidonnainen osuuden maksamisen ajankohtaan. (Mähönen & Villa 2021, 92–93.) Eroaminen kuten liittyminen on jäsenen henkilökohtaisessa päätösvallassa. Jäsen voi siis erota niin halutessaan ja eroaminen tapahtuu myös kirjallisesti. Jäsenyys katsotaan lakanneeksi siinä kohtaa, kun osuuskunta vastaanottaa eroamisilmoituksen. Tästäkin osuuskunnan säännöissä voidaan määrätä toisin. Eroamisoikeutta voidaan rajoittaa esim. jäsen saa erota vasta määräajan kuluttua jäsenyyden alkamisesta tai jäsen katsotaan eronneeksi vasta, kun osuusmaksu on palautettu jäsenelle. (Mähönen & Villa 2021, 94–98.)

Osakeyhtiössä omistajuus hankitaan perustamalla osakeyhtiö tai hankkimalla osakeyhtiön osakkeita. Halutessaan taho voi siis ostaa myös koko toimivan yrityksen osakekannan tai vain hankkia osakkuuden yrityksestä. Nämä ovat tahon henkilökohtaisesta riskinotosta tai tavoitteista riippuvaisia asioita mikä on soveltuvin. Osakkeesta eroaminen eli toisin sanoen myyminen on huolellisuutta vaativa prosessi. Prosessissa on huomioitava mm. myyntikunnostaminen, myynnin toteutustapa, hinnan määrittely, ostajan löytäminen sekä myyntineuvottelut. (Suomi.fi s.a.)

3 OMISTAJANVAIHDOS

Suomalaisessa yhteiskunnassa yritysten omistajanvaihdokset ovat nousseet ajankohtaiseksi merkittävälle osalle yrityksistä. Tulevina vuosina määrän ei uskota ainakaan vähenevän. Näiden yritysten kohdalla puhutaan myös merkittävästä työllistämisaikutuksesta. (Huovinen 2022, 20.) Elinkeinoelämän yrittäjyysbarometrin (2021) tuloksissa on nähtävissä, että omistajanvaihdos koskettaa tällä hetkellä noin 14 500:ta yritystä, joka tarkoittaa 90 000 työpaikkaa. Lisäksi seuraavan kymmenen vuoden aikana yrittäjän ikääntymisen seurauksena tapahtuu n. 32 000 osake tai liiketoiminta kauppaa ja 11 000 sukupolvenvaihdosta. Näistä seuraavan kolmen vuoden aikana yli 55-vuotiasta 55 % aikoo luopua päävastuusta yrityksessään. Tämä tarkoittaa 7000 omistajanvaihdosta vain ikääntymisen takia. (Viljamaa & Varamäki 2022, 9.)

3.1 Keskeiset periaatteet ja vaihtoehdot omistajanvaihdoksessa

Suunnittelu ja valmistelu omistajanvaihdoksessa tai sukupolvenvaihdoksessa on syytä aloittaa riittävän ajoissa. Aikataulullisesti suunniteltu sukupolvenvaihdos voi olla vuosien tai vuosikymmenen kestävä prosessi, joka ei aina etene suoraviivaisesti. (Elo-Pärssinen 2022, 216.) Prosessi on kokonaisuutena hyvin kompleksinen ja asiantuntija-avun käyttäminen on tarpeellista suuressa osassa tapauksia. Huolellisella suunnittelulla ja valmistautumisella todennäköisempi yrittäjä saa suoritettua onnistuneen vaihdoksen. (Pihkala ym. 2019.)

Aikataulun hahmottamisen lisäksi keskeisiä suunnitteluun ja valmisteluun liittyviä elementtejä ovat arvonmääritys ja verotus. Arvonmääritys on kriittinen osa prosessia, joka koskettaa niin luopujaa ja jatkajaa tai myyjää ja ostajaa. Mää-

rittelyyn voidaan käyttää eri menetelmiä, joita ovat mm. tuottoarvo, substanssiarvo, käypäarvo sekä markkina-arvo. Näitä käsitellään laajemmin työn luvussa 3.5. Yrityskauppa lähtökohtaisesti aiheuttaa myös osapuolille veroseuraamuksia, jotka osapuolten on arvokasta hahmottaa, ymmärtää ja laskea kaupanteon yhteydessä. Näitä verotukseen liittyviä kohtia käsitellään laajemmin työn luvussa 3.6.

Osapuolet ja roolit poikkeavat hieman yrityskaupassa tapahtuvassa omistajanvaihdoksessa ja sukupolvenvaihdoksessa tapahtuvassa omistajanvaihdoksessa. Yrityskaupassa tapahtuva omistajanvaihdos voi olla ostajalle luonteeltaan strateginen kasvun väline tai helpompi ja turvallisempi tapa alkaa yrittäjäksi, kuin uuden perustaminen. Myyjälle kyseessä voi olla mm. yrityksen jatkon ja oman taloudellisen tulevaisuuden turvaaminen (Matalamäki ym. 2017.) Tätä käsitellään laajemmin luvussa 3.2. Sukupolvenvaihdoksen prosessissa tavoitellaan yrittäjyyden ja omistajuuden siirtyvän sukupolvelta toiselle. Tämä on suuri muutos niin yritykselle, kuin luopujalle ja jatkajalle. Se sitoo yhteen muutokset yritystoiminnan, perheen sekä edellyttää luopujan ja jatkajan henkilökohtaisen muutosprosessin. (Elo-Pärssinen 2022a, 214.) Sukupolvenvaihdoksen prosessia käsitellään laajemmin luvussa 3.3.

Vaikka rahoitusta ei tässä työssä käsitellä laajemmin on syytä tiedostaa rahoituksen olevan yksi yrityksen omistajanvaihdoksen suurimmista haasteista. Viimeisimmän omistajanvaihdosbarometrin mukaan omistajanvaihdoksen rahoitusta pidettiin kolmanneksi suurimpana haasteena. Tässä on tilastojen perusteella kuitenkin hieman vaihtelua yrityksen koon mukaan. (Varamäki ym. 2021.)

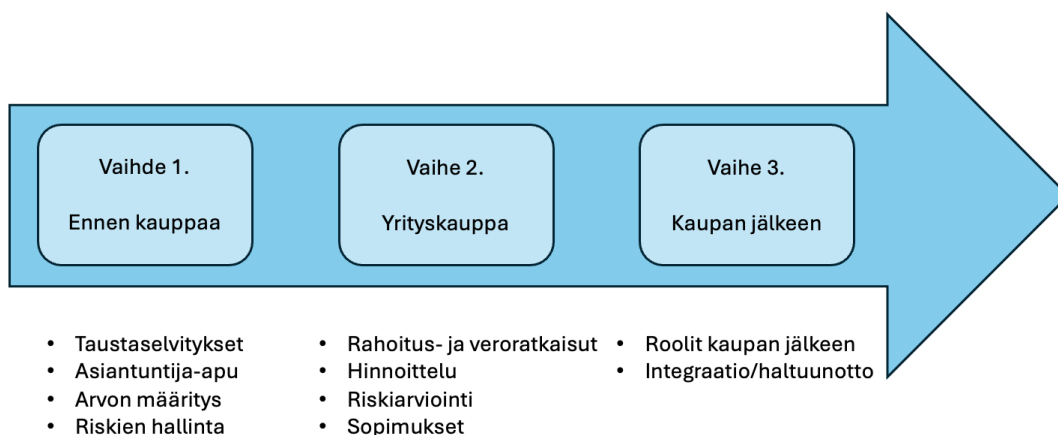
Juridiikka ja sopimukset ovat keskeisessä osassa omistajanvaihdosjärjestelyissä oli kyseessä pieni tai suuri yritys. Omistajanvaihdoksiin riippumatta toteutustavasta on syytä käyttää asiantuntijan apua varmistaakseen kaupan toteutuminen. Kauppasopimus tai osakassopimus on aina oikeudellinen asiakirja, jossa käsitellään kaupan ehdot. (Omistajanvaihdosinfo s.a.). Tyypillisiä sopimuksia, joita yrityskaupassa ja sen erivaiheissa saatetaan tarvita ovat mm. salassapitosopimus, aiesopimus, yritystarkastus ts. due diligence, yrityskaupan kauppakirja ja osakassopimus. (Yrityspörssi, Yrityskaupan tärkeimmät sopimukset)

Viestintä on keskeinen osa omistajanvaihdoksissa ja muutoksissa yrityksen omistussuhteissa. Sillä pystytään viestimään arvoista sekä estämään ongelmien syntyä tai niiden syventymistä. Heikolla viestinnällä hyväkin haltuunotto-suunnitelma pystytään vesittämään. Kyseessä on siis myös riskien hallinnasta. Laadittaessa suunnitelmaa viestinnästä tulisi käydä läpi mm. seuraavat kysymykset. Kenelle viestitään, mitä viestitään, miksi viestitään, kuka viestii ja milloin viestii? Tarkoituksen mukaista on, että viestitään kaikille sidosryhmille oikea asia oikea-aikaisesti, ettei virheellistä tietoa pääse syntymään. (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 410, 414.)

Keskeisiä osia yrityskaupassa ostajan tai sukupolvenvaihdoksessa jatkajan roolissa on myös jatkuvuuden varmistaminen sekä seuranta ja arviointi. Kun ostaja tai jatkaja astuu yrityksen johtoon, on hänen vastuullaan varmistaa toiminnan jatkuvuus. Omistajanvaihdos on myös yritykselle mahdollisuus uudistua ja viedä se jälleen uudelle kasvun polulle. (Elo-Pärssinen & Heinonen 2019,147.) Jatkuvuuden keskiössä on yrityksen strategia ja sen omistajastrategia. Tässä määritellään omistajan/omistajien tahtotila ja sen sisältö ja miten sitä toteutetaan. On kuitenkin tärkeää huomata näiden termien ero. Omistajastrategian antaessa omistajuudelle konkretiaa sekä hallitukselle suunnan, johon kehittää yritystä. Strategian määrittäessä miten sitä toteutetaan. (Elo-Pärssinen, 2022b.) Lopulta, kun ostaja tai jatkaja ovat aloittaneet matkansa yrityksen johdossa, on hänen kyettävä myös seuraamaan arvioimaan strategiansa, johtamistyyliä ja muiden toimiensa vaikutuksia.

3.2 Omistajanvaihdoksen prosessi

Tall (2014, 62–68) väitöskirjassaan koskien yrityskaupan strategista uudistusta jaottelee omistajanvaihdoksen prosessin kolmeen eri vaiheeseen. Vaiheet ovat tiivistetysti ennen kauppaa, yrityskauppa ja kaupan jälkeen. Kuvassa 2. on kuvattu pääpiirteittäin prosessin vaiheita ja niiden sisältöä.



Kuva 2. Omistajanvaihdoksen prosessi Tallin (2014) mukaan

Vaiheessa 1. on keskeisenä tarkoituksena tehdä valmisteluita koskien yrityskauppaa, joka koskettaa myyjää sekä ostajaa. Yrityskaupassa on aina kyseessä kompleksinen kokonaisuus, jossa on syytä harkita käytettäväksi asiantuntija-apua prosessin eri vaiheissa.

Myyjän kannalta tarkasteltuna prosessin menestyksessä loppuunsaattamisessa on valmistautuminen. Omistajanvaihdosfoorummin (2021) teettämän tutkimuksen mukaan yli 55-vuotiaista yrittäjistä, 53 % yrittäjistä kokee suurimmaksi haasteeksi omistajanvaihdoksessa jatkajan/ostajan löytämisen. Valmistautuminen prosessiin on syytä aloittaa riittävän ajoissa eikä vasta, kun yrittäjän jaksaminen alkaa huveta.

Ostajan kannalta vaiheessa 1. nousee merkittäväksi seikaksi taustaselvitykset ja myyjän on tämä syytä myös tiedostaa. Ostajan motiivit, strategiat ja tavoitteet ovat mahdollisesti kirkkaana, mutta näiden analyysien tueksi tarvitaan mahdollisimman paljon oikeaa tietoa. Tässä keskeisessä osassa on ostettavasta yrityksestä tehtävä huolellinen kohteen sisällön tarkastaminen eli niin kutsuttu due diligence. (Sipponen 2017, 26–27.)

Due diligence tiivistetysti pyrkii vahvistamaan ostajalle sen kuvan yrityksestä, jonka myyjä on luonut. Selvityksessä on mahdollista ottaa kantaa mm. yrityksen taloudelliseen, verotukselliseen, oikeudelliseen, operatiiviseen, liiketoiminnalliseen puoleen. Nämä ovat aina selvityksen tilaajan päätettävissä olevia kohtia. On kuitenkin turvallista olettaa, että taloudelliset, verotukselliset ja oikeudelliset seikat on syytä selvittää aina ennen yrityskauppaa. Myyjä saattaa

kokea tämän prosessin työlääksi, mutta huolellinen taustaselvitys saattaa mahdollisissa riitatilanteissa olla hänen suojanansa. Mahdolliset riidat ratkotaan kauppasopimuksen sopimustekstein, jolloin maininta ostajan mahdollisuudesta tutkia kohde haluamassaan laajuudessa on suotavaa. (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 89–98.)

Vaiheessa 2. yrityskaupan aikana päästään käsiksi itse toteutukseen, jossa käsitellään sopimuksia, riskiarvioita, rahoitus- ja veroratkaisuja sekä hinnoittelua. Omistajanvaihdosfoorumin (2021) teettämän tutkimuksen mukaan myyjän/luopujan toiseksi suurimmaksi ongelmaksi nosti 38 % yrityksen arvonmäärityksen. Tätä avataan laajemmin työn luvussa 3.4. Vastaavasti jatkajan/ostajan suuri haaste on aina rahoitus ja sen järjestäminen. Tässä nousevatkin esille muut elementit kaupan toteutuksen ratkaisuisista verotuksineen ja kaupan hinnoittelu. On keskeistä sisäistää, että arvo ja hinta eivät ole synonyymejä. Arvo voidaan pyrkiä löytämään eri menetelmien kautta, mutta hinta on lopputulos johon osapuolet päätyvät tarkasteltuaan yrityksen kaikkia аспектеja. (Rantanen 2022, 296–297.)

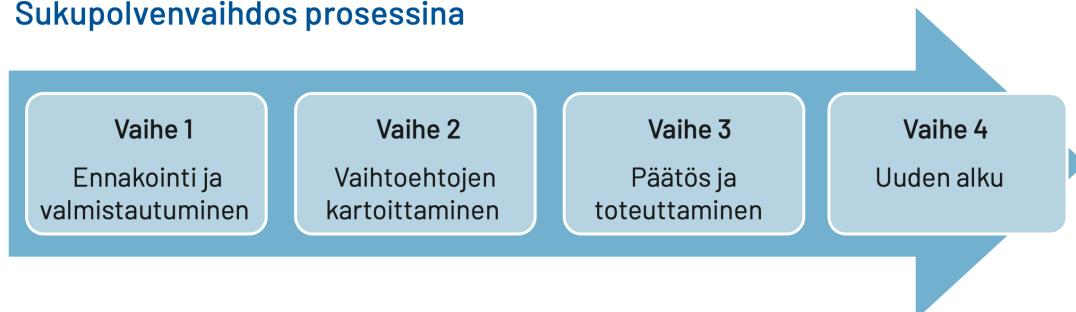
Vaiheessa kolme, kun kauppa on toteutunut, on syytä alkaa toteuttaa haltuunottoa tai integraatiota. Ostajan näkökulmasta tämä tarkoittaa, että alkaa aika suunnata minne yritysostolla pyrittiin. Tässä sopimuksen mukaan myyjän rooli voi vetäytyä tai olla tukemassa mm. inhimillisen pääoman jatkuvuutta. Ihmisten ja kulttuurin johtaminen ei ole mallinnettavissa, kuten varastojen yhdistäminen, joten tapauksen mukaan myyjän sitouttaminen kaupan jälkeiseen aikaan saattaa olla eduksi. (Liimatainen & Lähteenmaa 2020, 388–389.)

3.3 Sukupolvenvaihdoksen prosessi

Yrityksen omistajanvaihdos sukupolvenvaihdoksen kautta on yrityskaupan erityismuoto. Tässä selkeyden vuoksi käytetään myyjän ja ostajan sijaan termejä luopuja ja jatkaja. Sukupolvenvaihdoksessa on kyse liiketoiminnan ja liiketoimintaosaamisen siirrosta jatkajalle. Perinteisen yrityskaupan kautta tapahtuvaan kauppaan verrattuna sukupolvenvaihdos on huomattavasti pitkäkestoisempi prosessi ja pitää sisällään useita ei teknisiä työvaiheita. (Ossa 2018, 13–14.)

