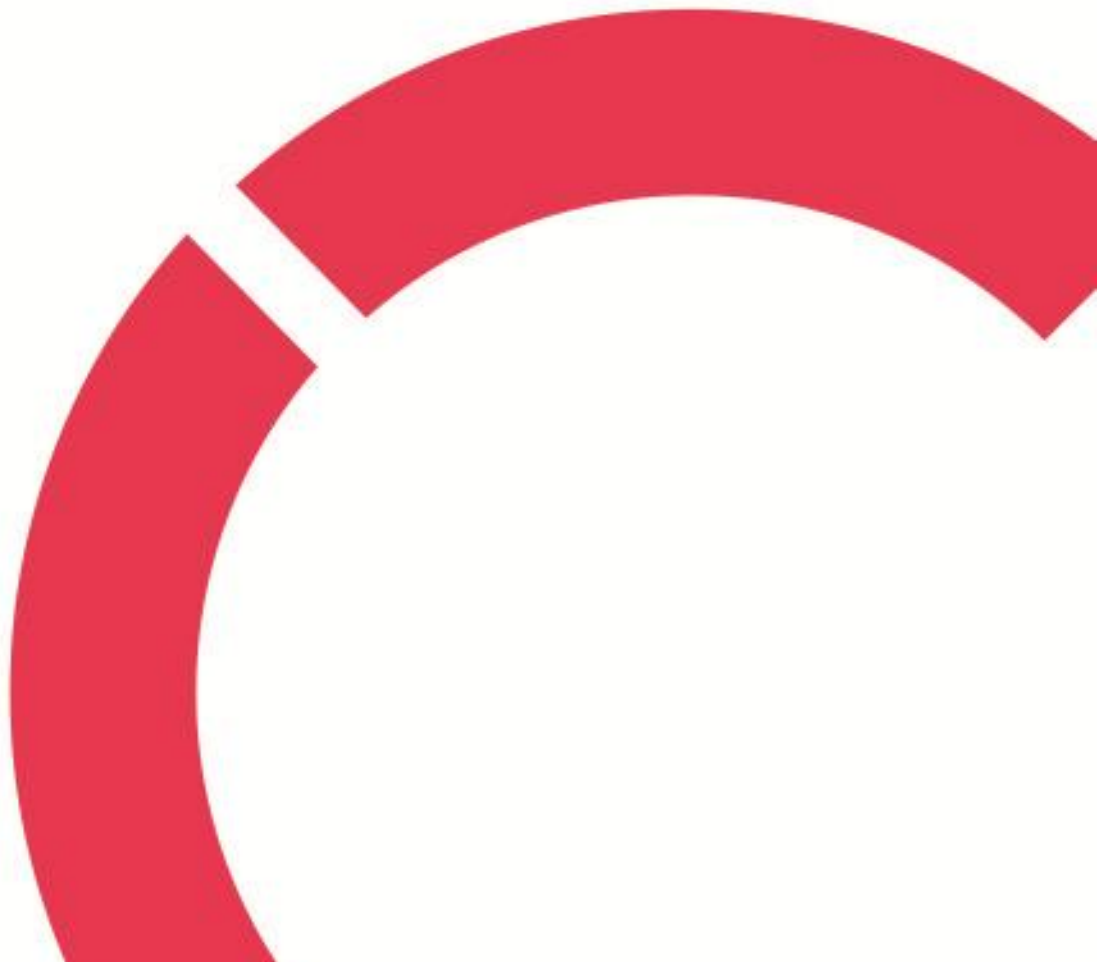


Eveliina Uusitalo

SUKUPOLVENVAIHDOS PERHEOMISTEISESSA OSAKEYHTIÖSSÄ – MITÄ OTTAA HUOMIOON

Case: Uusitalo Group

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi, liiketalous
Toukokuu 2025**



TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Toukokuu 2025	Tekijä/tekijät Eveliina Uusitalo
Koulutus Liiketalouden koulutusohjelma		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi SUKUPOLVENVAIHDOS PERHEOMISTEISESSA OSAKEYHTIÖSSÄ – MITÄ OTTAA HUOMIOON. Case: Uusitalo Group		
Työn ohjaaja Maria Timo-Huhtala		Sivumäärä 30
Työelämäohjaaja Marko Uusitalo		
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli sukupolvenvaihdos perheomisteisessa osakeyhtiössä. Tämä toiminnallinen opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona M Uusitalo Oy:lle, joka on metsäpalveluihin erikoistunut perheyrittys. Perheyrittyskompleksiin kuuluu myös maatila, joka on osa yrityksessä toteutettavaa sukupolvenvaihdosprosessia. Tässä opinnäytetyössä perheyrittyskompleksista käytetään nimitystä Uusitalo Group. Opinnäytetyössä sivutaan myös muita yhtiömuotoja siltä osin, kuin se on toimeksiantoyrityksen tilanne huomioon ottaen olennaista.</p> <p>Tämän opinnäytetyön avulla yhtiö saa tietoa lähitulevaisuudessa toteutettavassa sukupolvenvaihdoksessa huomioitavista asioista osakeyhtiön näkökulmasta ja toimii apuna edistäen sukupolvenvaihdosprossia. Opinnäytetyön tavoitteena oli ymmärtää sukupolvenvaihdokseen liittyviä haasteita. Opinnäytetyö käsittelemät haasteet perheyrittäjäyksen sukupolvenvaihdoksessa on jaettu kahteen tärkeään osaluokkaan - taloudellisiin ja emotionaalisiin tekijöihin.</p> <p>Opinnäytetyö vastasi hyvin tavoitteita ja edisti sukupolvenvaihdosprosessia yrityksessä. Opinnäytetyön tuloksena perheyrittäjäyksen kompleksilla on käytössään materiaalia, jota hyödyntää prosessin edetessä. Sukupolvenvaihdokseen liittyvien yksilöllisten haasteiden vuoksi työ on laadittu vastaamaan nimenomaan toimeksiantajayrityksen tilanteeseen. Työ toimii samalla työkaluna muille vastaavassa tilanteissa oleville perheyrittäjäyksille sukupolvenvaihdosprosessin edistämiseksi.</p>		
Asiasanat Sukupolvenvaihdos, perheyrittys, yrittäjyys		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date May 2025	Author Eveliina Uusitalo
Degree programme Bachelor of business administration		
Name of thesis GENERATIONAL CHANGE IN A FAMILY-OWNED LIMITED COMPANY – WHAT TO CONSIDER. Case: Uusitalo Group		
Centria supervisor Maria Timo-Huhtala	Pages 30	
Instructor representing commissioning institution or company Marko Uusitalo		
<p>The subject of this thesis was the generation change in a family-owned limited company. This thesis was carried out as an assignment for M Uusitalo Oy, a family-owned company specialising in forestry services. The family business complex also includes a farm, which is part of the generation change process in the company. In this thesis, the family business complex is referred to as the Uusitalo Group. The thesis also deals with other types of company, insofar as this is relevant to the situation of the company.</p> <p>This thesis provides the company with information on the issues to be taken into account in a generation change in the near future from the perspective of a limited company and serves as an aid to promote the generation change process. The aim of the thesis was to understand the challenges related to the generation change. The challenges of family business succession are divided into two equally important areas - financial and emotional factors.</p> <p>The thesis met the objectives well and contributed to the process of generational change in the business. As a result of the thesis, the family business complex has material at its disposal that can be used to advance the process. Due to the unique challenges associated with generational change, the thesis has been designed to meet the specific situation of the client company. It also serves as a tool for other family businesses in a similar situation to facilitate the process of generational change.</p>		
<p>Key words Generational change, family business, entrepreneurship</p>		

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

EMOTIONAALINEN

Tunneperäinen ja tunnepitoinen asia.

HILJAINEN TIETO

Ei-ilmaistua tai vaikeasti ilmaistavaa tietoa, kuten uskomuksia, asenteita, arvoja, taitoja ja kykyjä.

JATKAJA

Luopujan lähisukulainen, joka ottaa vetovastuun kohdeyrityksen liiketoiminnan jatkumisesta.

LUOPUJA

Sukupolvenvaihdoksessa vanhemman sukupolven edustaja, joka on yrityksen omistaja ja toimitusjohtaja.

OPERATIIVINEN

Käytännön toimintaa ja päivittäistä työtä organisaatiossa.

PERHEYRITYS

Liiketoiminnan muoto, kokonaisuus, jossa perhe, yritystoiminta ja omistajuus yhdistyvät.

SOSIOEMOTIONAALINEN VARALLISUUS

Sosioemotionaalinen varallisuus nähdään positiivisena yksilön identifioitumisena ja tunteellisena kiintymyksenä perheyritykseen, perheen kontrollina ja vahvoina sosiaalisina suhteina.

STRATEGIA

Organisaation suunnitelma, jolla aiotaan päästä haluttuun päämäärään ja joka sisältää konkreettisia tekoja.