Elo-Pärssinen (2022a, 215) kuvaa sukupolvenvaihdoksen kuvan 3. mukaisena prosessina, jossa on tunnistettu tämän eri vaiheita. Artikkelin mukaan, vaikka sukupolvenvaihdosten voi sanoa olevan uniikkeja tapauksia ko. vaiheet on tunnistettavissa ja toimivat perustana prosessille.

Sukupolvenvaihdos prosessina



Kuva 3. Sukupolvenvaihdoksen prosessi (Elo-Pärssinen & Heino, 2019)

Ensimmäisessä vaiheessa keskeisessä roolissa on potentiaalisen jatkajan selvittäminen ja suunnan kirkastaminen. On mahdollista, että sidosryhmillä saattaa olla erilaiset odotukset ja tavoitteet prosessin suhteen. On siis tarpeellista käydä sukupolvenvaihdokseen liittyviä keskusteluita kaikkien mahdollisten jatkajien suuntaan. Lisäksi näiden keskusteluiden käyminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa voi edesauttaa mielikuvan syntymiseen mahdollisella jatkajalla yritystoiminnan jatkamisesta. Ensimmäisessä vaiheessa käynnistetään myös ns. valmennus ko. rooliin. On todennäköistä, että perheyrietyksen hiljaista tietoa, käsityksiä strategiasta tai asiakkaista on siirtynyt jatkajalle aiemmissa vaiheissa. Näillä keinoilla voi alkaa synnyttämään myönteistä kuvaa yrittämisestä helpommin näkyvien mahdollisten huolten sijaan. (Elo-Pärssinen (2022a, 216–217.)

Mahdollisen jatkajan aktivoiminen ja kiinnostuksen luomisen voi nähdä kannattavana, mikäli on toiveissa löytää jatkaja perhepiiristä. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometrin perusteella on nähtävissä, että yrittäjät itse eivät ole valmiita painostamaan lapsiaan jatkamaan yrityksessä. Kyselyssä 54 % halusi lasten itse päättää vapaasti haluavatko jatkajaksi vai eivät. (Varamäki ym. 2021.)

Toisessa vaiheessa vaihtoehtojen kartoittamisessa on kyse yrityksen mahdollisuudesta uudistua ja prosessista, jossa jatkajalle/jatkajille on tavoitteena löy-

tää sopiva rooli yrityksessä. On keskeistä olla prosessissa avoin, jotta odotukset jatkajan ja luopujan odotuksen kohtaavat. Prosessissa voidaan kohdata kohtaanto-ongelmia, jossa sopivaa roolia ei sillä hetkellä ole avoinna. Jatkajalle on pysyttävä antamaan näytön paikkoja, joilla kerryttää kokemusta ja itseluottamusta. Jatkajan on pysyttävä tunnistamaan ja myöntämään sen hetkiset osaamisen rajat. On myös tarpeellista punnita tulisiko jatkajan kerryttää kokemusta ensin perheyriksen ulkopuolelta tai mahdollisesti luoda ura perheyriksen ulkopuolella ja olla vain hallituksen jäsenen roolissa. (Elo-Pärssinen & Heinonen 2019, 154–159.)

Vaiheessa kolme on kyseessä mm. sukupolvenvaihdoksen teknisestä toteuttamisesta. Tämän toteuttamiseen on käytettävissä eri toteutustapoja. Näitä käsitellään tarkemmin työn luvussa 3.4. Elo-Pärssinen ym. (2019, 159–161) kuvaa siinä myös olevan kyseessä johtajuuden ja vastuun siirrosta. Tämän toteuttaminen on syytä käsitellä myös avoimesti ja roolien kautta sitä on mahdollista toteuttaa myös vaiheittain. Voidaan kasvattaa vaiheittain mm. henkilön operatiivista vastuuta sekä viestiä sidosryhmiä tilanteen mukaan roolimutoksista ja sen vaikutuksista.

Viimeisessä vaiheessa neljä tarkastellaan osapuolten tilannetta toteutuksen jälkeen. Jatkajan näkökulmasta se on mahdollisuus tuoda omaa tai vierasta uutta näkemystä ja ajatuksia yritykseen eli uudistua. Se on tilausuus kehittää yritystä, luoda uusia toimintatapoja, tuoda uusia tekijöitä. Jatkajan kannalta voi olla myös hyödyllistä, että luopuja jäisi sparraajan roolissa toimintaan mukaan. Tämä voi toimia täydentävänä ominaisuutena siirtymävaiheessa. Luopujaa tarkastellessa voi keskittyä taloudelliseen, identiteettiin ja luottamukseen. Luopujalla tulisi olla muutakin varallisuutta, kuin ko. yrityksen omistus. Tämä vähentää taloudellista riippuvaisuutta ja edesauttaa jatkajan mahdollisuuksia operoida yrityksen kanssa. Luopuja voi kokea myös eräänlaista identiteetin menetystä. Sukupolvenvaihdosprosessin aikana mielenkiinnonkohteita tulisi suunnata jo muihin kohteisiin luopumisen helpottamiseksi. Lisäksi luopujan ja jatkajan luottamus toisiinsa ja toistensa kykyihin helpottaa luopujan irti päästämistä sekä jatkajan kasvamista yrityksen johtajaksi. (Elo-Pärssinen 2022a, 223–225.)

3.4 Omistuksen ja hallinnon siirto

Yrityksen omistuksen ja hallinnon siirtämiseen on käytettävissä eri luopumis-
muotoja ja sen valintaan vaikuttaa useat seikat. Ensisijainen päätettävä asia
yrityskaupassa on sen vastikkeellisuus. Yrittäjän tavoitteena voi nähdä olevan
yrityksen myyminen sen lakkauttamisen sijaan. Mikäli tavoitteena on saada
omistuksen siirrosta korvausta, on se ainakin osittain vastikkeellista lahjamuo-
toisen kaupan muodossa tai yrityskauppana. Tässä tavallisesti vaikuttaa luo-
pujan ja jatkajan välinen suhde. Tavan valintaan vaikuttaa myös verotukselliset
ja rahoitukselliset näkökulmat. Omistuksen siirron tapa vaikuttaa syntyvän ve-
ron sekä tarvittavan rahoituksen määrään. Keskeisessä osassa luopumismuo-
don valinnassa on myös jatkajan tavoitteilla. On mahdollista, että jatkaja on
vain kiinnostunut jostakin liiketoiminnan osasta koko yrityksen sijaan. Tällöin
mahdolliset riskit ja muut vastuut jäävät myyjäyritykselle. (Lakari 2021, 15–16.)

Liiketoimintakauppa

Liiketoimintakauppa on yksi yrityskaupan muoto, toiselta nimeltään substans-
sikauppa. Tässä yrityskaupan muodossa myyjänä on ko. yritys eli elinkeinon-
harjoittaja, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö tai osuuskunta. Tämä
kaupan muoto voi olla mahdollinen, jos ostaja on kiinnostunut vain jostakin
kohdeyrityksen liiketoiminnan osasta ja siihen liittyvästä varallisuudesta. Ei
koko yrityksestä. Substanssikaupassa myyjä luopuu kauppahintaa vastaan
sovitun mukaisesta liiketoiminnan osasta. Tavallisesti tämä käsittää vaihto-
omaisuutta, kalustoa ja sopimuksia. (Lakari 2021, 11; Immonen 2022, 46.)

Liiketoiminta- eli substanssikaupalle ominaista on myös, että siinä ostajalle
siirtyi vain kohteena oleva liiketoiminnan osa. Tämä ei vaikuta kohteen osake-
omistukseen eivätkä myyjäyrityksen velat tai vastuut siirry normaalisti kaupan
mukana. Ostaja saa kaupassa oikeuden harjoittaa ko. yrityksen liiketoimintaa
tai sen osaa. (Yrityspörssi, Liiketoimintakauppa)

Liiketoimintakauppa on oikeudellisesti tarkasteltuna irtaimenomaisuuden
kauppaa irtaimiston osalta ja mahdollisen kiinteän omaisuuden kohdalla kiin-
teistökauppana. Näiden siirron oikeudellisuus vahvistetaan yhdellä perussopi-
muksella kauppakirjana sekä mahdollisesta kiinteästä omaisuudesta tehdään

erilliset luovutuskirjat omistajanvaihdoksen rekisteröintiä varten. (Immonen & Lindgren 2017, 43.)

Koska tässä on kyseessä yrityksen omistaman omaisuuden myyminen, tulee liiketoimintakaupassa syntyneet tulot yritykselle ja ovat täten veronalaista liikelähtöä. Myyjän on mahdollista vähentää verotuksessaan mahdolliset luovutettujen tase-erien poistamattomat menojäännökset. Tästä syntyvä loppuosa on voittoa joka tuloutuu verotettavaksi tuloksi. Tästä mahdollisesti seuraavat veroseuraamukset tulevat myös siis yritykselle. Osakeyhtiön tai yhteisö maksaa tästä 20 % yhteisöveron. Myöhemmässä vaiheessa näitä varoja on mahdollista siirtää omistajilleen varojenjako säännösten mukaisesti tai palkkana. Tai tapauksen mukaan yritys voidaan myös purkaa. (Lakari 2021, 11, 79.)

Jäsenyys

Osuuskunnassa omistajaoikeudet muodostuvat jäsenyyden kautta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että jäsenyydellä henkilö saa osuuskuntaan hallintaoikeuden. Jäsenyydellä sen hallitsija pääsee käyttämään hallintaoikeutta, omistajan roolissa osuuskunnassa. Tätä voi toteuttaa käyttämällä jäsenyyden tuomaan ääntä osuuskunnan kokouksessa. (Mähönen & Villa 2021, 12, 90–92.) Käytännössä tämä tarkoittaa siis sitä, että jokainen jäsen on omistajan roolissa. Pienemmissä osuuskunnissa tämä voi tarkoittaa, että saattaa tulla uusia jäseniä eli omistajia ja tätä kautta syntyä muutoksia yrityksen omistukseen ja hallintaan. Suurissa osuuskunnissa omistajuuden muutokset saattavat olla lähes jatkuvasti muutoksessa jäsenkierron kautta. Vanhoja jäseniä poistuu ja uusia liittyy jatkuvasti.

3.5 Arvon määrittäminen

Tässä luvussa käsitellään yleisimpiä yrityksen arvonmäärityksen menetelmiä. Yrityksen arvon määrittelyä voi tarkastella myytävän yrityksen potentiaalista, jatkajan potentiaalista, ulkoisista olosuhteista ja valitusta tarkasteluajasta. Näiden keskenäinen suhde vaikuttaa lopulta kaupassa maksettavaan hintaan. Hankalaksi arvonmäärityksen tekee itse käsite arvo, se sisältää muutakin, kuin rivit taseesta. Kiistattoman arvon määrittäminen on jopa hyvin haastavaa. Arvo voi olla abstrakti, suhteellinen, subjektiivinen sekä ajankohtaan sidottu.

Se on myös arvon määrittäjän mukainen. Mikäli osapuolet pääsevät arvonmäärittelyssä riittävän lähelle toisiaan syntyy hinta. (Rantanen 2022, 296–297.)

Arvonmääritys on syvällistä ammattitaitoa vaativa erikoisosaamista. On osapuolten edunmukaista käyttää kokenutta ammattilaista tässä osapuolten edun turvaamiseksi, realistisen arvon määrittämiseksi sekä onnistuneen kaupan varmistamiseksi. Arvon määrittäminen pitää sisällään kaavamaisen arvon laskemisen lisäksi lukuisia elementtejä. Näihin lukeutuu mm. toimitila ja sen sijainti, markkina-asema, kilpailukyky, uhat, tunnettavuus, tulosvarmuus, organisaatio sekä varasto jne. (Rantanen 2022, 291–326.)

3.5.1 Tuottoarvo

Tuottooperusteisessa arvonmäärityksessä pyritään selvittämään tulevaisuuden tuottoja eli mitä yritys voisi tuottaa uudelle omistajalleen. Siinä käytetään pohjana nykytilannetta ja aiempien vuosien tulosta. Tämän tavoitteena on selvittää esimerkiksi paljoko yritys pystyisi tuottamaan omittajilleen tai rahoittajilleen seuraavien vuosien aikana siten, että sen maksuvalmius kuitenkin säilyy. On keskeistä kuitenkin muistaa, että on käytettävä oikaistua tulosta. (Rantanen 2022, 309–311.)

Verohallinnon (2024a) ohjeen mukaan oikaisulla tarkoitetaan, että tuloksesta poistetaan seuraavia eriä:

- Satunnaiset erät (mm. saadut ja annetut konserniavustukset, käyttöomaisuuden luovutusvoitot ja -tappiot sekä lahjoitukset)
- Tilinpäätössiirrot (poistoeron ja vapaaehtoisten varausten muutokset).

Oikaisu voi kattaa myös yrittäjän nostamatta jäänyttä palkkakustannusta. Mikäli yrittäjä on antanut yritykseen työpanoksensa, mutta hänelle ei ole maksettu käypää palkkaa vähennys voidaan suorittaa. Lopputuloksena on, että yrityksen arvo on alhaisempi, kuin ennen oikaisuja. (Verohallinto 2024a).

Muuta huomioitavaa verohallinnon (2024) ohjeistuksessa on tuloverotuksen huomioiminen, onko tulos ollut tappiollinen sekä poikkeava tilikausi. Tuloverot otetaan huomioon oikaistun tuloksen mukaisena kustannuksena. Osakeyhtiön

kohdalla voidaan käyttää voimassa olevaa verokantaa, mutta muiden kohdalla oikaistusta tuloksesta menevän veron määrää tai selvityksen muuttuessa 35 %. Mikäli yrityksen tulos on ollut tappiolla, on otettava tappion vähentämisen seurauksena tuleva verovaikutus huomioon siten, että lisätään tappiolliseen tulokseen em. verokannan mukainen vero. Mikäli laskelmassa on käytetty 12 kuukaudesta poikkeavaa tilikautta on tulos muutettava 12 kuukautta vastaavaksi.

Kun on saatu selvitettyä laskelmaan mukaan otettavat tulokset, on laskettava niiden keskiarvo, jota päämitetaan korkokannalla 15 %. Mikäli voidaan perustella poikkeava korkokanta, on sitä mahdollista käyttää. Matalan riskin tapauksessa alle 15 % kantaa tai korkeamman riskin kohdalla korkeampaa korkoa. (Verohallinto 2024a.)

Esimerkki arvon laskemisesta kuvassa 4. on tuottoarvo (A) = keskimääräinen vuositulo (T) / pääomituskorkokanta (i), $A=T/i$. Jos laskelma antaa tulokseksi negatiivisen luvun tuottoarvona pidetään nollaa.

Esimerkki tuottoarvon laskemisesta osakeyhtiöllä ja 20 %-yhteisöverokannalla:

Yhtiön tulos on 1. vuonna 40.000 (50 000 – 20 % yhteisövero), 2. vuonna - 30.000 (-37 500 + 20 % yhteisöveroa vastaava lisäys) ja 3. vuonna 50.000 (62 500 – 20 % yhteisövero). Vuositulosten keskiarvo on siten $(40.000 - 30.000 + 50.000) / 3 = 20.000$.

Yhtiön tuottoarvoksi 15 prosentin korkokannalla tulee $20.000 / 0,15 = 133.333,33$.

Kuva 4. Tuottoarvon laskeminen (Verohallinto 2024a).

On kuitenkin syytä huomioida, että keskiarvo yhtiön tuloksista saattaa antaa virheellistä dataa. Arvoa määriteltäessä olisi myös hyvä huomioida tarkasteltu ajanjakso. Voiko yrityksessä olla ollut jonkinlaista epäsäännöllistä vaihtelua, jolloin keskiarvo voi olla erilainen toisena ajanjaksona. Toiseksi eri vuosien tuloksia voisi olla mahdollista painottaa suhteessa toisiinsa. Keskiarvon sijaan voisi painottaa tyypillisiä vuosia tai viimeisintä vuotta.

Kolmanneksi onko tuloksista havaittavissa nouseva tai laskeva trendi. Kuten kuva 5. osoittaa keskiarvon perusteella kaksi yritystä ovat saman arvoiset, mutta toinen todennäköisesti jäisi myymättä. (Rantanen 2022, 311–312.)

| | Tulos vuonna 1 | Tulos vuonna 2 | Tulos vuonna 3 | Yhteensä | Keskiarvo |
|----------|----------------|----------------|----------------|----------|-----------|
| Yritys A | 300 000 | 200 000 | 100 000 | 600 000 | 200 000 |
| Yritys B | 100 000 | 200 000 | 300 000 | 600 000 | 200 000 |

Kuva 5. Keskiarvon merkitys suhteessa kehitykseen (Rantanen 2022).

Artikkelissaan yrityksen arvonmääritys ja sen perusteet Rantanen (2022) esittelee tuottoarvon laskentaan vaihtoehtoisen kaavan. Tuottoarvo on yhtä kuin tulos x aika x varmuus.

Tulos tarkoittaa jatkajan oikaistua tulosta, jonka hän voi yritysoston jälkeen odottaa saavuttavansa. Mikäli jatkaja ostaa kaupanteonyhteydessä muuta omaisuutta, ne lisätään tuottoarvoon. Mikäli taas kaupanteossa ostajalla siirtyy velkoja, ne on vähennettävä kauppahinnasta.

Aika määreenä tarkoittaa vuosia, joiden aikana ostamiseen käytetty pääoma tulisi olla maksettu takaisin rahoittajalle. Pääsääntönä voi pitää aikaa, jossa vastaavan liiketoiminnan rakentaminen tapahtuisi yritysostoon käytettävissä olevalla pääomalla. On siis pääteltävissä, että tämä vaihtelee merkittävästi yrityksen koon mukaan. Pienissä yrityksissä aika on 2–6 vuotta.

Varmuudella arvonmäärityksessä tulevaisuuden tulovirtojen varmuutta. Varmuuden ollessa 1 odotetaan tulovirtojen tapahtuvan täydellä varmuudella. Varmuuden taas ollessa 0 niin tästä ei ole mitään varmuutta. Varmuuden määrittäminen laskemalla numeeriseksi on kuitenkin käytännössä mahdotonta, mutta sen voi subjektiivisesti määrittellä. Määrittäjän on kyettävä arvioimaan sitä kaikkien käytettävissä olevien tietojen perusteella, jota kohdeyrityksestä ja kaupasta on saatavilla.

3.5.2 Substanssiarvo

Substanssi arvo yksinkertaistettuna tarkoittaa yrityksen velatonta varallisuutta. Yrityksen varoista vähennetään velat, jolloin syntyy velaton varallisuus eli substanssiarvo. (Rantanen 2022, 314.) Verohallinnon (2024) ohjeissa ohjeistetaan, että varat ja velat on arvostettava niiden käypään arvoon. Yksittäisen erän käypä arvo tulee määrittää joko tasearvon tai muut käytettävissä olevan tiedon perusteella. Rantanen (2022, 314) huomauttaa, että käypää arvoa tarkastellessa tulee huomioida kohteen likvidisyys. 10 000 euron arvosta kultaa

on käyvältä arvoltaan eri, kuin saman arvoinen hankalasti realisoitava erikoislaite.

Varoina ja velkoina huomioidaan osake- ja henkilöyhtiön tapauksessa kaikki tulonlähteisiin, liikkeen- sekä ammatinharjoittamiseen kuuluvat varat ja velat. Mikäli yrityksen velat ovat suuremmat, kuin varat substanssiarvona pidetään nollaa. Näiden varojen ja velkonen määrittämisen lähtökohtaiseksi ajankohdaksi, otetaan sen tilikauden tai osatilikauden tilinpäätös, joka on yhtiökokouksessa viimeksi vahvistettu. Tästä voidaan poiketa, mikäli tilikausi on päätty-mässä kahden kuukauden sisällä verovelvollisuuden alkamisajankohdasta lukien. Tällöin voidaan lähtökohtana käyttää pian päättyvän tilikauden tilinpäätöstä. (Verohallinto 2024a.)

Näitä perusteeksi valitun tilinpäätöksen taseen tietoja tulee voi olla tarpeen myös oikaista. Tämä tulee tarpeeseen, mikäli yrityksen varojen ja velkojen suhde on oleellisesti muuttunut. Tällöin selvityksenä tilinpäätöksen jälkeisistä muutoksista verovelvollisuuden alkamisajankohdasta voidaan esittää kirjanpitoajo, joka luotettavasti kuvaa muutoksia yrityksen varallisuudesta. (Verohallinto 2024a.)

Artikkelissaan yrityksen arvonmääritys ja sen perusteet Rantanen (2022) huomauttaa, että substanssiarvoa tulee käyttää tuottoarvon kanssa rinnan vertailumenetelmänä. Näiden kahden eri arvonmäärityksen avulla pyritään löytämään osapuolten välille tarkempi näkemys kohteen kauppahinnan määrittelylle sekä tukea rahoituksen hankkimiselle. Kuvassa 6. kuvataan näiden kahden arvon suhdetta toisiinsa.

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

Kuva 6. Substanssi- ja tuottoarvon suhde (Rantanen 2022)

Tuottoarvon ollessa substanssiarvoa suurempi on kauppahinta tuottoarvon ja ylimääräisen omaisuuden summa. Mikäli kaupassa siirtyy mukana vierasta pääomaa, se vähennetään kokonaiskauppahinnasta. Substanssiarvon ollessa

suurempi kokonaiskauppahinnan arvoksi määritetään substanssiarvo sisältäen myös kaiken ylimääräisen omaisuuden. On kuitenkin huomioitava, että vaikka tuottoarvo ylittäisi substanssiarvon on tarkasteltava riittävätkö nämä tuotot ostamaan myös ylimääräisen omaisuuden. Ylimääräinen omaisuus on varallisuutta, jolla on arvo, mutta ei osa ydinliiketoimintaa. Tällaisia voivat olla mm. sijoitussalkku tai ylisuuri kassa. Yritystoiminnan arvo tulisi perustaa siihen omaisuuteen, jolla toimintaa pidetään sekä siihen mitä sillä voidaan tulevaisuudessa saada aikaan. Nämä tuotot ja kulut, jotka voivat syntyä ylimääräisestä omaisuudesta tulisi oikaista yrityksen tuottoarvoa laskiessa. Mikäli kaupassa päädytään myyntiin substanssiarvolla, voidaan sen katsoa olevan yritysvarallisuuden realisointi. Tällöin yrityksen tuotot eivät ole riittävät maksamaan kauppaa ostajalle takaisin. (Rantanen 2022, 315.)

3.5.3 Käypä arvo

Yrityksen käypää arvoa voi tarkastella yleisesti käyvänarvon sekä substanssiarvon kautta kuvan 7. mukaisesti tai osakeyhtiössä osakkeen käyvän arvon kautta. Tuottoarvon ollessa substanssiarvoa korkeampi käytetään arvon määrittämiseksi tuottoarvon ja substanssiarvon keskiarvoa. Substanssiarvon ollessa suurempi tai yhtä suuri tuottoarvon kanssa. Käyväksi arvoksi tulee yrityksen substanssiarvon määrä. (Verohallinto 2024a.)

| Arvojen suuruusjärjestys | Arvo |
|-----------------------------|---|
| Tuottoarvo > Substanssiarvo | Käypä arvo on tuottoarvon ja substanssiarvon keskiarvon määrä |
| Substanssiarvo > Tuottoarvo | Substanssiarvo on suurempi (tai yhtä suuri) kuin tuottoarvo, käypä arvo on yhtiön substanssiarvon määrä |

Kuva 7. Käypä arvo tuotto- ja substanssiarvolla

Osakkeen käypää arvoa tarkastellessa, käypä arvo määritetään edellä mainitun mukaisesti, mutta se jaetaan osakkeiden lukumäärällä. On otettava kuitenkin huomioon poikkeus yrityksen nettovarallisuuden ollessa negatiivinen. Tästä huolimatta yrityksellä on kuitenkin tuottoarvoa ja yritystoiminnan odotetaan jatkuvan. Tällöin varat ylittävä velkojen osuus huomioidaan vähentäen arvoa kuvan 8. esimerkin mukaisesti.

Osakeyhtiön varojen käypä arvo on 100.000 ja velkojen määrä 150.000. Yhtiön tuottoarvo on 200.000 (keskimääräinen tuotto 30.000 viimeisen kolmen vuoden aikana) ja yhtiön toimintaa on tarkoitus jatkaa. Substanssi- ja tuottoarvon keskiarvo on $(0 + 200.000) / 2 = 100.000$, josta vähennetään varojen ylimenevä osa veloista 50.000. Yrityksen käyväksi arvoksi saadaan 50.000. Osakkeen käypä arvo saadaan jakamalla yhtiön arvo yhtiön ulkona olevien osakkeiden lukumäärällä.

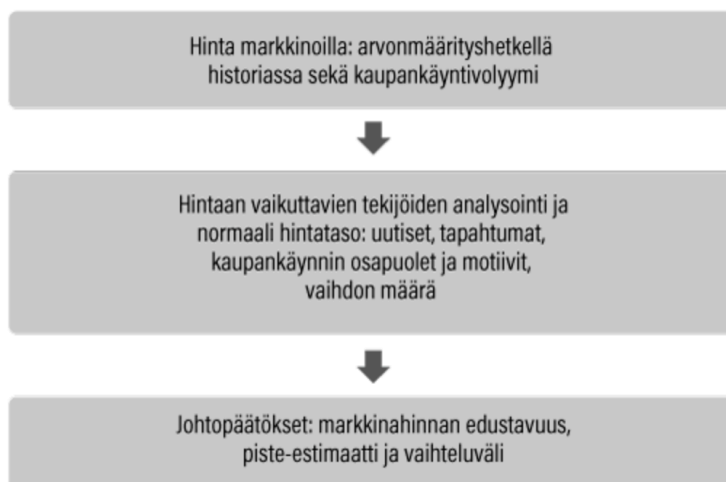
Kuva 8. Osakkeen käypä arvo velkojen ollessa varoja suurempi (Verohallinto 2024a)

Osakkeen arvoa tarkisteltaessa ei lähtökohtaisesti huomioida kuuluuko se enemmistö- tai vähemmistöosakkeisiin eikä sitä kosketaako sitä muita erityispiirteitä. Mikäli erilaisuus vaikuttaa osakkeen oikeuksiin yhtiön varojen jaossaan vaikutus voidaan ottaa huomioon osakkeen arvoa määriteltäessä. (Verohallinto 2024a)

3.5.4 Markkina-arvo

Markkina-arvo on laajasti käytetty menetelmä arvon määrittelyssä. Tässä määrittelytavassa lähtökohtana on, että arvo voitaisiin määrittää jo toteutuneiden kauppajen markkina- ja kauppahintojen avulla. Tätä voidaan pitää menetelmänä, joka kuvaa luotettavasti, tarkasti ja objektiivisesti arvoa, koska se muodostuu markkinoilla olevan kysynnän ja tarjonnan mukaisesti. (Seppänen 2017, 112.)

Markkina-arvon määrittämisen prosessi etenee päävaiheittain kuvan 9. mukaisesti. Jossa käydään läpi aineiston keruu, aineiston analysointi ja johtopäätösten tekeminen.



Kuva 9. Markkinahinnan arvonmäärittämisen prosessi (Seppänen 2017).

Ensimmäisessä vaiheessa tehdään aineiston keruuta. Hintatietoja keräämisen tarkoitus markkinoilla on vertailla yrityksen arvonmäärityshetken hinnan edustavuutta markkinan normaaliin tasoon. Lisäksi tarkastella sitä suhteessa arvonmäärityksessä valittuun arvon perustaan. Tämän lisäksi on tavoitteena analysoida muita mahdollisia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa hintaan. Tarkastellessa listaamatonta yritystä aineiston keruu rajoittuu yksittäisiin kauppoihin yrityksen osuuksilla. Tämä saattaa vaatia tiedon keräämistä hyvinkin pitkältä ajalta. Näissä tapauksissa kerättävästä aineistosta analysoidaan mm. hintaa, osuuksien määrää, osapuolia, kaupaneehtoja sekä muita mahdollisia yrityksen arvoon vaikuttaneita seikkoja. (Seppänen 2017, 116.)

Toisessa vaiheessa kerättyä aineistoa analysoidaan. On tarkasteltava edustaako kerätty aineisto markkinahintaa sekä muita siihen vaikuttavia seikkoja. On kyettävä ymmärtämään, miten markkinahinta on määräytynyt arviointihetkellä, tietoja on pystyttävä analysoimaan pidemmältä ajanjaksolta arvonmäärityshetken sijaan ja lopuksi on tehtävä vertailua markkinahinnan kehityksessä suhteessa kilpailijoihin. Parametrejä voivat olla osakkeen hinnan kehitys, toimialaindeksi, sekä markkinoiden yleisindeksit. Nämä auttavat arvioimaan voiko yrityksen arvoon olla vaikuttanut yrityskohtaisia seikkoja, joka voi selittää poikkeamia hintakehityksessä. (Seppänen 2017, 116–117.)

Seppänen (2017) avaa kolmanneksi johtopäätöksiä. Jotta markkinahinta edustaa luotettavasti yritystä perustuu lähtökohtaolettamalle, että avoimet, aktiiviset, toimivat ja tehokkaat markkinat hinnoittelevat olennaiset ja merkittävän informaation, joka voi vaikuttaa hintoihin. Tällöin markkinahinta edustaa markkinoiden näkemystä kohteen arvosta sekä hinnasta, jonka osapuolet voivat hyväksyä. Tarkastellessa listaamattomia yrityksiä johtopäätösten tekeminen sisältää haasteita. Tämän voi nähdä johtuvan seuraavista seikoista:

- Kauppahinta ei muodostu avoimilla sekä aktiivisilla markkinoilla. Lisäksi jo toteutuneiden kauppojen välillä ja mahdollisen arvonmäärityshetken välillä voi olla merkittävä ero.
- Osapuolten käytettävissä sekä saatavilla oleva tieto arvoon vaikuttaneista tekijöistä on epäsuhdassa.
- Kauppahinta ei ole muodostunut riippumattomien osapuolten välillä.
- Kauppahinnan muodostumiseen on voinut vaikuttaa erilaisia motiiveja, tavoitteita tai käyttötarkoituksia.

Kyseessä ei siis ole kauppaa avoimilla ja aktiivisilla markkinoilla. Kauppaa saatetaan tehdä satunnaisesti sekä lähipiirissä. Voidaan siis sanoa, että kauppahinnat eivät välttämättä edusta markkina-arvoa eikä yrityksen todellista arvoa.

3.6 Verotus

Yrityskaupan ja sitä koskettava verokohtelu on riippuvainen useista eri tekijöistä. Keskeisin siihen vaikuttava seikka on kuitenkin kaupan rakenne. Liiketoimintakaupassa myyjänä on yhtiö ja omistuskaupassa omistaja. (Immonen 2022, 89.) Yrityskauppoihin ja sukupolvenvaihdoksiin on syytä varautua ajoissa myös verotuksen kannalta. Tämä voi mahdollistaa verosuunnittelun, jolla laillisin keinoin pyritään optimoimaan, ennakoimaan sekä pienentämään siitä koituvia veroseuraamuksia. (Lindholm 2015, 41.) Asian kompleksisuuden takia suunnittelussa ja mahdollisten ennakkopäätösten hakemissa yllätysten välttämiseksi on suositeltavaa tukeutua asiantuntija apuun. Tätä puoltaa vahvasti myös käyty puhelinkeskustelu verohallinnon asiantuntijan kanssa, jossa kävi ilmi, että osuuskunnalle ei ole luotu omia vero-ohjeita. (Verohallinto, henkilökohtainen tiedonanto 2024.) Tässä luvussa esitellään verotuksen keskeisiä piirteitä asiaan liittyen.

Liiketoimintakauppa

Liiketoiminta- eli substanssikaupassa myyjä yhtiölle syntyy veronalaista tuloa, joka on tuloverolain alaista myyntivoittoa. Myyntivoiton määrittämisessä tulee tarkastella omaisuuden rakennetta sekä mahdollista hyväksi luettavaa hankintamenoa. Tämä ei muodosta erillistä kokonaisuutta vaan saatava vastike tulee jakaa sekä kohdistaa kaupan osille. (Immonen 2022, 89–90.)