SUKUPOLVENVAIHDOS

Suunniteltu ja monivaiheinen prosessi, jossa yrityksen omistajuus, johtajuus sekä vastuu siirretään luopujalta uudelle sukupolvelle.

VISIO

Yrityksen visio on näkemystä siitä tulevaisuuden tavoitetilasta, jossa yritys haluaa olla tietyn ajanjakson kuluessa.

YRITTÄJYYS

Ihmisen halu saada aikaan tuloksia, ottaa vastuuta sekä viedä asioita eteenpäin.

YRITTÄJÄ

Henkilö, joka yksin tai muiden henkilöiden kanssa organisoii liiketoimintaa.

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS**

1 JOHDANTO	1
2 YRITTÄJYYS	2
2.1 Perheyrittäjyys Suomessa.....	2
2.2 Perheyrittäjyden määritelmä	3
2.3 Perheyritysten nykytila ja sukupolvenvaihdokset	4
3 PERHEIRITYSTEN SUKUPOLVENVAIHDOS YRITYKSEN STRATEGIAN JA TALOUDEEN NÄKÖKULMASTA	5
3.1 Strateginen suunnittelu ja omistajavisio	5
3.2 Yrityskauppa ja muut luovutustavat	6
3.3 Verotus ja huojennussäännökset	7
3.3.1 Osakekauppa	8
3.3.2 Liiketoimintakauppa.....	9
3.3.3 Veroneutraali yritysjärjestely	10
3.3.4 Sukupolvenvaihdoksen huojennussäännökset.....	10
3.3.5 Eri yritysmuotojen vaikutus.....	12
3.4 Rahoitus ja ennakkoratkaisut	13
3.5 Juridiset asiakirjat ja asiantuntijoiden hyödyntäminen	14
4 PERHEIRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOKSEN OPERATIIVINEN JÄRJESTÄYTYMINEN JA EMOTIONAALISET TEKIJÄT	16
4.1 Omistajuuden ja johtajuuden siirtäminen.....	16
4.1.1 Luopujan näkökulma.....	17
4.1.2 Jatkajan näkökulma	18
4.2 Perheyrittäjien hallinta.....	18
UUSITALO GROUP	19
4.3 Yrityskompleksin historiaa	19
4.4 Nykytilan arviointi	21
4.5 Sukupolvenvaihdosprosessin kuvaus	22
4.5.1 Alkukartoitus.....	23
4.5.2 Strateginen suunnittelu ja omistajavisio	24
4.5.3 Kaupan toteutus, verotus ja rahoitus	25
5 ARVIOINTI JA POHDINTA	26
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	28
LÄHTEET	29-30
KUVIOT	
KUVIO 1. Perhe, yritys ja omistajuus, sekä eri roolien tavoitteita.....	3
KUVIO 2. Perheyrittäjien arvonaluonti	16

KUVAT

KUVA 1. Maidontuotantoa Kunkaalla 2019	20
KUVA 2. 8 Hakkuuketjulla Keski-Pohjanmaan metsissä	21

1 JOHDANTO

Sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan yritystoiminnan siirtämistä samaan perhepiiriin kuuluvalla, nuoremalle sukupolvelle. Koska onnistunut sukupolvenvaihdos tarkoittaa yhteiskunnallisesti esimerkiksi työpaikkojen säilymistä ja yritystoiminnan jatkumista, suomalaisessa verolainsäädännössä on määritelty erilaisia huojennussäännöksiä helpottamaan sukupolvenvaihdoksesta syntyviä kustannuksia. Sukupolvenvaihdos on kunkin yrityksen elinkaareissa yksilöllinen prosessi, jonka huolellisella suunnittelulla varmistetaan paitsi työpaikkojen säilyminen ja yritystoiminnan jatkuminen, myös luopujien toimeentulon turvaaminen. Huolellisella ja ammattimaisella suunnittelulla vältetään myös yllättävät vero-seuraamukset. (Juusela & Tuominen 2014, 13–16.)

Sukupolvenvaihdosprosessia voidaan tarkastella kolmesta eri tasosta: teknisestä, organisatorisesta ja psykologisesta. Tekninen taso keskittyy toteuttamisvaiheeseen, kuten omistuksen siirtoon, rahoitukseen ja verotukseen. Vaikka lainsäädäntö on otettava huomioon, sen ei tulisi ohjata koko prosessia. Yrityksen uudistumisen ja jatkuvuuden kannalta on olennaisempaa löytää toimivat ratkaisut organisatorisella tasolla. Organisatorinen taso pitää sisällään muun muassa operatiivisen järjestäytymisen yrityksessä, strategian kirkastamisen ja hallintorakenteiden muodostamisen. Psykologinen taso koskee yksilöä ja pitää sisällään muun muassa roolimutoksia ja ihmissuhteisiin liittyviä tunteita. Psykologinen taso on läsnä kaikissa vaiheissa ja aiheuttaa usein eniten haasteita sukupolvenvaihdoksissa. (Elo-Pärssinen ym. 2019, 168.) Teknisellä tasolla voidaan pyrkiä taloudellisesti edullisimpaan ratkaisuun, mutta psykologinen taso huomioon ottaen valitun omistajansiirron tulisi tukea myös yksilön henkistä valmistautumista.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on monialainen perheyritys M Uusitalo Oy ja sen aiheena on sukupolvenvaihdos perheomisteisessa osakeyhtiössä. Opinnäytetyö on ohjeistuksellista tiedonantoa, joka luodaan M Uusitalo Oy:lle sukupolvenvaihdokseen valmistautumisesta ja toteuttamisesta sen ajankohtaisuuden vuoksi. Opinnäytetyön tavoitteena on tarjota konkreettista tietoa sukupolvenvaihdoksesta kohdeyritykselle ja samalla antaa tietoa muille sukupolvenvaihdosta suunnitteleville perheyri-tyksille. Opinnäytetyö on kohdistettu koskemaan pääosin osakeyhtiössä tapahtuvaa sukupolvenvaihdosta, mutta opinnäytetyössä sivutaan myös muita yhtiömuotoja siltä osin kuin se on yhtiön sukupolvenvaihdoksen suunnittelun kannalta tarpeellista.

2 YRITTÄJYYS

Suomen tilastokeskuksen mukaan vuonna 2021 Suomessa toimi noin 562 000 yritystä, joista noin puolet olivat palvelualojen yrityksiä. Toiseksi eniten eli noin neljäsosa yrityksistä toimi alkutuotannon (maa, metsä- ja kalatalous) aloilla. Viimeinen neljäsosa yrityksistä on jakautunut kaupan, rakentamisen ja teollisuuden aloille. (Tilastokeskus 2023.)

Yrittäjyys on ennen kaikkea yksilön mahdollisuus työllistää itsensä luomalla omasta osaamisesta ja visiosta liiketoimintaa. Parhaimmillaan yrittäjyyttä harjoittamalla on mahdollisuus työllistää myös muita. Yrittäjyys on rohkeutta, sinnikkyyttä ja paineensietokykyä vaativaa kokonaisvaltaista työtä, jota monet kutsuvat myös elämäntavaksi. (Yrittäjät.) Suomessa yrittäjiltä odotetaan paljon. Yrittäjiltä odotetaan paitsi verovaroja palvelujen tuottamiseen ja talouskasvun edistämistä, myös työttömyyden ongelmien ratkaisemista työpaikkoja lisäämällä. Samaan aikaan kuitenkin pelätään esimerkiksi verokevennysten rikastuttavan yrittäjiä tai irtisanomissuojan höllentämisen mahdollistavan yrittäjälle työntekijöiden kaltainkohtelun. (Rajala ja Aihinen 2020, 8.) Siitä huolimatta, että yrittäjiin kohdistetaan ristiriitaisia asenteita, Suomessa toimivat yritykset ovat merkittävä tekijä kansantalouden arvonlisäyksen luojina. (Tilastokeskus.)

Suomalaisista yrityksistä (pl. Maa-, metsä- ja kalatalous) 95,5 % on alle kymmenen työntekijän mikroyrityksiä. Alle 50 työntekijän pienyrityksiä on 3,6 %, 50–249 työntekijän keskisuuria yrityksiä 0,7 % ja vähintään 250 henkilöä työllistäviä yrityksiä vain 0,2 %. Puhtaasti yksinyrittäjiä vuonna 2023 oli Suomessa 185 000. (Yrittäjät 2020.) Yrittäjyyteen kannustetaan ja aloitteleva yrittäjä löytääkin helposti valtavasti tietoa yritystoiminnan aloittamiseksi. Valmiita vastauksia vuosia kannattavan, sukupolvelta toiselle kestävä, yritystoiminnan luomiseen ei kuitenkaan löydy yhtä helposti. (Rajala ym. 2020, 9.)