Asiaa havainnollistaa seuraava esimerkki koko liiketoiminnan myynnistä. Yrittäjä myy koko liiketoimintansa. Tämä kaupan yhteydessä luovutettavien hyödykkeiden poistamaton hankintameno on 120 000 €. Kauppahinta liiketoiminnasta on 200 000 €. Tälle yritykseltä luopujalle realisoituu verotettavaan tuloa 80 000 €. On kuitenkin huomattava, että liiketoiminnan osittaisluovutuksessa käyttöomaisuus tuloutetaan epäsuorasti. Tällä tarkoitetaan, että koneisiin ja

kalustoon kohdistuva myyntihinnan osuus vähentää irtaimen käyttöomaisuuden jäljellä olevaa hankintamenoa varoituksessa. Mikäli myyntihintaa ei voi kuitata jäljellä olevasta menojäännöksestä se on välittömästi verotettavaa tuloa. (Ossa 2020.)

Seuraavassa esimerkissä käsitellään liiketoiminnan osan myymistä liiketoimintakauppana.

Yrittäjä myy osan liiketoiminnastaan ja siihen kohdistuvasta vaihto- (75 000 €) ja käyttöomaisuudesta (170 000 €). Osto tapahtuu 400 000 € euron kauppahintaan. Kauppahinta jakautuu 60 000 € vaihto-omaisuuteen, 130 000 € käyttöomaisuuteen ja loput 210 000 € liikearvoon. Kaupan jälkeen myyjän vaihto-omaisuuden poistamaton hankintameno on 15 000 € ja käyttöomaisuuden 40 000 €. Voidaan havaita, että myytyjen käyttö- ja vaihto-omaisuuserien kauppahinta jää alle poistamattomien hankintamenojen, ei näistä realisoidu verotettavaa tuloa myyjälle. Sen sijaan liikearvosta tuleva kauppahinta 210 000 € on kokonaisuudessaan verotettavaa, koska liikearvolle ei ole tässä tapauksessa määritetty poistamatonta hankintamenoa. (Ossa 2020.)

Varainsiirtovero

Varainsiirto veroa tulee maksaa liiketoimintakaupassa kaupan kohteeseen kuuluvien ja ostajalle siirtyvien kiinteistöjen sekä arvopapereiden mukaan. Lähtökohtaisesti ellei kaupanteossa muuta sovita varainsiirtovero tulee ostajan maksettavaksi. (Immonen 2022, 93.) Varainsiirtolaissa varainsiirtovero 1.1.2024 tulleen muutoksen jälkeen ovat kiinteistöjen ja rakennusten osalta 3 %, Asunto-osake ja kiinteistöosakeyhtiöiden osakkeiden osalta 1.5 % sekä muiden arvopapereiden, kuin asunto-osake tai kiinteistöyhtiöiden osakkeiden osalta 1,5 %. (Verohallinto 2024c.) Poikkeuksia tästä ovat mm. omaisuus, joka on saatu lahjana tai perintönä. Taikka omaisuudesta, joka on saatu perintönä tai osituksesta joko vastikkeetta tai niin, että olet käyttänyt vastikkeena vain jaettavana olevaa varallisuutta (Verohallinto 2024c.)

Arvonlisäverotuksellisesti liiketoiminnan tai sen osan omistajanvaihdoksen yhteydessä tapahtuva tavaroiden tai palveluiden luovutusta ei pidetä myyntinä.

Kauppa on toisin sanoen veroton eli luovuttajalla ei ole alv:n tilitysvelvollisuutta eikä vastaanottajalla ole vastaavasti niiden vähennysoikeutta. Kosäännös on pakottava edellytysten täytyessä ja siitä osapuolet eivät voi neuvotella toisin. (Immonen 2022, 93.)

Lahjavero on yksi keskeinen vero, jota joudutaan käsittelemään mahdollisesti sukupolvenvaihdosten yhteydessä. Lahjaluontoinen kauppa on tyypillinen toteutustapa sukulaisten tai muiden läheisten henkilöiden välisissä kaupoissa. Tällainen on esimerkiksi sukupolvenvaihdos yrityksessä. (Ossa 2018, 318.)

Lahjaveron määrä määräytyy käytettävän veroluokan ja lahjan määrästä. Käytettävä veroluokka määräytyy lahjanantajan ja lahjansaajan välisestä sukulaisuussuhteesta. (Verohallinto 2024b.) Veron määrä lähisukulaisten välillä on 0–17 % lahjan arvosta. Mikäli lahjan antaja ja saaja eivät ole missään sukulaisuussuhteessa saattaa lahjavero nousta 33 %:iin. (Lakari 2021, 12.)

4 TOIMEKSIANTAJA

Tämän työn toimeksiantajana on sipoolainen osuuskunta Orrella ja työn aiheena on selvittää omistajanvaihdosta ko. yrityksessä, miten sen voisi toteuttaa ja mitä se pitää sisällään. Yrityksen historia alkaa vuodesta 2005 jolloin yrityksen ensimmäinen myymälä avattiin kumppaneiden kanssa Porvooseen. Vuosien kuluessa omistajuus ja sijainti ovat vaihtuneet, mutta yrittäjä Sari Rauvanto-Eriksson on pysynyt mukana. Orrella operoi kahdessa eri toimipisteessä hyvinkin erilaisilla toimialoilla. Tällä hetkellä Kananlento toimii pääasiallisesti Keravalla verkkokauppana, jossa myydään lukuisia erilaisia eläinaiheisia tuotteita. Lisäksi yritys järjestää erilaisia eläinavusteisia työhyvinvointipalveluita yms. Kananlennon maatilalla Sipoossa. Yritys on löytänyt asiakkaikseen runsaasti kuluttajia, jotka jakavat kiinnostuksen eläinaiheisiin tuotteisiin kuten yrittäjäkin. Yritys myös hyvin näkyvästi osallistuu eläinten hyväksi tehtävään työhön. Tämä käy mm. ilmi osuuskunnan säännöissä, jonka mukaan 10 % tuotosta lahjoitetaan eläinten hyväksi joko suoraan eläinsuojeluun tai sitä tukevaan tutkimukseen.

Yrityksen päätoimialaksi ilmoitetaan yrittäjän aiemman työhistorian ja osaamisen takia muu liikejohdon konsultointi, mutta tämä on jäänyt vähemmälle toiminnan keskittyä muihin edellä mainittuihin toimiin. Henkilöstöä yrityksellä ei tällä hetkellä ole, vaan hallinnollisesta ja operatiivisesta toiminnasta vastaa yrittäjä itse.

Yrittäjä on alkanut suunnitella mahdollista siirtymistä pois työelämästä ja omistajan vaihdos yrityksessä voisi olla ajankohtainen noin viiden vuoden kuluessa. Tämän siirtymän hahmottaminen, vaihtoehtojen selvittäminen sekä toteutukseen liittyvien seikkojen avaaminen riittävän varhaisessa vaiheessa on keskeisessä osassa onnistunutta omistajanvaihdosta. Erityisesti mahdolliset poikkeavuudet niin sanotusta normaalista prosessista, yrityksen ollessa osuuskunta on keskeistä hahmottaa. Onko osuuskunta yritysmuotona omistajanvaihdoksen prosessissa mahdollistaja vai haaste?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksessa toimeksiantajana toimii yhden jäsenen osuuskunta. Osuuskunta on siinä tilanteessa, että omistajanvaihdos on tullut ajankohtaiseksi. Tässä tutkimuksellisessa osassa pyritään selvittämään mitkä valmiudet, ja mahdollisuudet ovat otettava huomioon prosessin edetessä.

Opinnäytetöissä käytettävät tutkimusmenetelmät voidaan nähdä jakautuvan laadullisiin ja määrällisiin tutkimuksiin. Laadullisilla menetelmillä pyritään ihmisten kokemusten kautta kuvaamaan ilmiötä tai ymmärtämään tulkinnallisia ja subjektiivisia asiayhteyksiä. Määrällisillä menetelmillä halutaan taas selittää, ymmärtää ja tulkita numerotietoa hyödyntäen aihetta. (Vilkkä 2021b 11–16.) Tässä tapaustutkimuksessa hyödynnetään laadullisia menetelmiä, jotta saavutetaan syvällisempi ymmärrys kyseisen toimeksiantajan ongelman ratkaisemiseksi.

5.1 Tutkimuksellinen lähestymistapa laadullisessa tutkimuksessa

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimuksellista lähestymistapaa, joka on tapaustutkimus. Tapaustutkimukselle tunnuksenomaista on määrittellä,

ja rajata ennakkoon tutkimusaineisto mahdollisimman tarkasti. Tämä mahdollistaa sen, että pystytään rajaamaan teoreettinen kattavuus ja mahdollistamaan monipuolisen aineiston kerääminen. (Vilka, 2021a, 11–16.)

Tapaustutkimuksen strategiana on yhdistää ja hyödyntää eri aineistoja. Näin pystytään luomaan ja syventämään tapauksen syvällistä ymmärrystä sekä muodostamaan monipuolinen kuvaus tapauksesta. Tämän eri aineistojen ja menetelmien yhdistämisen tavoitteena on luoda vahvempi kokonaisuusverratuna vain yhden aineiston hyödyntämiseen. Eri aineistojen yhdistäminen vaatii tutkijalta monipuolisia analyysitaitoja. On kyettävä analysoimaan ja tulkitsemaan eri aineistoja sekä yhdistämään näiden tuloksia ja päätelmiä. (Vilka, 2021b, 72.) Erityistä tapaustutkimukselle on sen tapa pyrkiä ymmärtämään ilmiötä kokonaisuutena. Tavoitteena on kattaa eri näkökulmat ja yhteiskunnalliset kontekstit. (Laine & Jokinen 2015, 41–42.)

Laineen ja Jokisen mukaan (2015, 10) yksi tapaustutkimuksen tärkeimmistä kysymyksistä on ”mitä voimme oppia tapauksesta?”. Tapaustutkimuksissa pyritään vastaamaan tavallisesti kysymyksiin, miten ja miksi. Se on siis oivallinen menetelmä tarkastelemaan monimutkaisia ja pitkään jatkuneita ilmiöitä.

Mielestäni tapaustutkimus soveltuu tähän opinnäytetyöhön, koska tavoitteena on saada syvälinen ja kokonaisvaltainen ymmärrys aiheesta. Tämä on mielestäni edellytys, kun halutaan tarkastella toimeksiantajan tilannetta kokonaisuutena ja mahdollisia siihen vaikuttavia tekijöitä. Tavoitteena on siis vastata kysymyksiin, miten ja miksi.

Laadullinen tutkimus

Puusan ym. (2020, 8) mukaan laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tarkasteltavana olevaa ilmiötä kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Vilkan (2021a) mukaan se taas on tapa, jossa erilaisia ilmiöitä ja merkityksiä on tarkoitus kuvata suhteessa ihmisten toimintaan sekä kokemuksiin. Voisi siis todeta laadullisessa tutkimuksessa keskiössä ovat ihmiset.

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista sen induktiivisuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkijan tavoitteena on tehdä johtopäätöksiä aineistoista käsin. Toisin

sanoen kyseessä on aineistolähtöinen tutkimus. Käytännössä tämä näkyy siten, että tutkimuksessa esiintyy paljon aineistossa esiintyviä sanoja, termejä, lauseita sekä käsitteitä, joita esiintyy haastatteluissa ja havainnointiaineistossa. Tämän voidaan katsoa edistävän eräänlaista keskustelua teorian ja aineiston välillä tutkimusprosessissa. (Pussa ym. 2018, 9–11).

Laadullisessa tutkimuksessa on tarpeen tiedostaa myös sen erityispiirre. Sen tavoitteena ei ole pyrkiä löytämään totuutta tai absoluuttista oikeaa vastausta. Tavoitteena on tutkimuksen aikana syntyneen tiedon ja siitä johdettujen havaintojen avulla ratkaista tutkimusongelma. Näitä tulkitsemalla päästää luomaan malleja, ohjeita, toimintaperiaatteita, tietoa sekä kuvauksia. (Vilkkä. 2021b, 96.)

5.2 Tutkimusaineisto

Keskeinen osa tutkimusta on itse tutkimusaineisto. Tutkimusaineisto on se, johon tutkija perustaa tutkimustuloksensa tai jonka perusteella hän voi argumentoida ehdottamiaan ratkaisujaan. Tätä aineistoa on mahdollista koota suorasti tai epäsuorasti. Suoraa aineiston kokoamista edustaa erityyppiset haastattelut sekä toiminnalliset menetelmät. Epäsuora kokoaminen käsittää muun muassa olemassa olevien kuva- tai tekstiaineistojen koontia. (Vilkkä, 2021a, 46.)

Tässä opinnäytetyössä laadullisin menetelmin suoritettavan tutkimuksen empiiristä aineistoa hankittiin puolistrukturoidulla asiantuntijahaastattelulla. Lisäksi aineistoa hankittiin toimeksiantajalta saatavilla dokumenteilla, joiden analysoinnissa käytettiin dokumenttianalyysiä.

Haastattelu

Erityyppiset haastattelut ovat laadullisessa tutkimuksessa hyvin käytettyjä. Haastattelu voidaan nähdä keskusteluna, jolle on asetettu tavoite. Keskustelu on käynnistynyt tutkijan aloitteesta ja sen voi nähdä olevan hänen johdattelemaansa. Keskeistä haastattelussa on, että sen tavoitteena on kerätä sellaista aineistoa, jota on mahdollista hyödyntää, ja sitä voi käyttää uskottavien päätelmien luomiseen. Tutkijan on kuitenkin tiedostettava, että haastattelulla kerätty aineisto on kohteena olevan henkilön subjektiivinen käsitys aiheista, jota

haastattelu käsittelee. Näistä ajatuksista ja käsityksistä koostettu analyysi on taas tutkijan puhetta. (Puusa ym. 2020, 99.)

Haastattelun lajeja on useita, mutta niiden eroavaisuuden ilmenevät lähinnä ohjailevuuden perusteella, toisin sanoen strukturointiasteella. Tämä määrittää kuinka vapaamuotoisesti haastattelussa on mahdollista edetä. Näitä haastattelun muotoja on strukturoitu-, puolistrukturoitu-, teema-, avoin- sekä syvähaastattelu. Näitä haastatteluita on mahdollista toteuttaa yksilöhaastattelun lisäksi pari- tai ryhmähaastatteluna. (Puusa ym. 2020, 105.)

Opinnäytetyössä käytettiin haastattelun muotona puolistrukturoitua haastattelua. Tässä tavoitteena on, että tutkimusongelmaan pohjautuen tunnistetaan keskeisiä teemoja sekä aiheita. Näihin syventyminen itse tutkimushaastattelussa on keskeistä, että päästään mahdollisesti vastaamaan itse tutkimusongelmaan. Tavoitteena tutkimushaastattelussa on, että vastaaja pääsee antamaan oman kuvauksensa kaikista teemoista sekä se, että käsiteltävät teemat etenevät luontevassa järjestyksessä. (Vilka 2021b, 100–101.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija laatii kysymykset ennakkoon teoriaan pohjautuen. Merkittävä ero strukturoituun haastatteluun on se, että kysymyksiin ei anneta vastausvaihtoehtoja. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltavalle annetaan tilaa ja esille saattaa nousta ennakkoon odottamattomia seikkoja. Tällä tavoin tutkijan on mahdollista saada haastateltavalta hänen koko näkemyksensä käsiteltävään teemaan hänen sanoittamana. (Puusa ym. 2020, 106.)

Itse haastattelukysymyksissä tulee kiinnittää huomiota kysymysten muotoiluun. Kysymysten muotoilussa tulisi välttää kysymyksiä, joihin on mahdollista vastata ei tai kyllä, koska tällaiset kysymykset tuottavat hyvin suppeita vastauksia. Tällaisia kysymyksiä ovat monet sanoilla ”onko”, ”oletko”, ”teetkö”, ”koetko” tai ”mikä” alkavat kysymykset. Tällaisia kysymyksiä olisi jatkettava lisäkysymyksellä tai pyydettävä perusteluita. Päästäkseen haastateltavan laajempiin käsityksiin ja kokemuksiin tulisi kysymysten alkaa esimerkiksi sanoilla ”mitä”, ”miten”, ”millainen” ja ”miksi”. Näiden lisäksi haastateltavaa voi pyytää kuvailemaan tai kertomaan asioita. Mikäli teemaa pystytään käsittelemään

esimerkin kautta, se auttaa tutkijaa ymmärtämään ja luomaan käsityksiä aiemasta puheesta. (Vilkkä 2021b, 100–101.)