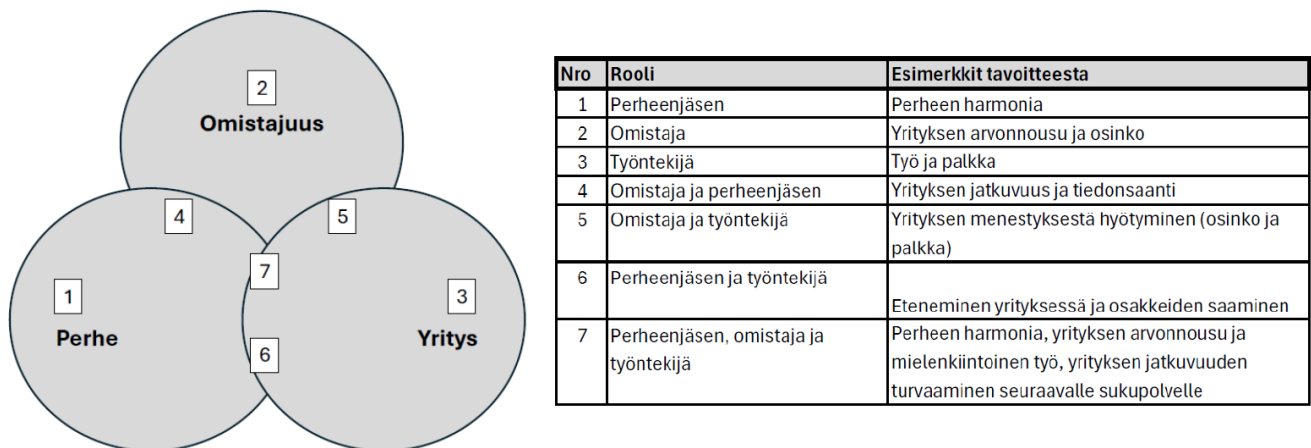
2.1 Perheyrittäjyys Suomessa

Suomalaisella yritys kentällä perheyrietykset ovat merkittävä tekijä. Vuonna 2014 Suomen yrityksistä yli 20 % prosenttia oli perheyrietyksiä. Perheyrietyksissä työskentelee yli 500 00 ihmistä, mikä tarkoittaa, että noin 70 % työllistävistä yrityksistä on perheyrietyksiä. (Perheyrietysten liitto 2024.) Vaikka perheyrietykset ovat muilla tavoin omistettuihin yrityksiin verrattuna pienempiä, perheyrietykset työllistävät

liikevaihtoon suhteutettuna muita yrityksiä enemmän. Perheyrietykset ovat sijoitetun pääoman tuotolla mitattuna muulla tavoin omistettuihin yrityksiin verrattuna kannattavampia. Perheyrietysten taseet ovat vahvoja ja etenkin sukupolvenvaihdoksen tehneissä perheyrietyksessä omavaraisuusaste on korkea, jolloin menestyminen myös tulevaisuudessa on mahdollista. (Elo-Pärssinen & Heinonen 2019, 21–22.)

2.2 Perheyrietytyyden määritelmä

Virallisen määritelmän mukaan perheyrietytyy on yritys, jonka osakkeista pääosa on yhden perheen jäsenen tai läheisten sukulaisten hallussa. Listatuttu yhtiö katsotaan perheyrietyksestä, jos yhden perheen tai suvun hallussa on vähintään 25 % äänivallasta. (Yrittäjät.) Perheen ja yrityksen yhdistäminen ei ole uusi asia, vaan sitä on harjoitettu jo keskiajalta lähtien. Kuitenkin nykypäivän yksilökeskeinen ajattelumalli näkee perheen ja yritystoiminnan toisilleen jopa vastakkaisina asioina, joita voi olla vaikea yhdistää. Perheessä tunteet ovat keskiössä, kun yritystoiminnassa tulisi painottaa järkeä. Näiden asioiden yhteen sovittaminen tekeekin jokaisesta perheyrietyksestä ainutlaatuisen. (Elo-Pärssinen ym. 2019, 31–32.) Perheyrietyksen menestyksen ja jatkuvuuden kannalta keskeistä on, kuinka paljon ja miten perhe ja yritystoiminta vaikuttavat toisiinsa. Perheen ja yritystoiminnan roolien lisäksi perheyrietytyyden dynamiikan kuvantamiseksi on puhuttava myös omistajuudesta. (KUVIO 1.)



KUVIO 1. Perhe, yritys ja omistajuus, sekä eri roolien tavoitteita (Elo-Pärssinen ym. 2019, 34–35)

Perheessä ja yritystoiminnassa on olemassa erilaisia rooleja, jotka yhdistyvät perheyrietytyssä. (KUVIO 1.) Kyse on työnjaosta siten, että perhe ja yritystoiminta voivat hyvin. ”Perheyrietyksessä yrityksen päätökset vaikuttavat perheeseen ja päinvastoin” (Elo-Pärssinen ym. 2019, 33). Operatiivisen toiminn-

nan järjestämisen kannalta rooleihin vaikuttaa myös yrityksen omistajuuspohja. Eri rooleilla on erilaisia tavoitteita ja odotuksia. Onnistunut roolitus edistää paitsi yrityksen menestystä, mutta auttaa myös kitkemään perheen sisäisiä jännitteitä. (Elo-Pärssinen ym. 2019, 34–35.)

2.3 Perheyritysten nykytila ja sukupolvenvaihdokset

Sukupolvenvaihdoksessa yritys siirtyy samaan perhepiiriin kuuluvalla henkilöllä, jotta tämä jatkaisi yritystoimintaa. Laajemmin sukupolvenvaihdoksella voidaan viitata omistajan vaihdokseen, jossa yrittäjä luopuu ja siirtää yrityksensä uudelle ulkopuoliselle jatkajalle yrityskaupan muodossa. Sukupolvenvaihdoksen ja siihen liittyvien lainalaisuuksien, kuten verohuojennusten, tavoitteena on turvata yritystoiminnan jatkuminen ja siten myös yrityksessä olevat työpaikat. (Juusela ym. 2014, 13.) Onnistuneet sukupolvenvaihdokset ovat täten myös toimivan yhteiskunnan kannalta merkittävä asia.

Tilastokeskuksen tuottaman tutkimuksen mukaan omistajanvaihdosten lukumäärä on ollut kriisivuosien 2018–2021 myötä laskussa. Omistajanvaihdoksia tehtiin vuonna 2018 yhteensä 4188. Omistajanvaihdokset ovat olleet tasaisesti laskussa vuoteen 2020 saakka, jolloin niitä tilastoitiin enää 3750. Yrittäjäsuvun sisällä tapahtuvat sukupolvenvaihdokset ovat myös vähenemässä. Vuonna 2018 perheyrityksen sukupolvenvaihdoksia tilastoitiin yhteensä 770, mutta vuonna 2020 enää 563 kappaletta. (Yrittäjät 2022.)

Uusimman, syksyllä 2024 toteutetun omistajanvaihdosbarometrin mukaan näkymät perheyritysten kannalta ovat suotuisimmat. Omistajanvaihdosbarometrissa selvitettiin 60 vuotta täyttäneiden yrittäjien arvioita oman yrityksensä tulevaisuudesta heidän siitä luopuessaan. Vastaajista 24 % tähtää sukupolvenvaihdokseen eli aikoo siirtää yrityksen perheen sisältä löytyvälle jatkajalle. Vastaava luku vuonna 2019 oli vain 19 %. Yritysten jatkuvuusnäkyvien parantuminen nähdään hyvänä asiana koko Suomen talouden kannalta. Mikäli yrityksessä jatkaja löytyy jo varhaisessa vaiheessa, yritys menestyy muita paremmin. Yrityksellä on tällöin muita yrityksiä voimakkaammat kasvutavoitteet ja toimintaa kehitetään määrätietoisella otteella. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2024.)

3 PERHEYRITYSTEN SUKUPOLVENVAIHDOS YRITYKSEN STRATEGIAN JA TALOU- DEN NÄKÖKULMASTA

Perheyriyksen sukupolvenvaihdos on monivaiheinen ja pitkä prosessi, missä tunnepohjaisten asioiden lisäksi tulee miettiä sukupolvenvaihdoksen toteutus siten, että se on sekä yrityksen strategian, että talouden kannalta järkevästi toteutettu. Sukupolvenvaihdokseen liittyy paljon oikeudellisia kysymyksiä ja sukupolvenvaihdoksen kustannustehokkuuden arviointia. Etenkin perheyriyksissä sukupolvenvaihdoksen toteutusvaihtoehdot ovat hyvin tapauskohtaisia. Onnistunut sukupolvenvaihdos strategian ja talouden näkökulmasta tapahtuu, kun yritys siirtyy luopujalta jatkajalle edelleen kannattavana liiketoimintana pitkäjänteisen ja suunnitelmallisen prosessin lopputuloksena. (Immonen ja Lindgren 2013, 2–3.) Sukupolvenvaihdostilanteet ovat esimerkiksi yrittäjän äkillisen kuoleman tai avioeron sattuessa pahimmillaan uhka muuten menestyvän liiketoiminnan jatkumisella, mikä tekee erilaisten sukupolvenvaihdokseen liittyvien uhkaavien tekijöiden tunnistamisesta ja niihin varautumisesta tärkeää (Kess 2011, 1).

Erilaisilla toteutusvaihtoehdoilla voidaan tukea myös perheyriyksen pitkän aikavälin strategista visiota ja arvopohjaa. Toteutusvaihtoehdoilla, omistajuuteen liittyvillä ratkaisulla ja verotuksen optimimisella voidaan tukea henkistä prosessia ja perheen sitoutumista yritystoiminnan jatkamiseen. Sukupolvenvaihdoksissa omaisuuden luovutukset ovat lähtökohtaisesti veronalaisia, mutta niihin on säädetty useita poikkeuksia, joilla pyritään vähentämään luopujan ja/tai jatkajan verokustannuksia (Juu-sela ym. 2014, 14).

3.1 Strateginen suunnittelu ja omistajavisio

Perheyriyksen perustajilla ei useinkaan ole ollut aikaa luoda muodollisia strategioita keskittyessään työnteon kautta yrityksen kasvattamiseen. Strategiatyölle ei nähdä tarvetta, koska yrityksen omistajuuspohja on yksinkertainen, jolloin päätöksiä voidaan tehdä nopeasti ja yrityksen hallinta on helppoa. Sukupolvenvaihdoksen jälkeen tilanne on kuitenkin toinen, mikäli omistajuus on hajautettu esimerkiksi sisarusten ja myöhemmässä vaiheessa serkusten kesken – päätöksenteko ja yrityksen hallinta on monimutkaisempaa. Toisin kuin arvot ja missio, strategia ja toimintatavat ovat jatkuvassa muutoksessa yrityksen toimintaympäristön muuttuessa. (Elo-Pärssinen ym. 2019, 93, 104–105.)

Strategiatyöllä mahdollistetaan tulevaisuutta. Strategiatyössä luodaan yhteiset tavoitteet perheelle ja yritykselle, jotta molempien yksiköiden johtaminen olisi helpompaa. Strategia toteutuu parhaimmillaan yrityksen jokapäiväisessä tekemisessä, mutta on myös joustava ja reagoitukykyinen. (Elo-Pärssinen ym. 2019, 104, 108–109.) Strategian rinnalla erityisesti omistajastrategian luominen on perheyriksen hallinnan kannalta tärkeää. Omistajastrategiassa laaditaan säännöt sille, kuka perheyriksessä saa omistaa, mitä halutaan omistaa, mitkä ovat tavoitteemme omistajina, miten omistamme, miten siirämme omistajuuden tai miten omistajuudesta pääsee eroon (Elo-Pärssinen ym. 2019, 187). Sukupolvenvaihdoksessa kirkastettu strategia ja tehdyt ratkaisut johtamisjärjestelyihin, työnjakoon ja päätöksentekoon voi helpottaa tai monimutkaistaa myöhemmin tehtäviä omistusjärjestelyjä. (Immonen ym. 2013, 7.)

Perheyriksissä usein omistajat myös työskentelevät yrityksessä, joten vaarana on yrityksen kasvun estyminen esimerkiksi omistajien ahneella osinkopolitiikalla (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 20). Omistajuuden hajaantuessa ja yritystoiminnan monimutkaistuessa omistajaperheissä voi tulla tarpeen luoda perheen käsikirja, jolla kirkastetaan perheen arvoja, sääntöjä ja toimintaperiaatteita. Perheen käsikirjassa käsitellään erityisesti perheen omistajien tapaa tehdä päätöksiä, toimia yhdessä, jatkajapolven valmentamista omistajuuteen ja perheenjäsenten palkkausta, sekä palkitsemista. (Elo-Pärssinen 2019, 183.) Sukupolvenvaihdos saattaa ohjata jatkajaksi kaavailun henkilön tai henkilöiden koulutusvalintoja. Yritystoiminnan jatkumisen turvaaminen edellyttää, että jatkaja perehtyy yrityksen toimintaan, johtamiseen ja päätöksentekoon (Immonen ym. 2013, 3).

3.2 Yrityskauppa ja muut luovutustavat

Yrityskaupasta käytetään termiä vastikkeellinen yrityskauppa silloin, kun jatkaja ei ole luopujan sukulinainen tai muutoin lähipiiriin kuuluva. Sukupolvenvaihdoksessa usein myyjällä on kuitenkin intressi myydä jatkajalle yritys tai sen osa edullisemmin, kuin mitä se myytäisiin markkinaperusteisesti ulkopuoliselle ostajalle. Vastikkeelliseen yrityskauppaan ei liity verolainsäädännössä erityissäännöksiä tai huojennuksia, vaan siinä sovelletaan yleisiä elinkeino-, tulo-, varansiirto- ja arvonalisäverolain säännöksiä. Yrityskauppa voidaan toteuttaa osakekauppana, liiketoimintakauppana tai veroneutraalina yritys-järjestelynä. Erilaisia toteutusvaihtoehtoja voidaan myös yhdistellä, mikäli esimerkiksi yritys-järjestelyitä on tarpeen tehdä ennen osakekaupan toteuttamista veroseuraamusten optimoimiseksi. (Juusela ym. 2014, 25–26.)

Keskeinen ero osakekaupan ja liiketoimintakaupan välillä on, että osakekaupassa myyjänä toimii luonnollinen henkilö, kuten yrityksen perustaja ja liiketoimintakaupassa yritys. Osakekaupassa myyjä vapautuu veloista ja velvoitteista niiden siirtyessä täysimääräisenä ostajalle, kun taas liiketoimintakaupassa eritellään kaupan kohteena olevat substanssit ja niihin kohdistuvat velat sopimuksen mukaisesti. (Immonen ym. 2013, 33–36.) Kauppakirjassa eritellään kaupan kohde omaisuuseriin, tase-eriin ja mahdolliseen liikearvoon (Immonen ym. 2013, 74).

Veroneutraalilla yritysjärjestelyllä tarkoitetaan osakevaihtoa tai fuusiota. Osakevaihdossa ostajayhtiö hankkii kohdeyhtiön osakkeet antamalla vastikkeeksi omia osakkeitaan, jolloin kohdeyhtiön osakkeenomistajista tulee ostajayhtiön osakkeenomistajia. Ostajayhtiöstä on tullut täten kohdeyhtiön emoyhtiö. (Juusela ym. 2014, 45.) Yrityskaupoissa, joissa toteutustapana käytetään sulautumista eli fuusiota, sulautuva yhtiö purkautuu ja sen kaikki varat ja velat siirtyvät olemassa olevalle ostajayhtiölle. Myös useampi eri yhtiö voivat fuusioitua yhdeksi tai osaksi toista yhtiötä. Fuusiossa kauppaa käydään ensisijaisesti osakkeilla, mutta vastike voi olla myös rahaa. Rahavastike voi kuitenkin olla korkeintaan 10 % kaikkien osakkaiden vastikkeena saamien osakkeiden yhteenlaskettu nimellisarvo. (Juusela ym. 2014, 47–48.)

Suomen verojärjestelmässä lähtökohtaisesti noudatetaan käyvän arvon periaatetta eli omaisuuden arvostamista markkinaehtoisesti. Mikäli luovutus tapahtuu alihintaan eli lahjanluonteisella kaupalla, jolloin kauppasumma on korkeintaan 75 % luovutuksen kohteen todellisesta eli käyvästä hinnasta, katsotaan käyvän hinnan ja vastikkeen välinen ero lahjaksi. (Vero.) Ostaja maksaa täten kaupasta sekä varainsiirtoveroa, että lahjaveroa. Jotta sukupolvenvaihdos voitaisiin toteuttaa mahdollisimman taloudellisesti, lahjaveroa pyritään yleensä välttämään tai sitä ei haluta maksaa ainakaan koko luovutuksen kohteen arvosta.

Sukupolvenvaihdoksen suunnitteleminen toteutettavaksi alihintaan tai lahjanluonteisella kaupalla, tulee kysymykseen luopujan rahan tarpeen arviointia, mutta myös jatkajan motivaation edistäminen. Aina ei ole tarpeen mukaista tai edes mahdollista toteuttaa omistajansiirtoa jatkajan kannalta mahdollisimman taloudellisesti.

3.3 Verotus ja huojennussäännökset

Sukupolvenvaihdos on tärkeä vaihe perheyriksen jatkuvuuden varmistamisessa, mutta siihen liittyy usein merkittäviä verotuksellisia kysymyksiä. Suomessa sukupolvenvaihdoksen verotus on pyritty järjestämään niin, että yritystoiminnan siirtäminen sukupolvelta toiselle olisi taloudellisesti kannattavaa ja että perheyriksien jatkuvuus ei vaarantuisi kohtuuttomien verokustannusten vuoksi.