Ennen haastatteluiden tekemistä on keskeistä hahmottaa, ketä tulisi haastatella. Tässä lähtökohtana on muistettava tutkimusongelma. On siis tavoiteltavaa löytää haastateltava, jolla on asiantuntemusta tai kokemusta käsiteltävästä teemasta. (Vilkkä 2021b, 108.) Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin asiantuntijahaastattelua. Hyvärinen ym. (2017, 181) määrittelee asiantuntijuutta tiede-, ammatti- tai instituutioperusteiseksi. Tällöin voi ajatella henkilöllä olevan tietoa ja taitoa, jota ei maallikolla todennäköisesti ole. Tämä taas tarkoittaa mm. tietoa menetelmistä tai tulkinnallista tietoa. On siis keskeistä pystyä hahmottamaan tutkimuksen kannalta olennainen asiantuntijuus ja keskeiset asiantuntija tahot.

Tämän opinnäytetyön kohdalla haastateltavan asiantuntijan löytäminen onnistui hyvin. Omat taustaselvitykset, keskustelut toimeksiantajan kanssa, opinnäytetyön ohjaajan kanssa sekä Suomen Yrittäjien kanssa kaikki ohjasivat olemaan yhteydessä osuuskuntien keskusjärjestö Pellervoon. Pellervosta järjestyi asiantuntijahaastattelu osuustoiminnan johtaja Kari Huhtalan kanssa, joka toimii myös osuustoiminnan työelämäprofessorina Turun yliopiston yrittäjyyden laitoksella. Haastateltavan asiantuntijuus vastaa siis onnistuneesti opinnäytetyön tutkimuskysymystä.

Haastatteluaineiston kerääminen aloitettiin muodostamalla teemoja tutkimusongelmaan sekä teoriaosuuteen pohjautuen. Pääteemoina olivat omistajanvaihdoksen suunnittelu ja toteutus, sukupolvenvaihdos, laki ja hallinto sekä verotus ja talous. Tämän pohjalta luotiin haastattelukysymyksiä. Ennen haastattelua haastateltavaa myös informoitiin erillisellä tiedotteella tutkimuksesta, haastattelun toteutuksesta ja tietosuojasta. Tietosuojan oikeellisuuden varmistamiseksi hyödynnettiin Xamkin tietosuojaselostetta. Tämän yhteydessä toimitettiin haastattelukysymysten päärunko haastateltavan pyynnöstä. Haastateltavan luonteen takia tarkkoja kysymyksiä ei kuitenkaan toimitettu. Sen sijaan haastateltavalle toimitettiin yleisluontoisemmat teemat. Tällä halusin välttää sen, että vastaukset eivät olisi täysin valmisteltuja ja jäisi tilaa vapaammalle keskustelulle. Kysymykset sisälsivät myös tarkentavia jatkokysymyksiä tai

suuntia puolistrukturoidun haastattelun mukaisesti. Tällä pyrittiin edesauttamaan vapaamuotoisemman keskustelun syntymistä valmiiden vastausten lukemisen sijaan. Haastattelun suoritettiin marraskuun puolivälissä käyttäen Teams-sovellusta. Haastattelu eteni alun kevyen lämmittelyvaiheen jälkeen hyvinkin lennokkaasti ja saavutettiin vapaamuotoinen keskustelun omainen haastattelutilanne. Haastattelu tallennettiin kokonaisuudessaan video ja tekstimuodossa. Haastattelulle oli varattu aikaa tunnin verran, mutta se venyi noin 20 minuutilla. Haastattelu eteni tavoitteiden mukaisesti keskustelun omaisesti.

Dokumenttianalyysi

Haastattelun lisäksi opinnäytetyössä aineiston hankinnassa hyödynnetään dokumenttianalyysiä. Dokumenttianalyysissä on tarkoituksena tehdä päätelmiä käsiteltävänä olevista dokumenteista. Näitä voivat olla erilaiset verbaliset, symboliset, kommunikatiiviset tai muut kirjalliset materiaalit. Tässä tavoitteena on dokumentteja järjestelmällisesti analysoimalla tuottaa tutkittavasta/kehittävstä aiheesta sanallinen kuvaus. Menetelmän vahvuutena on sen läheinen yhteys tutkittavaan aiheeseen. Käytettyjä aineistoja voivat olla esimerkiksi yrityksen vuosikertomukset. (Ojasalo ym. 2015, 137.)

Dokumenttianalyysi voidaan jaotella kahteen keskeiseen analyysitapaan, sisällön analyysiin ja sisällön erittelyyn. Sisällön analyysillä tarkoitetaan sitä, että tutkija pyrkii sanallisesti kuvaamaan dokumenttien sisältöä. Tässä pyritään siihen, että tutkija löytäisi ja tunnistaisi tekstin merkityksiä. Sisällön erittelyllä käsitetään taas tapaa, jossa dokumentin tekstiä kuvataan määrällisesti. Tämä voi käytännössä tarkoittaa, että käsiteltävästä aineistosta tuotetaan numeerisia tuloksia, esimerkiksi kuinka monta kertaa jokin avainsana tai asia toistuu dokumentissa. Tätä aineistoa tutkijan tulee sitten käsitellä loogisen päättelyn ja tulkinnan avulla. Prosessissa aineisto pilkotaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudeksi kokonaisuudeksi. (Ojasalo ym. 2015, 138.)

Tässä opinnäytetyössä dokumenttianalyysillä käsiteltävä dokumentti oli tapaututkimuksen kohteena olevan osuuskunnan säännöt. Säännöt ovat keskeisessä osassa osuuskunnan toimintaa ja niiden sisältö voi vaihdella suuresti. Sääntöjen minimisisältö on hyvin suppea, mutta osuuskuntaan voidaan luoda hyvinkin yksityiskohtaisia sääntöjä. On siis syytä pystyä varautumaan

mahdollisiin tarvittaviin sääntömuutoksiin tai muihin löydöksiin. Osuuskuntien säännöt ovat julkisesti saatavilla patentti- ja rekisterihallituksesta käsittelymaksua vastaan. Tätä työtä varten toimeksiantaja toimitti ne tutkittaviksi. Sääntöihin tutustuminen ja perehtyminen oli tarpeellista, jotta oli mahdollisia löytää ongelmakohtia liittyen omistajanvaihdoksen prosessiin. Lisäksi dokumentti-analyysin löydöksiä voitiin käyttää asiantuntijahaastattelun taustamateriaalina.

5.3 Tutkimusaineiston analyysi

Haastattelu

Jotta haastattelu saadaan muutettua aineisto muotoon analyysia varten, on se ensimmäisenä litteroitava. Tekstiksi muutettu ääni- tai videotallenne muodostaa haastattelun tutkimusaineiston. Litteroinnin tarkkuutta tulee määrittää tutkimusongelman avulla. Jos haastattelussa keskitytään hyvin teknisiin seikkoihin, asiasisällön merkitys korostuu. Tällöin yksityiskohtia, jotka liittyvät haastateltavan tapaan tuottaa puhetta, kuten huokauksia, taukoja tai äänenpainoja, ole tarpeellista litteroida. Jos taas haastattelussa käsiteltäisiin esimerkiksi esihenkilön ja työntekijän välistä kehityskeskustelua olisi puheen implisiittiset piirteet myös tärkeää litteroida. (Hyvärinen ym. 2017, 367.)

Opinnäytetyössä haastatteluaineistoa lähestyttiin sisältöanalyysin keinoin. Tässä tavoitteena on luoda teorettinen kokonaisuus tutkimusaineistosta. Sisältöanalyysi tarjoaa tutkijalle mahdollisuuden analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Se soveltuu niin strukturoidun kuin strukturoimattomankin aineiston analyysiin. Tavoitteena on saada tiivistetty ja yleinen kuvaus tutkimuksen kohteesta. On huomattava, että tämä tarjoaa vasta aineistoa johtopäätösten teon tueksi. (Tuomi ym. 2018, 80,88.)

Sisältöanalyysin keinona hyödynnettiin aineistolähtöistä sisältöanalyysiä. Tuomi ym. (2018, 91) tiivistää tämän kolmivaiheiseksi prosessiksi, joka koostuu aineiston pelkistämisestä, aineiston ryhmittelystä ja teoreettisten käsitteiden luomisesta. Ennen varsinaisen analyysin aloittamista, sen tueksi tulisi määrittää analyysiyksiköitä. Tällä voidaan tarkoittaa yksittäistä sanaa, lauseita sekä lausumia tai ajatuskokonaisuutta. Näiden tarkoituksena on auttaa määrittämään analyysin kohteita aineistosta.

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa tavoitteena on karsia käsiteltävästä aineistosta epäolennainen eli pelkistää sitä. Tämä tarkoittaa käytännössä tiivistämistä tai aineiston pilkkomista osiin, jolloin aineistosta esimerkiksi etsitään tutkimusongelman kannalta keskeisiä ilmaisuja ja erotellaan ne. Tärkeää erotelussa on luoda merkitsemistapa, jolla eri ilmaisut erotellaan toisistaan, kuten esimerkiksi värikoodaus, joka luo pohjan ryhmittelylle. Toisessa vaiheessa aineisto ryhmitellään, jolloin koodatut ilmaisut tarkastellaan ja niistä etsitään samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Nämä käsitteet kootaan ja samaa tarkoittavat yhdistetään luokiksi. Nämä luokat taas nimitetään sitä kuvaavalla käsitteellä. Näin rakennetaan pohjaa tutkimukselle sekä pystytään jo luomaan kuvauksia käsiteltävästä ilmiöstä. Prosessin kolmannessa vaiheessa tehdään aineiston käsitteellistäminen. Tämän tavoitteena on erotella tutkimukselle oleellinen tieto sekä valikoidun tiedon pohjalta muodostaa teoreettisia käsitteitä. Käsitteellistämisessä on jatkuvasti pidettävä nähtävissä polku alkuperäiseen dataan, josta edetään ilmausten ja käsitteiden kautta johtopäätöksiin. Näitä käsitteitä yhdistelemällä pyritään löytämään vastauksia tutkimusongelmaan. (Tuomi ym. 2018, 91–94.)

Opinnäytetyön haastattelun analysoinnin aloitin kuuntelemalla haastattelun kokonaisuudessaan uudelleen virittääkseni itseni tähän työvaiheeseen. Haastattelun nauhoituksen ohessa tallenteesta syntyi tekstirunko käytetyn alustan transkriptiontoiminnon avulla. Koneellinen teksti sisälsi virheitä, joten tämän puhtaaksi kirjoittaminen oli ensimmäinen litteroinnin työvaihe.

Aloitin analyysin Tuomi ym. (2018, 91) mukaisesti luomalla analyysiyksiköitä, käyttäen apuna haastattelurunkoani, joista käy ilmi teemoja, sanastoa sekä ajatuskokonaisuuksia. Tällaisia olivat esimerkiksi ”jäsenyys”, ”osuus”, ”hallitus”, ”säännöt” ja ”ylijäämä”. Prosessin varsinaisessa ensimmäisessä vaiheessa lähestyin aineistoa tiivistämis- ja pelkistämistarkoituksessa. Haastattelu toisinaan rönnyli ja vaati ohjaamista, takasin uralleen, joten transkription seassa oli myös paljon epäolennaista materiaalia. Pyrin myös kiinnittämään huomiota kohtiin, joissa haastateltava joutui oman erikoisosaamisensa ulkopuolelle. Tässä tavoitteena oli tunnistaa ne kohdat, jotka ovat luotettavuudeltaan mahdollisesti eri asteella. Tämän työvaiheen näkyvä osa oli, että tällä pyrin löytämään tutkimusongelman kannalta olennaisia seikkoja, sekä erottele-

maan ja ryhmittelemään niitä. Tämä työvaihe edellytti haastattelun ja transkription läpi käymistä useaan otteeseen. Joitakin asiakokonaisuuksia oli pirstaloitunut haastattelun eri osiin.

Aineiston ja sen analysoinnista mielenkiintoisen ja haastavan teki käsiteltävän aiheen harvinaisuus, vaikka osuustoimintaan törmää Suomessa lähes joka päivä. Teemana omistajanvaihdos on tutumpi esim. osakeyhtiön osalta, mutta sen merkitys osuuskunnassa on erilainen. Esimerkiksi käsitellessä omistuksen siirtoa osuuskunnassa on keskeistä ymmärtää osuuskuntatoiminnan omistaja- ja edunsaantioikeuden muodostuminen. Lisäksi jo teorian läpikäynnin aikana sekä moneen kertaan haastattelussa kävi ilmi sääntöjen keskeisyys. Säännöt, omistajanoikeus ja edunsaantioikeus nousivat toistuvasti esille tai oli johdettavissa lähes kaikista teemoista haastattelusta.

Dokumentti

Dokumenttianalyysi pitää pääsääntöisesti sisällään laadullisen tutkimuksen yleiset työvaiheet. Aineiston valmistelu, analyysi ja pelkistäminen, tulkinta ja johtopäätökset sekä näiden vaiheiden kriittinen tarkastelu. Tällä aineiston jatkuvalla tarkastelulla on mahdollista korjata sekä estää virheiden ja vääristymien syntymistä prosessissa. Tällä voidaan edistää tulosten luotettavuutta ja laatua. (Ojasalo ym. 2015, 138–139.)

Aineiston valmisteluvaihe ei osuuskunnan sääntöjen kohdalla edellyttänyt käytännössä toimia. Toimitettu aineisto oli jäljennös patentti ja rekisterihallituksen arkistosta ja oli valmiiksi digitaalisessa muodossa. Ojasalon ym. (2015, 140) mukaan monissa tapauksissa valmisteluvaihe voi pitää sisällään nimenomaan aineiston digitalisointia, joka helpottaa aineiston käsittelyä. Tämä voi käytännössä tarkoittaa esim. tekstin litterointia, skannaamista tai valokuvaamista. Lisäksi työvaihe voi edellyttää aineiston korjaamista, editointia sekä numerointia siihen viittaamisen helpottamiseksi.

Analyysi ja pelkistämisvaihetta lähestyin teorialähtöisen sisältöanalyysin keinoin. Teorialähtöisessä analyysissä käytettävä käsitteistö ja luokittelu pohjautuu aiempaan viitekehykseen. Analyysi aloitetaan muodostamalla analyysi-

runko, jonka sisälle luodaan erilaisia luokituksia tai kategorioita. Näihin luokituksiin poimitaan asioita, jotka kuuluvat rungon sisälle. Lisäksi voidaan rakentaa uusia luokkia rungon ulkopuolelle jäävistä seikoista. Tämän pelkistämisen apuna tavallisesti käytettäviä työvälineitä ovat koodaaminen sekä teemakortistot. Tällä tarkoitetaan tutkijan omaa merkintää tekstissä ja sen tulkinnasta. Nämä merkinnät jäsentävät tulkinnat ja mitä aineistosta käsitellään. (Ojasalo ym. 2015, 141–142.)

Teemoittelulle keskeistä on löytää tekstimassasta tutkimusongelman kannalta olennaiset sekä kiinnostavat aiheet ja erotella ne siitä. Tässä työvaiheessa on olennaista pystyä nimeämään teema sen ilmiön tai ominaisuuden perusteella. Tämä luokka tai kategoria helpottaa tiedon jatkokäsittelyä myöhemmissä vaiheissa. (Puusa ym. 2020, 148.)

Käsiteltävänä olevan aineiston kohdalla tämä tarkoitti, että siitä pyrittiin löytämään asiayhteyksiä työn teoriaosaan pohjautuen. Teemoina olivat mm. toimiala, hallinto, päätöksenteko, päätäntävalta, osuudet, jäsenyydet ja ylijäämä. Omanlaisensa haasteen analyysissä loi se, että aineisto ei ollut kooltaan kovin laaja. Osuuskunnan säännöt eivät olleet sisällöltään kovin muokattuja lainmääräämästä pakollisesta sisällöstä. Toisaalta tämän voi nähdä myös helpottavan analyysin tekemistä. Aineiston ollessa virallinen asiakirja teksti oli monin paikoin jo luokiteltu ja pelkistetty. Tämä auttoi suuresti omien merkintöjen ja huomioiden lisäämistä dokumenttiin, jonka pohjalta syntyi yhteenvetoja löydöksistä ja syntyneistä lisäkysymyksistä. Näitä löydöksiä hyödynnettiin myöhemmässä vaiheessa asiantuntijahaastattelussa sekä suositusten laadinnassa.