Sukupolvenvaihdoksessa valitut toteuttamistavat ovat kuitenkin kussakin yrityksessä yksilöllisiä ja verokustannukset riippuvat monista eri tekijöistä. Verokustannuksia voidaan pyrkiä arvioimaan luopujan, jatkajan tai luovutuksen kohteena olevan yhtiön näkökulmasta. Sukupolvenvaihdokseen liittyvät verotapahtumat voivat koskea tuloverotusta, perintö- ja lahjaverotusta, varainsiirtoverotusta sekä arvonlisäverotusta. Verojärjestelmissä ainoastaan tulo-, sekä perintö- ja lahjaverolaissa on olemassa huojennussäännöksiä sukupolvenvaihdostilanteita varten. (Vero.)

3.3.1 Osakekauppa

Osakekaupassa luovuttajan noudattama verojärjestelmä riippuu luovutuksen kohteen tulolähteestä (TVL- tai EVL-tulolähde). Luonnollisen henkilön ollessa osakkeiden tai yhtiöosuuksien omistajana sovelletaan yleensä tuloverolain luovutusvoittoverotusta eli pääomatuloverotusta. (Juusela ym. 2014, 26.) Pääomatuloa on varallisuuden tuottama tulo ja sitä verotetaan 30 000 euroon asti 30 % verokannalla ja ylittävältä osalta 34 % verokannalla (Vero).

Verotettavaa luovutusvoittoa on osakkeiden hankintamenon poistamatta olevan osan ja voiton hankkimisesta johtuneiden menojen yhteismäärällä vähennetty osakkeiden luovutushinta. Voiton hankkimisesta johtunut meno voi olla esimerkiksi osakkeista maksettu varainsiirtovero. Mikäli luovutusvoiton laskemisessa käytetään hankintameno-olettamaa, menoja ei saa vähentää. Hankintameno-olettama tarkoittaa, että luovutushinnasta vähennetään 20 %, mikäli luonnollinen henkilö on omistanut osakkeet alle kymmenen vuotta. Yli kymmenen vuoden omistuksella saa hankintameno-olettaman turvin vähentää 40 % luovutushinnasta. Hankintameno-olettamaa käytetään, kun verovelvollinen ei pysty määrittämään osakkeiden todellisia hankintakustannuksia, eikä niitä pystytä myöskään arvioimaan luotettavasti. Mikäli kaupasta syntyy luovutusvoiton sijaan luovutustappiota, omaisuuden luovutusvoitosta voidaan tehdä vähennyksiä verovuoden ja viiden seuraavan vuoden aikana. (Juusela ym. 2014, 27–28.)

Osakekaupassa elinkeinoverolain mukaan tehtävä verotusjärjestely tulee kysymykseen silloin, kun osakkeilla on liityntä luovuttajan elinkeinotoimintaan. Tyypillinen elinkeinoverolain mukainen toimintatapa on konsernitilanteissa, jossa liiketoimintaa harjoittavan yhtiön osakkeiden merkittävänä omistaja on toinen osakeyhtiö (emoyhtiö). Elinkeinoverolain mukaan verottaminen tulee kyseeseen, kun osakkeet omistava yhtiö on elinkeinotoimintaa harjoittava yhtiö ja kyseessä oleva osakeomistus kuuluu omistajayhtiön elinkeinotoiminnan tulolähteeseen. Kuitenkin, jos holding-yhtiö toimii vain osakkeiden passiivisena omistajana, eikä sille ole yhteyttä omistamansa yhtiön liiketoimintaan, osakeomistus katsotaan kuuluvan tuloverolain mukaan verotettavaksi. (Juusela ym. 2014, 30) Elinkeinoverolain mukaiset järjestelyt ovat harvemmin ensisijainen tapa toteuttaa ensimmäinen sukupolvenvaihdos, koska usein myyjätaho on luonnollinen henkilö. Elinkeinoverolain mukaiset järjestelyt voivat tulla kysymykseen yrityksen sisäisessä järjestelyssä esimerkiksi siinä tilanteessa, jossa yksi perheyriksen perheenjäsenistä ei halua jatkaa yrityksessä ja luovuttaa osakkeensa yritykselle.

Osakekaupassa jatkaja maksaa suomalaisen yhtiön osakkeista varainsiirtoverolain mukaista 1,5 prosentin varainsiirtoveroa (Vero). Jatkajan näkökulmasta on ensiarvoisen tärkeää määrittää kauppahinta markkinaehtoisesti siten, ettei kauppaa voida pitää ennakkoperintönä tai lahjana, jolloin varainsiirtoveron lisäksi maksettavaksi tulisi myös perintö- ja lahjavero.

3.3.2 Liiketoimintakauppa

Liiketoimintakaupan voitosta verotetaan 20 % yhtiöverokannan mukaan, ja yhtiö voi vähentää samaan tulolähteeseen kuuluvia verotuksessa vahvistettuja tappioita. Luovuttavan yhtiön tappiot eivät siirry ostajalle. Jos liiketoimintakauppa aiheuttaa myyjälle tappiota, tappiot vahvistetaan luovuttavalle yhtiölle. Liiketoimintakauppa on arvonnlisäverotuksen soveltamisalan ulkopuolinen toimi, mikäli liiketoiminnan jatkaja ryhtyy käyttämään luovutettuja tavaroita liiketoimintaan eli vähennykseen oikeuttavaan tarkoitukseen, muutoin kauppa on verollista myyntiä. (Juusela ym. 2014, 38–39.)

Ostajalle liiketoimintakaupasta syntyy maksettavaksi varainsiirtoveroa siltä osin kuin kauppahinta kohdistuu varainsiirtoveron alaiseen omaisuuteen. Mikäli liiketoimintakaupassa myyjä luovuttaa ostajalle varoja alihintaan, voidaan niitä verottaa peiteltyinä osinkona. (Vero.) Peitelty osinko tarkoittaa osakeyhtiön varojen siirtoa osakkaalle voitonjaon kaltaisella tavalla, joka sivuuttaa muodolliset osingonjaon säännöt. Säännöksiä sovelletaan, jos osakas saa osakasasemansa perusteella tehdystä sopimuksesta etua, jota riippumattomien osapuolen välillä ei syntyisi. (Vero.)

3.3.3 Veroneutraali yritysjärjestely

Veroneutraali fuusio tarkoittaa, ettei sulautuvan yhtiön osakkeiden vaihtoa vastaanottavan yhtiön osakkeisiin veroteta luovutuksena. Vastikeosakkaiden hankintamenoksi ja -ajankohdaksi katsotaan sulautuneen yhtiön osakkeiden vastaavat tiedot. Jos sulautusvastikkeena saadaan rahaa 10 % enemmän, kuin kaikkien osakkaiden vastikkeena saamien osakkeiden yhteenlaskettu nimellisarvo on, tapahtumaa pidetään veronalaisena luovutuksena. Arvonlisäverolain myyntiä koskevia säännöksiä ei noudateta fuusiossa. Mikäli sulautumisvastikkeena on uudet osakkeet, myöskään varainsiirtoveroa ei tarvitse maksaa. Vastaanottava yhtiö joutuu kuitenkin suorittamaan varainsiirtoveron mahdollisen rahavastikkeen osalta. (Juusela ym. 2014, 49–50.)

3.3.4 Sukupolvenvaihdoksen huojennussäännökset

Tuloverotuksen sukupolvenvaihdos huojennusta voidaan hyödyntää perinteisessä vastikkeellisessa kaupassa, sekä lahjanluonteisessa kaupassa. Tuloverolain sukupolvenvaihdoshuojennus kohdistuu ainoastaan luovuttajaan. Sukupolvenvaihdoshuojennusta hyödyntämällä luopujan luovutusvoittoa ei katsota veronalaiseksi tuloksi, mikäli jatkajana on luopujan lapsi yksin tai yhdessä puolisonsa kanssa, lapsen rintaperillinen, luopujan sisar, veli, sisar- tai velipuoli. Huojennuksen hyödyntämiseen on luovutettava vähintään 10 % osakkeita, jotka myyjä on omistanut yli 10 vuotta. Sukupolvenvaihdoksen huojentamista voidaan hyödyntää myös maatalouteen tai metsätalouteen kuuluvan kiinteän omaisuuden ja avoimen tai kommandiittiyhtiöiden osuuksien luovuttamisessa. (Immonen ym. 2013, 115.)

Jotta sukupolvenvaihdoshuojennusta voidaan hyödyntää, tulee kaupan olla muodoltaan osakekauppa. Ennen varsinaista sukupolvenvaihdosta voi olla kuitenkin tarpeen tehdä muita yritysjärjestelyjä, kuten yhtiöittäminen tai fuusioituminen, mikäli kaupan kohdetta halutaan liiketoiminnaltaan muokata jatkajan intressien mukaiseksi. (Juusela ym. 2014, 71, 250.) Osakeyhtiön osakekaupassa voidaan hyödyntää tuloverolain sukupolvenvaihdoshuojennusta myös sellaiseen omaisuuteen, jota ei suoraan käytetä yrityksen harjoittamassa elinkeinoverolain mukaisessa pääliiketoiminnassa esimerkiksi tilanteessa, missä osakeyhtiön liiketoiminta on monialaista. (Juusela ym. 2014, 73).

Perintö- ja lahjaverolain sukupolvenvaihdoshuojennuksen edellytyksenä on, että lahjana tai perintönä saatu omaisuus on maatila, yritys tai osa niistä ja jatkaja nimenomaan jatkaa luovutetun omaisuuden mukaista liiketoimintaa. Samoin kuin tuloverotuksen sukupolvenvaihdoksen huojennussäännöksessä, perintö- ja lahjaverolain sukupolvenvaihdoshuojennuksessa tulee luovuttaa vähintään 10 % yhtiön

osakkeista. Huojennuksen hyödyntämiseksi edellä mainitun luovutuksen kohteen tulee perintö- tai lahjaverotuksessa johtaa vähintään 850 euron veroon ja verovelvollisen tulee esittää pyyntö veron ja/tai maksuajan huojentamisesta ennen verotuksen toimittamista. Perintö- ja lahjaverolain sukupolvenvaihdoshuojennus koskettaa siten jatkajan verotusta, jolloin pystytään turvaamaan yritystoiminnan jatkuminen. (Juusela ym. 2014, 127, 132.) Lahjaveron määrä voidaan huojentaa verotuksessa jopa kokonaan, kunhan luovutuksessa maksetaan vastiketta yli 50 % luovutetun omaisuuden käyvästä arvosta. Vastikkeen ollessa 50 % tai vähemmän, huojennus on osittainen. (Juusela ym. 2014, 128.) Toisin kuin tuloverolain mukainen huojennus, perintö- ja lahjaverolain sukupolvenvaihdoshuojennus ei edellytä sukulaisuussuhdetta luopujan ja jatkajan välillä (Juusela ym. 2014, 165).

Tuloverolain huojennussäännöstä ei sovelleta vapaa-ajan- tai vuokrakiinteistöjen luovutukseen, mutta perintö- ja lahjaverolain huojennussäännös soveltuu kuitenkin sellaiseen kiinteistöjen ja huoneistojen vuokraustoimintaan, joka liittyy yritystoimintaan. (Juusela ym. 2014, 73, 136.) Yrityksen harjoittaessa, sekä EVL-, että TVL-tulolähteen mukaista toimintaa, perintö- ja lahjaverolain huojennus voidaan katsoa koskettavan molempien tulolähteiden omaisuuksia huolimatta siitä, kumpi omaisuusosuus on suurempi, jos TVL-varallisuus on hankittu EVL-toiminnasta saaduilla tuloilla ja huojennuksen kohteena olevaa varallisuutta ei ole siirretty yhtiöön pelkästään veroedun tavoittelemiseksi. (Juusela ym. 2014, 144–145.)

Jotta huojennussäännökset palvelisivat tarkoitustaan yritystoiminnan jatkuvuuden helpottajana, on ne tietyin ehdoin mahdollista myös menettää. Tuloverolain mukainen sukupolvenvaihdoshuojennus menetetään, mikäli verovapaan sukupolvenvaihdosluovutuksen kautta saatu omaisuus luovutetaan edelleen viiden vuoden kuluessa (Immonen ym. 2013, 129). Sukupolvenvaihdoshuojennuksen menetys tulee maksettavaksi alkuperäisen luovutuksen saajalle eli ostajalle. Vero tulee maksettavaksi siten, että alle viidessä vuodessa edelleen luovutettavan omaisuuden hankintamenosta vähennetään se veronalaisen luovutusvoiton määrä, jota ei pidetty alkuperäisen luopujan veronalaisena tulona. (Juusela ym. 2014, 92.)

Sukupolvenvaihdoksen jälkeen toteutettavat yritysjärjestelyt, kuten sulautuminen tai jakautuminen, eivät aiheuta alkuperäiselle ostajalle veroseuraamuksia, mikäli vastike on ainoastaan vastaanottavan yhtiön osakkeita (Immonen ym. 2013, 128). Veroseuraamuksia aiheuttavana jatkoluovutuksena ei pidetä myöskään tilannetta, jossa alkuperäisen ostajan omistusosuus laskee alle kymmeneen prosenttiin esi-

merkiksi muille osakkeenomistajille tehtävässä suunnatussa osakeannissa (Juusela ym. 2014, 91). Tuloverolaisissa jatkoluovutus edellyttää tahdonilmaisua, jolloin kuolema tai omaisuuden siirtyminen perintönä ei johda huojennuksen menettämiseen ja veroseuraamuksiin (Juusela ym. 2014, 98).

Perintö- ja lahjaverolain mukaan sukupolvenvaihdoshuojennus menetetään, mikäli verovelvollinen luovuttaa omaisuutta alle viiden vuoden kuluessa perintö- tai lahjaverotuksen toimittamispäivästä. Erona tuloverolain mukaiseen käytäntöön on nimenomaan omistusajan laskeminen verotuksen toimittamispäivästä, ei omaisuuden luovutuksesta. Huojennuksen menettäminen edellyttää, että omaisuutta luovutetaan pääosa huojennuksen kohteena olevasta omaisuudesta eli yli 50 prosenttia. (Juusela ym. 2014, 226–227.) Säännöstä sovelletaan sekä vastikkeellisiin, että vastikkeettomiin luovutuksiin. Perintöverolain mukaista maksuunpanematta jätettyä veroa korotetaan 20 prosentilla, ilman määräämiseen tai määrän suhteen käytettävää harkinnanvaraa. Menettelyn tarkoituksena on estää huojennussäännöksen hyväksi käyttämisen tilanteessa, jossa omaisuutta suunnitellaan myytäväksi eteenpäin ulkopuoliselle ostajalle pian sukupolvenvaihdoksen jälkeen. (Immonen ym. 2013, 181.)

Perintö- ja lahjaverolain sukupolvenvaihdoshuojennuksen edellytyksenä on nimenomaan jatkajan aktiivinen toiminta yritystoiminnan jatkamiseksi. Pelkästään päätäntävällän käyttäminen yrityksen hallituksen jäsenenä tai toimitusjohtajana ei suoraan katsotaan täyttävän aktiivisen toiminnan kriteerejä. Aktiivisuutta arvioitaessa otetaan huomioon osakkaan osallistumisen laatu ja laajuus. Vuosittaiseen yhtiökokoukseen osallistumisen ja lakisääteisistä asioista päättämisen sijaan pikemminkin muista kuin lakisääteisistä asioista päättäminen katsotaan aktiivisen päätösvallan käyttämiseksi. (Juusela ym. 2014, 176–177.)

3.3.5 Eri yritysmuotojen vaikutus

Avoimessa yhtiössä tai kommandiittiyhtiössä tuloverolain mukaisen sukupolvenvaihdoshuojennuksen saamiseksi ei edellytetä vähintään kymmenen prosentin omistusosuutta henkilöyhtiöstä. Myös alle kymmenen prosentin osuus avoimesta tai kommandiittiyhtiöstä voi saada verovapaan sukupolvenvaihdoshuojennuksen, toisin kuin perintö- ja lahjaveroa koskevassa huojennuksessa. Kuitenkin henkilöyhtiössä yhtiömiehet tekemät ylisuuret yksityisöt vaikuttavat laskettaessa veronalaisen luovutusvoiton määrään siten, että veronalainen luovutusvoitto voi olla jopa suurempi kuin todellinen kauppahinta. Mikäli itse luovutukseen soveltuu huojennus, ylisuureen huojennukseenkin sovelletaan sukupolvenvaihdoshuojennusta. (Juusela ym. 2014, 78.) Henkilöyhtiöissä omistusjärjestelyitä toteuttaessa yh-

tiömiesten tulee olla yksimielisiä. Yhtiömiehet, lukuun ottamatta kommandiittiyhtiön äänettömän yhtiömiehet, ovat henkilökohtaisessa vastuussa yhtiön velvoitteista ja veloista, ja heitä sitoo usein myös yhtiösopimuksessa määritetty yhtiöpanos. Yhtiömiesten henkilökohtaisen vastuun takia sukupolvenvaihdos voi olla viisaampaa tehdä osakeyhtiömuodossa, ellei yhtiömiehelle lankeava velkavastuu ole etukäteen tiedossa ja hallittavissa. Yhtiömuutoksen jälkeen veloista vastaa vain osakeyhtiö. (Immonen ym. 2013, 252–253.)