6 TUTKIMUSEN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimusvaiheessa kertyneitä tuloksia. Tulokset pohjautuvat asiantuntijahaastattelussa ja dokumenttianalyysissä ilmi käyneisiin seikkoihin. Tuloksissa on pyritty selvittämään toimeksiantajan erityispiirteiden ja osuuskunnan erityispiirteiden yhteensovittamista omistajanvaihdoksen kehyksessä.

6.1 Haastattelu

Haastattelun alussa käsiteltiin osuuskuntia yleisemmin. Pohjustavana keskustelunaiheena käytettiin osuuskuntien kokoluokkaa ja niiden ikääntymistä. Heti tässä vaiheessa alkoi esiintymään osuuskunnille ominaispiirteitä. Osuuskuntia mitattaessa liikevaihdollisesti niiden voi nähdä olevan hyvin polarisoituneita. Joukossa on useita hyvin suuria osuuskuntia, joiden yhteenlaskettu osuus Suomen BKT:stä on kuuden prosentin luokkaa sekä hyvin paljon hyvin pieniä osuuskuntia. Määrällisesti tarkisteltuna suurin osa osuuskunnista on hyvin pieniä. Jakaumana tarkastellessa on nähtävissä, että tähän väliin osuu hyvin vähän yrityksiä. Toisena huomiona voi pitää osuuskuntien olevan luonteeltaan hieman poikkeavia muista yritysmuodoista. Osuuskuntien voi historian valossa nähdä kehittyvän sekä uudistuvan uusien jäsenten muodossa tai jopa fuusioituvan toisiin osuuskuntiin. Niin sanottuja ”exittejä” eli tilannetta, jossa yrittäjä irtautuu toiminnasta ja tavoittelee sillä hyvää kauppahintaa, ei osuuskuntamuotoisella yritystoiminnalla haeta. Osuuskunnat voi mieltää pitkäikäisemmiksi tai toistaiseksi voimassa oleviksi osuuskuntien tarkoituksen mukaisesti. Näistä esimerkkeinä voidaan nostaa mm. infraosuuskunnat tai tuottajaosuuskunnat, joissa toiminta palvelee juuri jäsenten toimintaa ja elinkeinoa. Toisin sanoen perinteisiä omistajanvaihdoksia myyntien tai sukupolvenvaihdosten kautta tapahtuu hyvin vähän ja uudistuminen tapahtuu jäsenten kierron kautta. Toisaalta taas kuten muissakin yritysmuodoissa kannattamattomat osuuskunnat saattavat kohdata lakkauttamisen.

Seuraavana teemana käsiteltiin omistajanvaihdosta osuuskunnassa ja siihen liittyvistä haasteista. Omistajanvaihdoksesta puhuttaessa on keskeistä tunnistaa omistajanoikeuden muodostuminen osuuskunnassa. Osuuskunnan jäsenyys luo omistajanoikeuden, joka muodostuu, kun jäsenhakemus on hyväksytty. Vastaavasti eroaminen toteutetaan eroilmoituksella. Nämä jäsenyydet ovat lähtökohtaisesti siirtokelvottomia toisin kuin osakeyhtiön osakkeet. Käytännössä omistajuus voi siis vaihtua jatkuvasti suurissa osuuskunnissa. Haasteeksi voidaan nähdä jäsenten määrä ja siihen liittyvä päätöksenteko. Tämä voi näkyä esimerkiksi siten, että tahoja joiden kanssa on neuvoteltava on runsaasti.

Kauppatilanteissa tapahtuva omistajanvaihdos tapahtuu osuuskunnissa yleisimmin liiketoimintakauppana. Mitä pienempi osuuskunta näissä tapauksissa on, sitä enemmän kauppatilanne muistuttaa prosessiltaan tavallista perheyri-tystä. Mikäli osuuskunnassa on runsaasti jäseniä eli omistajia, neuvottelut voivat muuttua haastavammiksi ja ne voivat pitkittyä. Liiketoimintakaupan kaltaiset päätökset vaativat aina enemmistöpäätöksen ja sen vaatima äänimäärä on tarkistettava säännöistä. Omistajanvaihdokset tai liiketoimintakaupan suunnittelu seuraa muuten osuuskunnissa muiden yritysmuotojen vastaavia prosesseja. Sitä koskettavat samat haasteet liittyen esimerkiksi jatkajan löytymiseen sekä rahoitukseen.

Kolmantena teemana tarkastelimme lainsäädäntöä ja hallinnollisia seikkoja, jonka keskeisin asia on säännöt. Säännöt määrittävät mitä osuuskunnassa voidaan tai ei voida tehdä. Mikäli säännöissä ei ole erillistä mainintaa tietystä aiheesta, edetään asiassa osuuskuntalain määrittelemällä tavalla. Omistajanvaihdosta suunniteltaessa sekä toteutettaessa lakia on siis noudatettava ja osuuskunnan sääntöjen on oltava valmiina muutokseen. Käytännössä mahdollisia sääntömuutoksia tulee tehdä tarvittaessa ennakkoon. Lisäksi mahdolliset jäsensopimukset, jotka vastaavat, osakeyhtiöiden osakassopimusta, kannattaa tarkistaa mahdollisen sääntelyn varalta. Lain ja sääntöjen puitteissa keskeisiä tarkistettavia seikkoja omistajanvaihdoksessa ovat lisäksi jäsenyyden, osuuden ja osakkeiden hankinta, siirrettävyys ja lakkautus.

Verotuksellisiin ja taloudellisiin näkökulmiin ei valitettavasti teeman vaatiman erikoisosaamisen takia pystytty tässä opinnäytetyössä merkittävästi syventymään. Haastateltavan mukaan on kuitenkin todennäköistä, että osuuskunta ei tarjoa verotuksellisia etuuksia itsessään. Käänteisesti tarkasteltuna Pellervoon on kuitenkin tullut yhteydenottoja tulisiko osakeyhtiömuotoisia maatiloja muuttaa toiminnaltaan osuuskuntamuotoiseksi. Kävi ilmi, että MTK on verojuristien avustuksella selvittänyt asiaa ja heidän yksiselitteinen kantansa oli, että toiminnan muuttaminen osuuskunnaksi ei sisällä minkäänlaisia verotuksellisia kannustimia. Verotuksellisesti tarkastellessa maatilojen yhtiöittämisessä osakeyhtiö olisi verotuksellisesti tehokkaampi muoto.

Haastattelun loppuksi jatkoimme aiheen käsittelyä esimerkin kautta. Käytimme seuraavaa esimerkkiä: 1–4 hengen osuuskunnasta yksi jäsen jää pois työelämästä ja hänen lapsensa ottaa hänen roolinsa. Hänet hyväksytään osuuskunnan jäseneksi sekä hallitukseen luopujaa vastaavin eduin. Suoritettiinko tässä omistajanvaihdos ilman kauppaa ja veroseuraamuksia?

Kun luopuja eroaa, hän saa takaisin oman osuutensa nimellisarvon ja osuus palautuu osuuskunnalle. Kun jatkaja liittyy jäseneksi, hän saa yhden osuuden ja maksaa siitä osuuden merkintähinnan. Tässä ei synny verotettavaa tuloa, koska kyseessä on kaksi erillistä transaktiota. Lapsi pystyy tämän jälkeen käyttämään jäsenyyden ja osuuden tuomia oikeuksia ja etuuksia yhdenvertaisuusperiaatteen mukaisesti. Tämä koskee myös oikeutta ylijäämään. Yrityksen varoihin ei tule suoraa oikeutta, koska osuuskunta on itsenäinen oikeustoimihenkilö. Käytännössä tämänkaltaisella järjestelyllä vanhempi ei luovuta mitään rahanarvoista lapselleen. Eli esim. yhden henkilön osuuskunnassa vanhempi pystyisi antamaan yrityksen hallinnan lapselleen ilman veroseuraamuksia.

6.2 Dokumentti

Osuuskunnan säännöt dokumenttianalyysinkohteena oli melko suppea. Säännöt eivät olleet sisällöltään kovin muokattuja lainmääräämästä pakollisesta sisällöstä. Selkeimpänä seikkana nousee kuitenkin esille eläinsuojelutyön sekä siihen liittyvä tutkimus- ja koulutustoiminta osuuskunnan toiminnan tarkoituksessa. Dokumenttianalyysissä nousi esille seuraavia huomion herättäviä teemoja.

Osuuskunnan toiminta määritellään osuuskuntalain mukaisesti noudattavan toimintaa osuuskunnan jäsenten talouden ja elinkeinon tukemiseksi. Lisämainintana on eläinsuojelutyön sekä siihen liittyvä tutkimus- ja koulutustoiminta, joka on esillä muissakin sääntöjen kohdissa. Toiseksi osuuskunnan toiminta on avattu myös ei jäsenille. Lain oletama tässä on, että toiminta on tarkoitettu vain jäsenille.

Ylijäämä ei ole lain olettamassa jaettavaa, mutta säännöissä tästä voidaan kuitenkin määrätä toisin. Ko. osuuskunnan säännöissä on määrätty jaosta ja

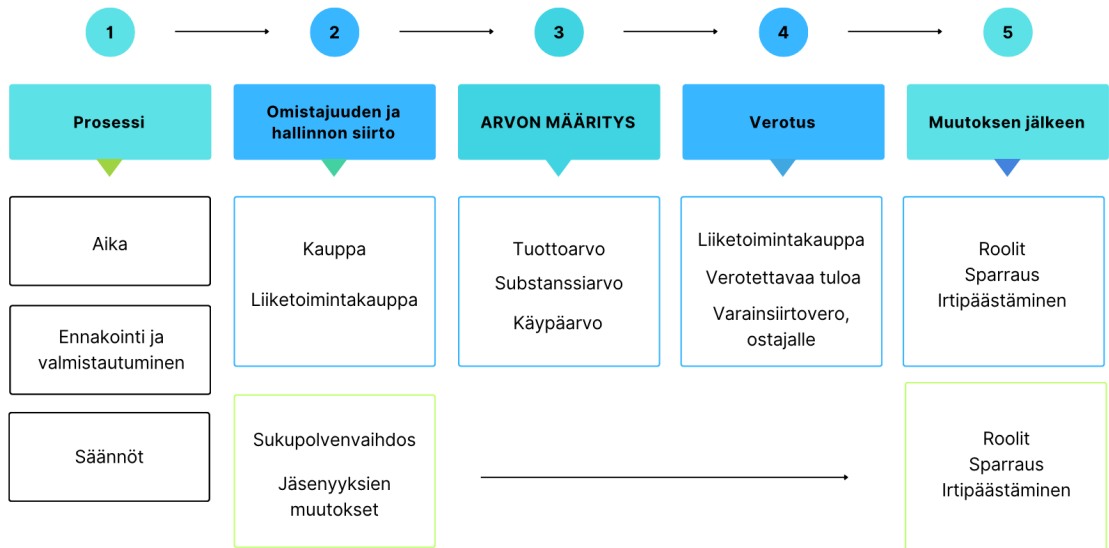
jakotavasta nähdäkseni hieman avoimesti ja laskentapa jää itselleni epäselväksi. Sääntöjen mukaan myös toiminnan eläinsuojelutyö ulottuu myös ylijäämään. Siitä mainitaan seuraavaa: *”ylijäämää voidaan jakaa jäsenille seuraavia jakoperusteita yhdessä tai erikseen käyttäen: ylijäämänpalautuksena osuuskunnan palvelusten tai käytön suhteessa tai korkona tilikauden alkuun mennessä maksetuille osuusmaksuille. Ylijäämästä on aina käytettävä vähintään kymmenen (10) prosenttia eläinsuojelutyön tai eläimiin liittyvän tutkimuksen tai koulutuksen tukemiseen.”*

Päätöksentekoa ja päätäntävaltaa on osuuskunnan säännöissä muutettu oletamasäännöistä. Osuuskunnan kokoukselle kuuluva asia on mahdollista yksimielisellä päätöksellä päättää ilman kokousta. Osuuksien tai jäsenyyksien siirrettävyydestä ei säännöissä mainita erikseen mitään. Tällöin edetään lain oletaman mukaisesti, joka on, että niitä ei voida siirtää.

Säännöt kuvaavat osuuskuntien yksinkertaisen perushallintomallin, joka koostuu osuuskunnan kokouksesta, hallituksesta ja toimitusjohtajasta. Lisäksi lain oletamasäännöistä poiketen säännöissä mainitaan liittymismaksun periminen, jonka suuruus päätetään osuuskunnan kokouksessa.

6.3 Yhteenveto

Yhteenvetona tutkimusaineistosta pyrittiin löytämään osuuskuntia ja kyseessä olevaa osuuskuntaa kostettavia seikkoja sekä yksityiskohtia. Huomiota pyrittiin pitämään osuuskunnan omistajuudessa, hallinnossa, omistuksen siirrossa sekä lain ja sääntöjen seurannassa. Kuvassa 10. on havainnollistettu tätä tulosten kokonaisuutta sekä muistutetaan muutoksen jälkeisestä ajasta. Prosessiin lähtiessä on muistettava, että kyseessä on aikaa ja erikoisosaamista vaativa kokonaisuus, jossa asiantuntija-avun käyttäminen on suositeltavaa.



Kuva 10. Tulosten pääkohdat

Keskeistä osuuskunnan omistajanmuutoksissa on se, että osapuolet ymmärtävät miten omistajuus sekä edunsaantioikeus osuuskunnassa muodostuvat jäsenyyden ja osuuden kautta. Lisäksi on sisäistettävä, ettei niillä ole jälki-markkinoita tai ne eivät ole lähtökohtaisesti siirtokelpoisia. Omistajanmuutosta herkästi ajatellaan esimerkiksi huomattavasti yleisemmän osakeyhtiön näkökulmasta, joka poikkeaa tässä käsiteltävästä yritysmuodosta. Käytännössä omistajanmuutokset osuuskunnissa tapahtuvat liiketoimintakauppojen tai jäsenten vaihtumisen kautta.

Edellä mainittujen seikkojen lisäksi tärkein yksittäinen dokumentti kaikessa osuuskunnan toimintaan ja sen muutoksiin liittyen ovat osuuskunnan säännöt. Säännöt voidaan muokata hyvinkin tarkkoiksi tai yleisiksi osuuskuntaa luodessa. Säännöt ovat suurimmilta osin tahdonvaltaisia ja niissä voidaan määrätä lähes kaikesta, joka ei ole osuuskuntalain tai muiden lakien vastaista. Omistajanvaihdosta suunniteltaessa mahdolliset sääntöjen rajoitteet tai puutteet ovat tunnistettava sekä tarvittaessa tehtävä sääntömuutoksia.

Onnistuneelle omistajan- tai sukupolvenvaihdokselle kriittistä niin osuuskunnassa kuin muissakin yritysmuodoissa on varata riittävästi aikaa. Prosessissa vastaan tulevat samat haasteet jatkajan löytymisessä, arvonmäärityksestä sekä mahdollisesti rahoituksesta.

Arvonmäärityksen tarkasteleminen on relevanttia, mikäli omistajuuden siirto tapahtuu liiketoimintakauppana. Tällöin liiketoiminnalle täytyy määrittää jokin arvo. Tämä prosessi toimii samaan tapaan kuin muillakin yritysmuodoilla. Arvon määrityksen apuna voidaan käyttää tuottoarvoa, substanssiarvoa ja näitä yhdistelevää käypää arvoa. Esimerkki arvon laskemisesta esitettiin kuvassa 4. jonka laskentakaava on tuottoarvo (A) = keskimääräinen vuositulos (T) / pääomitus korkokanta (i), $A=T/i$. Keskiarvoja käytettäessä on kiinnitettävä huomiota tarkasteltavaan ajanjaksoon sekä mahdolliseen nousevaan tai laskevaan trendiin.

Substanssiarvoa tarkastellessa arvo yksinkertaistettuna tarkoittaa yrityksen velatonta varallisuutta. Yrityksen varoista vähennetään velat, jolloin syntyy velaton varallisuus eli substanssiarvo. Varoina ja velkoina huomioidaan osake- ja henkilöyhtiön tapauksessa kaikki tulonlähteisiin, liikkeen- sekä ammatinharjoittamiseen kuuluvat varat ja velat. Mikäli yrityksen velat ovat suuremmat, kuin varat substanssiarvona pidetään nollaa. Näiden varojen ja velkojen määrittämisen lähtökohtaiseksi ajankohdaksi otetaan sen tilikauden tai osatilikauden tilinpäätös, joka on yhtiökokouksessa viimeksi vahvistettu. On muistettava, että varat ja velat on arvostettava niiden käypään arvoon. Yksittäisen erän käypä arvo tulee määrittää joko tasearvon tai muun käytettävissä olevan tiedon perusteella.

Yrityksen käypää arvoa voi tarkastella käyvänarvon sekä substanssiarvon kautta kuten kuvassa 7 esitettiin. Tuottoarvon ollessa substanssiarvoa korkeampi käytetään arvon määrittämiseksi tuottoarvon ja substanssiarvon keskiarvoa. Jos substanssiarvo on suurempi tai yhtä suuri kuin tuottoarvo, käyväksi arvoksi tulee yrityksen substanssiarvon määrä. (Verohallinto 2024a.)

Verotusta tarkastellessa osuuskunnan liiketoimintakauppa noudattaa normaaleja käytänteitä. Tällöin keskeisimmät kohdat ovat kaupasta myyjälle syntyvä veronalainen tulo, joka on tuloverolain alaista myyntivoittoa. Myyntivoiton määrittämisessä tulee tarkastella omaisuuden rakennetta sekä mahdollista hyväksi luettavaa hankintamenoa. Tätä säädellään tuloverolaissa TVL, 1535/1992. Toiseksi mikäli liiketoimintakaupassa on osana kiinteistöjä tai

muita arvopapereita ostajaa koskettaa varainsiirtovero. Varainsiirtoveroa varainsiirtoverolaissa 931/1996. Jos omistuksen ja hallinnan siirto toteutetaan jäsenyyden muutoksella, tässä ei synny verotettavaa transaktiota.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa pyritään esittelemään työn tuloksista tehtäviä johtopäätöksiä tutkimismenetelmistä saadun aineiston sekä teoreettisen viitekehyksen kautta. Luvussa palataan työn tutkimuskysymykseen, mitä huomioida yrityksen omistajanvaihdoksessa osuuskunnassa? Tämän kysymyksen tueksi toimeksiantajalle luodaan johtopäätöksistä opas, joka kuvaa tätä prosessia ja sen keskeisiä osa-alueita. Tämän avulla toimeksiantajalle syntyy ymmärrys vaihtoehdoista ja kyvykkyyttä aloittaa prosessi parhaaksi näkemällään tavalla. Johtopäätösten lisäksi luvussa paneudutaan työn luotettavuuden arviointiin niin luotettavuuden kuin sitä heikentävien seikkojen osalta.

7.1 Johtopäätökset

Omistajan- sekä sukupolvenvaihdoksen periaatteet sekä haasteet ovat yhteiskunnallisella tasolla tiedossa, kuten esimerkiksi Omistajanvaihdosfoorum (2021) tutkimuksessa esitetään. Näiden viestiminen tulee varmistaa mahdollisille luopujille sekä jatkajille selvästi ja riittävän ajoissa. Tarkastellessa omistajan- sekä sukupolvenvaihdoksia osuuskunnissa kävi ilmi, että nämä omistajanvaihdokset, ja erityisesti sukupolvenvaihdokset, ovat hyvin harvinaisia. Tässä todennäköisesti on nähtävissä osuuskuntien tyypillinen luonne, pitempi- muotoinen tai toistaiseksi voimassa oleva.

Teoreettisella tasolla voidaan myös miettiä, mitä osuuskunnassa tarkoitetaan osuuskunnan omistajanvaihdoksella. Onko se vain uuden jäsenen liittyminen osuuskuntaan sekä vanhan jäsenen eroaminen vai jäsenten enemmistön muutos? Kuten Mähönen & Villa (2021, 12) kuvaa jäsenyyden tuovan henkilölle hallinnointioikeuden eli omistajan roolin osuuskunnassa.

Muutokseen valmistautuminen

Tarkastellessa toimeksiantajan tapausta sukupolvenvaihdoksen näkökulmasta, jatkajan selvittäminen sekä tulevan suunnan kirkastaminen ovat ensisijaisen tärkeitä. On pystyttävä varmistamaan, että osapuolilla on samankaltaiset odotukset ja tavoitteet tulevaisuuden suhteen. Viimeistään prosessia käynnistettäessä, tai mielellään mahdollisesti aiemmin on syytä aloittaa mielikuvan rakentaminen yrittäjyydestä jatkajalle. Elo-Pärssinen (2022a, 216–217) korostaa tämän merkitystä sekä hiljaisen tiedon siirtämisen aloittamisessa että mahdollisuutena luoda positiivista mielikuvaa yrittäjyydestä.

Sukupolvenvaihdotilanteessa osuuskunnan voi nähdä mahdollistavan myös eräänlaisen pehmeän lähestymistavan tulla yrittäjäksi. Mahdollinen jatkaja voi tulla jäseneksi ja alkaa tutustumaan toimintaan laajemmin. Jatkaja voi ensin tulla esimerkiksi vain työntekijäksi. Toinen vaihtoehto on myös tulla mukaan vain hallituksen toimintaan, jos osuuskunnan säännöt sen sallivat, ja tutustua toimintaa sitä kautta sekä tuoda toimintaan uusia näkemyksiä. Mikäli potentiaalinen jatkaja innostuu, prosessia on mahdollista jatkaa esimerkiksi liiketoimintakaupalla.

Liiketoimintakaupan sijaan jatkaminen olemassa olevalla osuuskunnallakin on tietenkin mahdollista. Koska osuuskunnassa on toimeksiantajan tapauksessa vain yksi jäsen, voidaan tällöinkin hyvällä mielin puhua sukupolvenvaihdoksesta välittämättä käsitteistä. Itseasiassa tämä järjestely mahdollistaisi yrityksen hallinnon siirron jatkajalle ilman huolta esimerkiksi rahoituksesta tai vero-seuraamuksista. Opinnäytetyössä tehdyssä asiantuntijahaastattelussa Huh-tala, K (2024) purki tällaista tapausta osiksi. Käytännössä luopuja osuuskunnasta erotessaan saa lähtökohtaisesti osuutensa nimellisarvon ja tämä osuus palautuu osuuskunnalle. Vastaavasti jatkaja liittyy osuuskuntaan ja saa tästä osuuden josta maksetaan merkintähinta. Nämä ovat kaksi erillistä transaktiota ja mitään verotettavaa ei siten synny. Tämän jälkeen jatkaja on oikeutettu jäsenyyden ja osuuden tuomiin oikeuksiin sekä etuuksiin yhdenvertaisuusperiaatteen mukaisesti, sisältäen myös oikeuteen ylijäämään. Kuvatun kaltaisessa järjestelyssä luopuja ei luovuta mitään rahanarvoista lapselleen. On kuitenkin

syytä huomioida, että tämän kaltaisessa järjestelyssä luopuja ei saa minkäänlaista rahallista palkkiota tekemästään työstä yrityksessä. Tämä kuitenkin usein saattaa olla tavoitteena.

Jos osuuskunnan omistuksen muutosta lähdettäisiin edistämään myynnin kautta, tulee sitä tarkastella kuten muitakin yrityskauppoja. Käytäntö on kuitenkin näyttänyt, että niitä on toteutettu lähinnä liiketoimintakauppana (Huhtala 2024). Tässä myyjä luopuu jostakin liiketoiminnan osasta ja siihen liittyvästä varallisuudesta. Tavallisesti tämä käsittää vaihto-omaisuutta, kalustoa ja sopimuksia. Tätä tarkastellaan yrityksen omaisuuden myymisenä, josta syntyneet tulot ovat veronalaista liiketuloa. Tästä koituvat mahdolliset veroseuraamukset tulevat myös siis yritykselle (Lakari 2021, 11, 79.)

Myynnin edistämisen suurimmat haasteet kuitenkin kohdistuvat ostajan löytymiseen, arvon määrittämiseen sekä rahoitukseen. Näitä kaikkia yhdistää yrityksen elinvoimaisuus. On tunnistettu, että yritysten taloudellinen suorituskyky ei aina kohtaa myyjän tavoitteiden kanssa kauppahinnasta. Tämä itsessään saattaa olla este myynnille. Tämä saattaa olla seurausta näkemyseroista arvonmäärittämisessä, se taas voi hankaloittaa rahoituksen saamista, ja nämä hankaloittavat sitten ostajan löytymistä. (Haavisto 2022, 29–33). Haavisto (2022, 29–33) kuvaa lisäksi rahoituksen hankkimista siten, että hyvillä yrityskaupoille rahoitus järjestyy aina ja niistä on pulaa. Arvonmäärittäminen on aina tapauskohtaista ja haasteita voi tulla, mikäli myyjä ei ole tietoinen yrityksen todellisesta arvosta. Kyseessä on tarkkaavaisuutta ja erikoiosaamista vaativa kokonaisuus.

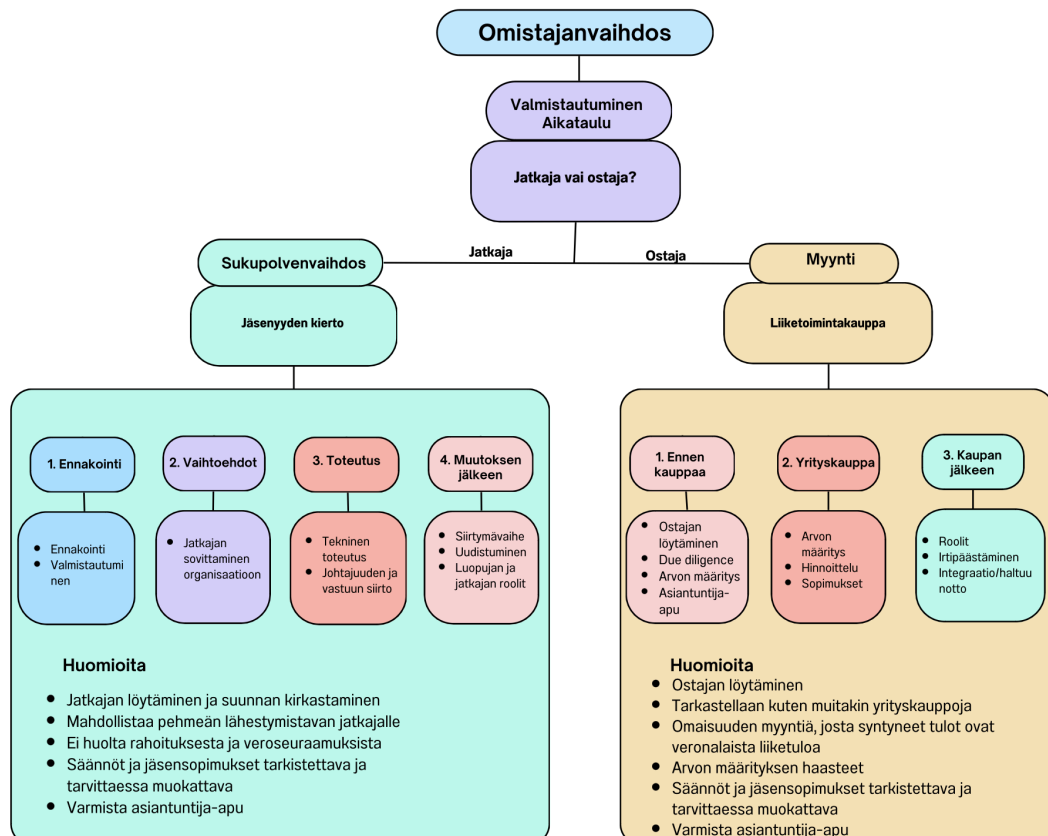
Säännöt

Työn teoria ja asiantuntijahaastelu useaan otteeseen eri yhteyksissä viittaavat osuuskunnan sääntöihin. Nämä ovat keskeinen osa osuuskunnan ydintä ja ohjaavat kaikkea toimintaa. Pellervo (s.a.) sekä Huhtala (2024) tiivistävät niiden olevan suurimmilta osin tahdonvaltaisia, eli ne eivät saa poiketa osuuskuntalaista tai muista pakottavista säännöistä. Ne voivat olla hyvinkin suppeat tai suuresti muokattuja palvelemaan osuuskunnan tarkoitusta parhaalla mahdollisella tavalla. Keskeistä on muistaa, että mikäli säännöissä ei mainita asiasta noudatetaan osuuskuntalakia.

Omistajan ja -sukupolvenvaihdoksen tilanteessa on säännöissä huomioitava valmistautuminen. On huomioitava seikat, jotka liittyvät jäsenyyteen, osuuksiin ja osakkeisiin. Mikäli jostakin syystä koetaan, että säännöt eivät palvelisi muu-
tosta niin sääntömuutos edellyttää aina määräenemmistön. Määräenemmistö on myös säännöissä määriteltävä asia, esimerkiksi opinnäytetyössä käsitellyn osuuskunnan tapauksessa kaksi kolmasosaa. On myös huomioitava, että mikäli osuuskunnassa on luotu erillisiä jäsen sopimuksia näiden ohjeisiin ja periaatteisiin on syytä perehtyä myös.

7.2 Toimenpidesuositukset

Tämän työn suorien toimenpidesuositusten sijaan on luotu toimeksiantajalle opas, jossa kuvataan omistajanvaihdosta prosessina ja avataan sen keskeiset osa-alueet. Tämä kuvaa omistajanvaihdosta prosessina, ja siinä avataan sen keskeiset osa-alueet. Työn tarkoituksena on pystyä kuvaamaan toimeksiantajalle omistajanvaihdos myynnin ja sukupolvenvaihdoksen näkökulmasta siten, että hän pystyy aloittamaan tämän prosessin parhaaksi näkemällään tavalla. Kuvattu opas toimitetaan ja esitetään toimeksiantajalle tämän opinnäytetyön lisäksi. Kuvassa 11. on havainnollistettu oppaan sisältöä kaavion muodossa.



Kuva 11. Havainnekuva oppaan sisällöstä

Vaikka luopuja luo itselleen ymmärryksen, ja tietoa käsiteltävästä prosessista on syytä kuitenkin tiedostaa mahdollisuus ulkopuoliseen asiantuntija-apuun. On tunnistettava, että kyseessä on monimutkainen kokonaisuus ja se edellyttää asiantuntemusta monilta eli aloilta. Mitä pienempi yritys on kyseessä, voi olettaa inhimillisen pääoman ja sen tuoman osaamisresurssien olevan pienempää. Tyypillisiä kohtia asiantuntija-avun käyttöön ovat erilaiset organisaationaaliset, taloudelliset, verotukselliset, juridiset sekä emotionaaliset kysymykset ja niiden ratkominen. (Viljamaa ym. 2022, 228.)

7.3 Luotettavuuden arviointi

Jokaista työtä on tarpeellista tarkastella luotettavuuden näkökulmasta. Kykeneekö tässä tapauksessa opinnäytetyö vakuuttamaan lukijansa siten, että hän pitää työtä uskottavana? Tämän voi ajatella tarkoittavan sitä, että saadut tulokset kuvaavat ja vastaavat tutkimusongelmaan ja tutkittuun ilmiöön mahdollisimman todenmukaisesti. (Hakala 2024, 94.)

Puusa (2020, 169–170) kuvailee laadullisen tutkimuksen luotettavuuden ja hyviin tutkimuskäytänteisiin kuuluvan myös esittää perusteet, joiden mukaan tutkimusta voi pitää luotettavana. Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei pystytä ilmaisemaan jonkin objektiivisen tai määrällisen mittarin perusteella. Työn on pystyttävä vakuuttamaan lukijansa tutkimuksen antamissa kehyksissä ja menetelmillä, joita on käytetty. Vilka (2021b, 158) kuitenkin muistuttaa, vaikka luotettavuuden arvioinnissa on tavoitteena vakuuttaa lukijansa työn uskottavuudesta, on työssä pidettävä argumentoiva ja kriittinen ote koko prosessiin. Aaltio & Puusa (2020, 172) lisää vielä, että mitä selvempänä, havainnollisena sekä yksityiskohtaisempana tutkija pitää tutkimuksensa vaiheet, sitä paremmin luotettavuutta pystytään arvioimaan.