Tuloverolain mukaista sukupolvenvaihdoshuojennusta ei sovelleta yksityiseen elinkeinonharjoittajaan. Mikäli yksityinen elinkeinonharjoittaja päättää yhtiöittää toiminnan muuttamalla yrityksen avoimeksi yhtiöstä, kommandiittiyhtiöksi tai osakeyhtiöksi, yritys katsotaan perustetuksi yhtiöittämisen alkamisesta. Tuloverolain sukupolvenvaihdoshuojennuksen hyödyntämiseksi omistusaika tulee olla vähintään kymmenen vuotta, joten lyhyellä aikavälillä toteutettavissa sukupolvenvaihdoksissa yhtiömuutos ei tuo verohyötyjä. Perintö- ja lahjaverolain sukupolvenvaihdoshuojennus sen sijaan tulee sovellettavaksi myös liikkeen- tai ammatinharjoittajan elinkeinotoiminnan vastikkeettoman tai lahjanluonteiseen luovutukseen siltä osin kuin luovutettavalla varallisuudella voidaan jatkaa yritystoimintaa ja sitä tosiasiallisesti myös jatketaan. (Juusela ym. 2014, 79–80, 153.)

3.4 Rahoitus ja ennakkoratkaisut

Onnistuneen sukupolvenvaihdoksen edellytyksenä on toimiva ja realistinen rahoitusratkaisu, joka ottaa huomioon sekä jatkajan resurssit että luopujan taloudellisen turvan (Perheyritysten liitto 26.8.2023). Ennen rahoituksen järjestämisen suunnittelua selvitetään yrityksen taloudellinen tilanne – Onko yritys taloudellisesti valmis siirtymään seuraavalle sukupolvelle? Lisäksi selvitetään, mitä velkoja ja vastuita kaupan seuraava sukupolvi kaupan yhteydessä perii.

Rahoituksen suunnittelussa oleellisinta on, että valitun kaupan muodon veroseuraamuksista otetaan selvää ja haetaan ennakkoratkaisua verohallinnolta yllätyksien välttämiseksi (Perheyritysten liitto 26.8.2023). Sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa on huomioitava, että mikäli ennen sukupolvenvaihdoksen tai yrityskaupan toteuttamista tehdyille järjestelyille ei katsota olevan liiketoiminnallisia perusteita ne voidaan katsoa veron välttelemiseksi, jolloin niihin voitaisiin puuttua (Juusela ym. 2014, 250).

Perheyritysten liiton vuonna 2022 teettämän sukupolvenvaihdoskyselyn mukaan sukupolvenvaihdosten rahoituksessa ja toteutustavoissa esiintyy merkittäviä eroja, sillä perheyrityksen koko vaikuttaa

usein valittuun lähestymistapaan. Lahjoitus tai perintö on yleisin sukupolvenvaihdoksen toteutustapa. Suurissa ja keskisuurissa perheyriyksissä jopa noin 90 % vaihdoksista toteutetaan lahjana tai perintönä, kun taas pienissä yrityksissä osuus on 57 %. Pienissä perheyriyksissä 40 % sukupolvenvaihdoksista toteutetaan kaupalla. Osakkeiden myynti jatkajapolvelle on harvinaisempaa suurissa ja keskisuurissa yrityksissä – vain 11–15 % tapauksista toteutuu kauppana. Usein perheyriyksissä hyödynnetäänkin samanaikaisesti useita toteutustapoja sukupolvenvaihdoksessa. Rahoituksen osalta osingot ovat yleisin keino kaikissa yritysokoluokissa. Pienissä yrityksissä sukupolvenvaihdoksia rahoitettiin myös lainalla 43 %:ssa tapauksista, ja kolmantena rahoituskeinona hyödynnettiin ulkopuolista rahoitusta. (Perheyriytysten liitto 26.8.2023.)

Koska sukupolvenvaihdokset sisältävät useita verotuksen kannalta tulkinnanvaraisia tilanteita, vero-kohtelu voidaan varmistaa hakemalla verotusmenettelylain ja perintö- ja lahjaverolain mukaista ennakkoratkaisua. Ennakkoratkaisujen hakeminen on maksullista. (Juusela ym. 2014, 236–237.) Perheyriytysten liiton teettämän kyselyn mukaan sukupolvenvaihdokset toteutettiin suurelta osin suunnitelmallisesti – jopa 94 % tapauksista. Pienistä perheyriyksistä 94 % pystyi hyödyntämään verohuojennuksia, kun taas suurista yrityksistä kolme neljästä käytti niitä hyväkseen. (Perheyriytysten liitto 26.8.2023.)

Lahjaverotuksen osalta ennakkoratkaisua voi hakea joko lahjanantaja tai lahjansaaja, mutta ainoastaan ennen lahjoituksen suorittamista. Perintöverotuksen osalta ennakkoratkaisua ei voida hakea etukäteen, mutta huomioitavaa on, että esimerkiksi sukupolvenvaihdoshuojennuksen saamisen edellytykset ovat perintö- ja lahjaverolaissa samat lahjoitukset ja kuoleman osalta. (Juusela ym. 2014, 238–239.)

3.5 Juridiset asiakirjat ja asiantuntijoiden hyödyntäminen

Sukupolvenvaihdoksessa ulkopuolinen asiantuntija voi olla arvokas apu niin vero- ja lakiasioissa kuin perheen sisäisen keskustelun tukemisessa. Neutraali ja kaikkien arvostama asiantuntija auttaa varmistamaan, että jokainen tulee kuulluksi ja että päätöksenteko etenee rakentavasti. Onnistuminen edellyttää perheeltä avoimuutta ja rohkeutta käsitellä myös vaikeita asioita yhdessä asiantuntijan kanssa. (Perheyriytysten liitto 26.8.2023.)

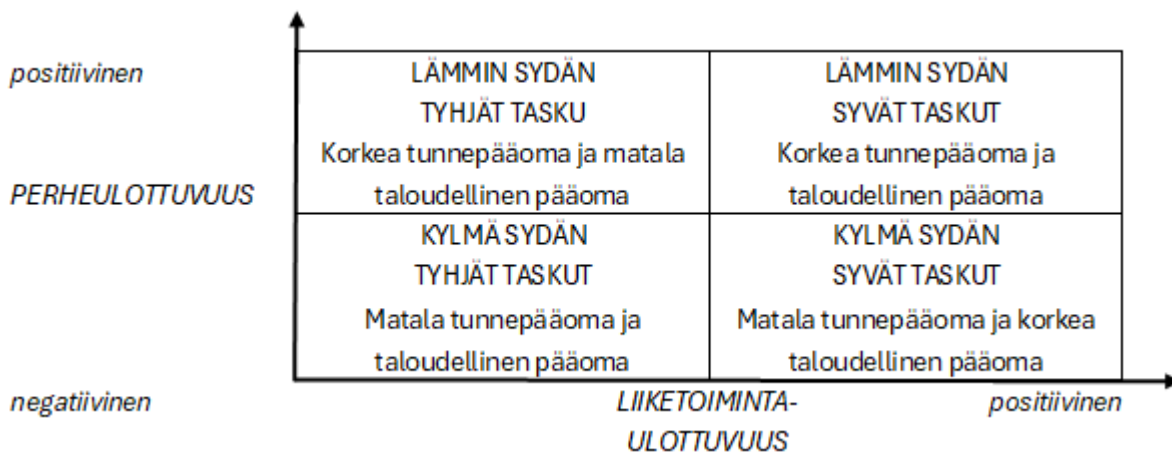
Yllättäviin tilanteisiin voidaan varautua erilaisilla sopimuksilla tai dokumenteilla, kuten osakassopimuksella, edunvalvontavaltuutuksella, testamentilla tai aviehdolla. Osakassopimuksessa voidaan sopia esimerkiksi siitä, ketkä voivat omistaa yritystä, yrityksen päätöksentekomenettelystä, mahdollisista

työntekovelvoitteista, yrityksen varojen jakamisesta sekä osakkeiden luovuttamisesta ja niihin liittyvistä etuosto-oikeuksista. Edunvalvontavaltuutuksella omistaja voi etukäteen määrätä asioiden hoitamiseen henkilön omistajan ollessa kykenemätön siihen esimerkiksi sairastuessaan. Testamentilla omistaja voi määrittää, kenelle yhtiön osakkeet siirtyvät hänen kuollessaan ottaen kuitenkin huomioon perintöverot ja rintaperillisen oikeus lain määrittämään osuuteen perinnöstä. Testamentissa voidaan poissulkea perillisen puolison avio-oikeus yhtiön osakkeisiin, kun taas avioehdolla perillinen poissulkee puolisonsa avio-oikeuden osakkeisiin. (Perheyrittysten liitto 26.8.2023.)