Yleisesti tarkastellessa ja työn koko prosessin ajan opinnäytetyön tekijä on pyrkinyt ylläpitämään korkeaa tasoa, noudattamaan eettisiä periaatteita sekä tieteellisiä käytänteitä. Tämä näkyy esimerkiksi siten, että tekstissä on pyritty käyttämään selkeää ja johdonmukaista kieltä sekä välttämään liiallisia yleistyksiä. Käytetyt lähteet on merkitty tarkasti ja asianmukaisesti viittauskäytän-

töjä noudattaen, jotta työn pohjautuminen aikaisempaan tutkimukseen on selkeää ja voidaan välttää plagiointi. Haastattelutilanteessa opinnäytetyön tekijä on varmistanut osallistujan vapaaehtoisuuden sekä tiedottanut hänelle selkeästi tutkimuksen tarkoituksesta. Lisäksi aineiston analysoinnissa on käytetty systemaattisia ja perusteltuja menetelmiä sekä raportoitu analyysin vaiheet.

Luotettavuutta arvioitaessa on kuitenkin keskeisessä osassa koko prosessin läpi jatkuva järjestelmällinen sekä johdonmukainen työskentely. Tätä voi tarkastella siten, että onko opinnäytetyön tekijä säilyttänyt reflektiivisen otteen työn edetessä. On jatkuvasti pystyttävä arvioimaan valintoja, niiden johdonmukaisuutta sekä tarkoituksenmukaisuutta siihen miten ne soveltuvat kohteeseen ja tavoitteeseen. On pyrittävä pitämään mielessä se, että valinnat ovat johdonmukaisia ja tarkoituksenmukaisia tavoitteelle. (Vilka 2021a, 132.)

NHA, Vu (2021) artikkelissaan kuvaa edellä mainittua reflektiivisyyttä siten, että tutkijan on tunnistettava omat ennakoasenteet, mahdolliset siihen liittyvät oletukset sekä oman roolinsa tutkimusvälineenä. Ymmärtämällä ja viestimällä näistä tutkija pystyy auttamaan lukijaa ymmärtämään mahdolliset ennako-oletukset, asenteet tai näkökulmat, jotka voivat vaikuttaa tulkintoihin tai johtopäätöksiin. Tutkijan on siis pyyttävä olemaan kriittinen omaan vaikutukseensa prosessissa, jolloin luotettavuuden voi nähdä paranevan.

Tarkastellessa työn uskottavuutta voidaan tarkastella tuloksia. On havaittavissa, että tulokset nousevat aineistosta ja opinnäytetyön tekijä on pyrkinyt pysymään objektiivisena. Tutkimusmenetelmien tukena on ollut runsaasti teoriatieta, joka tukee tutkimusta sen eri vaiheissa. Mielestäni on uskottavasti todennettavissa, että saadut tulokset ja johtopäätökset on johdettavissa käytetyillä toimilla ja aineistoilla.

On kuitenkin selkeästi huomattavissa, että epäkohtana voidaan pitää haastateltavien määrää. Yksi haastateltava ei lähtökohtaisesti ole uskottavuuden kannalta vahvin lähtökohta. Voidaan kyseenalaistaa, saavutettiinkö tällä saturaatiota aineistossa. Haastateltavan valinnan voi kuitenkin nähdä lähtökohtaisesti tukeneen vähäisempää haastateltavien määrää ja tarjoavan kattavasti si-

sältöä. Taustaselvitysten ja uskottavien suositusten perustella valitun asiantuntijan pystyi olettaa omaavan laajasti tietämystä harvinaisemmasta aiheesta. Haastattelun edetessä kuitenkin opinnäytetyön tekijän kokemattomuus paljasti tarvittavan erikoisosaamisen olevan vielä syvempää ja osa vastauksista jäi pintapuolisiksi. Haastattelussa tulikin ilmi lisäasiantuntijoita mahdollisten jatkotutkimusten varalle, tarjoten vielä syvällisempää sekä tarkempaa osaamista ja tietoa. Vähäisen primääriaineiston tueksi hankittiin dokumenttien muodossa sekundääriaineistoa. Tämän voi nähdä tukeneen haastattelua, vahvistaneen haastattelussa esille nousseita asioita sekä auttaneen toimenpidesuositusten laadinnassa.

Vakuuttavuutta tarkastellessa työn voi nähdä etenevän johdonmukaisesti ja perustellen, mutta tulee huomioida myös sen puutteita. Aiempaa tutkimustietoa vastaavista tapauksista oli erittäin hankalaa löytää. Täten vertailu aiempiin tutkimuksiin oli haastavaa. Tuloksiin ja johtopäätöksiin voi kuitenkin suhtautua siten, että ne ovat siirrettävissä osin toiseen kontekstiin. Vaikka lähtökohtana on ollut tapaustutkimus toimeksiantajalle niin ne ovat monilta osin yleisestettävissä osuuskunnan kontekstissa pohjautuen vahvaan teoriataustaan.

8 LOPUKSI

Opinnäytetyö tarjosi tekijälleen erinomaisen tilaisuuden syventyä yhteiskunnallisesti merkittävään aiheeseen. Tarkasteltava näkökulma tarjosi lisäksi vielä oman haasteensa. Tehty opinnäytetyö loi laajan katsauksen suomalaiseen omistajanvaihdoksen prosessiin yleisesti, ja luo ymmärrystä osuustoiminnasta sekä sen piirteistä tarkasteltavassa kehyksessä. Työn tavoitteena oli tunnistaa omistajanvaihdoksen prosessin vaiheet myynnin ja sukupolvenvaihdoksen näkökulmista, sekä siitä miten näitä sovelletaan yritysmuodon ollessa osuuskunta. Työn ollessa toimeksianto ja tieto siitä, että lopputulos antaa jotakin konkreettista lisäsi motivaatiota työtä kohtaan.

Heti opinnäytetyön alkumetreillä osoittautui, että osuuskunnan näkökulma aiheeseen on äärimmäisen vähän tarkasteltu. Ajatukset aiheen vaihtamisestakin kävivät mielessä. Lopulta päätin, että teen parhaani ja pyrin löytämään punaisen langan aiheesta. Työn edetessä sen laajuus todella vasta aukesi ja se

loi tekijälleen ongelmakohtia. Alun innokkuus hieman kostautui, ja työtä oli rajattava lisää. Näistä toimenpiteistä huolimatta olisi jälkikäteen tarkasteltuna ollut mukava saada lisää aineistoa eri alojen asiantuntijoilta. Erityisesti verotus- ja lakikysymyksiin liittyen erikoisosaamista syvemmän ymmärryksen luomiseksi olisi tarvittu haastattelu juristilta sekä veroasiantuntijalta. Pari kontaktia näihin liittyen kertyikin matkanvarrelta mahdollisten jatkotutkimusten varalle. Esimerkiksi erillisiä vero-ohjeita osuuskuntien omistajanvaihdoksiin ei ole luotu verottajan puolelta. Tai voivatko osuuskunnan jäsenten roolit tai oikeudet muuttua osuuskunnan omistajanvaihdoksessa? Tai miksi uusien osuuskuntien määrä laskee kaupparekisterissä? Vaikuttaako osakeyhtiöiden alkupääoman poisto tähän?

Työ edellytti laajasti perehtymistä kirjallisuuteen, ja luomaan laajan ymmärryksen teoriasta tutkimushaastattelun pohjaksi. Teoriaosuuden luodessa laajempaa ymmärrystä aiheesta, oli haastattelussa mahdollista käsitellä aihetta eri tasoilta ja käsitellä toimeksiantajankin tapausta. Kerrytetyn teorian, asiantuntijahaastattelun sekä dokumenttianalyysin perusteella työssä pystyttiin vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin kiitettävästi. Nämä mahdollistivat luomaan uskottavan kokonaisuuden, jonka voi esittää oppaan muodossa toimeksiantajalle.

LÄHTEET

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2021. Pk-Pulssi EK:n yrittäjyysbarometrin tulokset. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://ek.fi/wp-content/uploads/2021/12/Pk-Pulssi-infografiikka_12_2021.pdf [viitattu 4.9.2024].

Elo-Pärssinen, K. & Heinonen, J. 2019. Uudistuva perheyrittäjä: Perhe, omistajuus ja liiketoiminta. Helsinki: Alma Talent.

Elo-Pärssinen, K. 2022a. Onnistunut sukupolvenvaihdos – jatkajan ja luopujan roolit. Teoksessa, Anmari Viljama & Elina Varamäki(toim.) Pk-yritysten omistajanvaihdos ilmiö. Helsinki: Ov-foorumi, 213–230. E-kirja, Saatavissa: https://ov-foorumi.fi/wp-content/uploads/2022/11/Pk-yritysten_omistajanvaihdosilmio_2022.pdf [viitattu 25.9.2024].

Elo-Pärssinen, K. 2022b. Omistajastrategia sukupolvenvaihdoksessa. Teoksessa, Anmari Viljama & Elina Varamäki(toim.) Pk-yritysten omistajanvaihdos ilmiö. Helsinki: Ov-foorumi, 19–25. E-kirja, Saatavissa: https://ov-foorumi.fi/wp-content/uploads/2022/11/Pk-yritysten_omistajanvaihdosilmio_2022.pdf [viitattu 6.9.2024].

Haavisto, M. 2022. Yritysmarkkinoiden kehittämisen keinoja. Teoksessa, Anmari Viljama & Elina Varamäki(toim.) Pk-yritysten omistajanvaihdos ilmiö. Helsinki: Ov-foorumi, 26–37. E-kirja, Saatavissa: https://ov-foorumi.fi/wp-content/uploads/2022/11/Pk-yritysten_omistajanvaihdosilmio_2022.pdf [viitattu 24.9.2024].

Hakala, J. T. & Gaudeamus oy. 2024. Laadullisen tutkimuksen ABC: Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. Helsinki: Gaudeamus.

Huovinen, M. 2022. Omistajanvaihdosfoorumi suomalaisen omistajanvaihdoskosysteemin kehittäjänä. Teoksessa, Anmari Viljama & Elina Varamäki(toim.) Pk-yritysten omistajanvaihdos ilmiö. Helsinki: Ov-foorumi, 19–25. E-kirja, Saatavissa: https://ov-foorumi.fi/wp-content/uploads/2022/11/Pk-yritysten_omistajanvaihdosilmio_2022.pdf [viitattu 4.9.2024].

Huhtala, K. Osuustoimintajohtaja. Haastattelu. 14.11.2024. Pellervo ry

Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J. & Aho, A. L. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Immonen, R. & Lindgren, J. 2013. Onnistunut sukupolvenvaihdos. 4. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Immonen, R. 2022. Yritysjärjestelyt. 8., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Immonen, R., Ossa, J. & Villa, S. 2015. Osuuskunnan pääoman hallinta: Osuuskunta-, kirjanpito- ja verolainsäädännön rajapinta muodostettaessa ja järjestettäessä osuuskunnan omaa pääomaa sekä jaettaessa osuuskunnan varoja. Helsinki: Talentum.

Lakari, T. 2021. Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolvenvaihdos. 7. uudistettu painos. Helsinki: Verotieto Oy.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2015. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Liimatainen, A. & Lähteenmaa, L. 2020. Kasvuun yritysostolla: Onnistu yritys-kaupassa. Helsinki: Alma Talent.

Matalamäki, M. Varamäki, E., Viljamaa, A., Tall, J., Petäjä, E. & Sorama, K. Pk-yrityksen omistajanvaihdosopas. Seinäjoen ammattikorkeakoulu, PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/140706/Pk-yrityksen%20omistajanvaihdosopas.%20Marko%20Matalamaki%20ym.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 5.9.2024].

Mähönen, J. & Villa, S. 2021. Osuuskunta. 3. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

NHA, Vu. 2021 Understanding validity and reliability from qualitative and quantitative research traditions. VNU Journal of Foreign Studies, 37, 3. Verkko-lehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.25073/2525-2445/vnufs.4672>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

OKL, Osuuskuntalaki 422/2013.

Omistajanvaihdosinfo. s.a. Tietopankki. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ovinfo.fi/tietopankki/> [viitattu 5.9.2024].

Ossa, J. 2018. Sukupolvenvaihdos ja yritystoiminnan lopettaminen. 2., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

OYL, Osakeyhtiölaki 624/2006.

Pellervo, s.a. Osuuskunnan perustajan opas. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://perustajanopas.pellervo.fi> [viitattu 26.8.2024].

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Pöyhönen, S. 2013. Osuuskunta ja osuuskuntalaki. 3. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Rantanen, J. 2022. Yrityksen arvonmääritys ja sen perusteet. Teoksessa, Anmari Viljama & Elina Varamäki(toim.) Pk-yritysten omistajanvaihdos ilmiö. Helsinki: Ov-foorumi, 297–326. E-kirja, Saatavissa: https://ov-foorumi.fi/wp-content/uploads/2022/11/Pk-yritysten_omistajanvaihdosilmio_2022.pdf [viitattu 6.9.2024].

Seppänen, H. 2017. Yrityksen arvonmääritys. Helsinki: Alma Talent.

Suomi.fi. s.a. Omistajanvaihdokset ja yrityskaupat. WWW-dokumentti. Päivitetty: 19.5.2021. Saatavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/muutokset-ja-kriisitilanteet/omistajanvaihdokset-ja-yrityskaupat> [viitattu 26.8.2024].

Tall, J. 2014. Yrityskauppa ja strateginen uudistuminen. Vaasa: Vaasan yliopisto. Acta Wasaenia 305. Liiketaloustiede, johtaminen ja organisaatiot 124. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-547-3.pdf [viitattu 25.9.2024].

Tuomi, J., Sarajärvi, A. & Tammi. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Varamäki, E., Tall, J., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A. & Katajavirja, M. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2021. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/11/ov_barometri2021-1.pdf [viitattu 5.9.2024].

Verohallinto. 2022. Milloin sukupolvenvaihdoksessa voi saada huojenuksen lahjaveroon? WWW-dokumentti. Päivitetty 4.11.2022. Saatavissa: <https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/omaisuus/lahja/sukupolvenvaihdos-ja-huojennus-lahjaveroon/> [viitattu 7.10.2024].

Verohallinto. 2023 Lahjaluontoinen kauppa. WWW-dokumentti. Päivitetty 1.1.2023. Saatavissa: https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/omaisuus/lahja/lahjanluonteinen_kaupp [viitattu 24.9.2024].

Verohallinto. 2024a. Yritysvarallisuuden arvostaminen perintö- ja lahjaverotuksessa. WWW-dokumentti. Päivitetty 15.5.2024. Saatavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/152995/yritysvarallisuuden-arvostaminen-perinto--ja-lahjaverotuksessa2/#3-yrityksen-tuottoarvo> [viitattu 13.9.2024].

Verohallinto. 2024b. Lahjaverolaskuri – arvioi lahjaveron määrä. WWW-dokumentti. Päivitetty 4.6.2024. Saatavissa: <https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/omaisuus/lahja/lahjaverolaskuri/> [viitattu 24.9.2024].

Verohallinto. 2024c. Varainsiirtovero. WWW-dokumentti. Päivitetty 17.1.2024. Saatavissa: <https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/omaisuus/varainsiirtovero/> [viitattu 4.10.2024].

Viljamaa, A. & Varamäki, E. 2022. Pk-yritysten omistajanvaihdosilmiö. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://ov-foorumi.fi/wp-content/uploads/2022/11/Pk-yritysten_omistajanvaihdosilmiö_2022.pdf [viitattu 20.8.2024].

Viljamaa, A., Varamäki, E., Tall, J. & Joensuu-Salo, S. 2022. Asiantuntijat omistajanvaihdoksen tukena. Teoksessa, Anmari Viljama & Elina Varamäki(toim.) Pk-yritysten omistajanvaihdos ilmiö. Helsinki: Ov-foorumi, 297–326. E-kirja, Saatavissa: https://ov-foorumi.fi/wp-content/uploads/2022/11/Pk-yritysten_omistajanvaihdosilmiö_2022.pdf [viitattu 2.12.2024].

Vilka, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkkä, H. 2021b. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Villa, S. 2023. Henkilöyhtiöt ja osakeyhtiö. 6., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent

Yrityspörssi. Yrityskaupan tärkeimmät sopimukset. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.yritysporssi.fi/blogi/yrityskaupan-tarkeimmat-sopimukset-664> [viitattu 5.9.2024].

Yrityspörssi. Liiketoimintakauppa – kaikki, mitä sinun tulee tietää. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.yritysporssi.fi/blogi/liiketoimintakauppa-kaikki-mita-sinun-tulee-tietaa-948> [viitattu 20.9.2024].