Yritystä peruttaessa on pakollista laatia yhtiöjärjestys, jossa mainitaan vähintään osakeyhtiön toimintatapa, kotipaikka sekä toimiala (Minilex 2025). Osakeyhtiössä lähtökohtana on, että omistajaksi voi ryhtyä kuka tahansa, joka merkitsee osakeyhtiön osakkeen joko osakkeen ostamisen tai osakeannin kautta. Yksityisissä osakeyhtiöissä, joissa omistajuus on keskittynyt muutamalle omistajalle, tämä nähdään riskinä yhtiölle. Riskien minimoimiseksi voidaan yhtiöjärjestykseen laatia lunastuslauseke. Lunastuslauseke on yhtiöjärjestykseen kirjattua määräystä, jonka mukaan yhtiöjärjestyksessä määrättyllä henkilöllä on oikeus lunastaa luovutettava osake määrättyllä tavalla ja määrätystä hinnasta. Lunastuslausekkeen avulla yhtiön omistus voidaan pyrkiä pitämään vai esimerkiksi perheen hallinnassa. Yhtiöjärjestyksen suostumuslausekkeella voidaan sen sijaan määrätä ehto, jonka mukaan osakkeen hankkimiseen tarvitaan yhtiön suostumus, jonka antaa yhtiön hallitus, ellei yhtiöjärjestyksessä ole toisin sovittu. (Minilex 2025.)

4 PERHEYRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOKSEN OPERATIIVINEN JÄRJESTÄYTYMINEN JA EMOTIONAAALISET TEKIJÄT

Perheyriksen hallinnassa, toisin kuin muulla tavoin omistetussa yhtiössä, yhdistyvät sekä liiketoiminnan kannattavuuden tavoittelu, mutta myös sosioemotionaalisten tekijöiden vaaliminen. Liike-elämässä nämä nähdään vastakkaisina, toisilleen haitallisina asioina, mutta perheomisteisen yhtiön toiminnassa ne voivat olla myös voimavara. Käytännössä sosioemotionaalisesti perhettä tukevat päätökset voivat olla lyhyellä aikavälillä yhtiön liiketoimintaa haittaavia, mutta vastaavasti pitkällä aikavälillä liiketoimintaa edistäviäkin asioita. Sosioemotionaalisten tekijöiden määrä ja vaikutus yhtiöön ovat kussakin perheomisteisessa yhtiössä yksilöllisiä, sillä perheetkin ovat yksilöllisiä. (Elo-Pärssinen ym. 2019, 66–68.) Perhemäisyyden näkyessä yrityksen toiminnassa, sen sosioemotionaaliset pääomat kasvavat, kun taas liiketoiminnassa menestyminen lisää perheyriksen taloudellista pääomaa (KUVIO 2).



KUVIO 2. Perheyriksen arvonluonti (Elo-Pärssinen ym. 2019, 71)

Perheyriksen muokkaa siihen kuuluvien ihmisten identiteettiä ja arvoja luoden turvallisuutta, heikentämättä kuitenkaan yritystoiminnan tehokkuutta (Elo-Pärssinen 2010, 44).

4.1 Omistajuuden ja johtajuuden siirtäminen

Perheyriksen sukupolvenvaihdoksissa omistajuuden ja johtajuuden siirtyminen riippuu siitä, missä vaiheessa yritys on ja kenelle sitä ollaan siirtämässä. Ennen kaikkea onnistumisen edellytyksenä on jatkajien kiinnostus yritystoimintaa kohtaan. Sukupolvenvaihdosprosessi voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen; jatkajien tahtotilan selvittämiseen, keskusteluun ja analyysiin toteutettavista vaihtoehdoista,

vallan ja vastuun siirtämiseen sekä viimeisenä strategian ja uusien roolien toteuttamiseen. (Elo-Pärssinen ym. 2019, 149–151.) Perheyrittäjissä jatkaja on mahdollista kasvattaa yritykseen perheen sisältä, jolloin kyse on jo lapsesta saakka alkaneesta yrittäjäkasvatuksesta. Perheyrittäjien jatkuvuudelle nähdään olevan paremmat edellytykset, kun prosessissa käydään aktiivista keskustelua ennen kaikkea myös sukupolvien välisistä erimielisyyksistä, jolloin yrityksen toimintaan pitkäaikaisesti sitoutuvat perheenjäsenet toimivat ikään kuin vakuutena yrityksen menestykselle (Elo-Pärssinen 2019, 41–42).

Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu kannattaa aloittaa ajoissa, jotta riittävälle keskustelulle jatkajien odotuksista sukupolvenvaihdosta kohtaan on aikaa. Sukupolvenvaihdos prosessina on tunteita herättävä, sillä keskusteluun liittyy paitsi yritystoiminnan jatkumisen varmistaminen, myös perheenjäsenien väliset suhteet, oma identiteetti, varallisuus ja perintö. Tavoitteena on, että sukupolvenvaihdoksen jälkeen kaikille halukkaille jatkajille on löytynyt heidän osaamistaan vastaava, lisäarvoa yritykselle tuova rooli. (Elo-Pärssinen 2019, 152–166.)

4.1.1 Luopujan näkökulma

Sukupolvenvaihdosta jarruttavat usein ennako-oletukset sekä osapuolten erilaiset tavoitteet ja odotukset. Siksi luopujan on tärkeää käydä avointa keskustelua kaikkien mahdollisten jatkajien kanssa heidän toiveistaan ja unelmistaan. Tulevaisuuteen liittyvät kysymykset auttavat myös jatkajia pohtimaan omia valmiuksiaan, motivaatiotaan, tavoitteitaan ja suhtautumistaan riskeihin. (Perheyrittäjien liitto 26.8.2023.)

Luopuminen herättää paljon tunteita – pelko on niistä yleisimpiä. Moni luopuva yrittäjä pelkää jäävänsä sukupolvenvaihdoksessa syrjään, ettei hänen kokemustaan enää arvosteta tai että uusi sukupolvi muuttaa kaiken hänen elämäntyönsä vastaisesti. Hän saattaa myös pelätä loukkaavansa lapsiaan, jos nämä kokevat sukupolvenvaihdoksen epäreiluksi. Erityisesti perustajayrittäjällä luopumiseen liittyy myös ulkopuolisuuden tunteita, kun hänen osuutensa yrityksen toiminnassa vähenee. Hiljalleen eri rooleista luopuminen onkin paras tapa valmistautua uuteen elämään ilman kokonaisvaltaista yrittäjyyttä. (Perheyrittäjien liitto 26.8.2023.)

4.1.2 Jatkajan näkökulma

Perheyriksen siirtyessä sisaruksille tai serkuille, jatkajapolvi jatkaa yleensä tiimityönä. Jatkajapolven on helpompaa innostua yrityksen jatkamisesta innostuttuaan yrityksen kehittämistä ja kasvusta jo ennen sukupolvenvaihdosprosessin aloittamista. Jatkajien onnistuneen tiimityön edellytyksenä on myös yhteinen käsitys siitä, miksi halutaan omistaa yhdessä ja mitä perheyriksen jatkuvuudella tavoitellaan. (Perheyriksen liitto 26.8.2023.) Samalla kun käydään läpi yrityksen visiota ja tavoitteita, uudistetaan yritystä jatkajiansa näköiseksi. Vision ja tavoitteiden rinnalla on tärkeää pohtia omistajavisiota, joka määrittää perheen tahtotilaa perheyriksen omistamisen suhteen. (Elo-Pärssinen ym. 2019, 102–103.)

4.2 Perheyriksen hallinta

Tavanomaista yritystä hallitaan yhtiökokouksen, hallituksen ja johtoryhmän kautta, mutta perheyriksen hallintaa voidaan toteuttaa lisäksi perhekokouksen, perhe- ja/tai omistajaneuvoston kautta. Tehokkaalla hallinnalla mahdollistetaan omistajaperheen yhteisten tavoitteiden valinnan ja saavuttamisen. Jotta yhteiset tavoitteet on mahdollista saavuttaa, vaaditaan toimintaperiaatteiden määrittelemistä. Määriteltyjä toimintaperiaatteita voivat olla esimerkiksi omistajien arvojen tai eettisten toimintatapojen määrittäminen ja osinkopolitiikasta sopiminen. Toimivan hallinnan eri osilla on oma rooli, tehtävä, oikeudet ja velvollisuudet ja niistä viestitään avoimesti. Olennaista ei ole pelkästään hallintarakenteiden olemassaolo, vaan se, miten ne toimivat käytännössä. Jokaisen toimielimen on tuotettava aidosti lisäarvoa perheyriksen hallinnalle. (Elo-Pärssinen ym. 2019, 174–176.)

Kun jatkajia on useampia, päätöksentekoon saadaan enemmän näkökulmia, ideoita, tietoa ja vaihtoehtoja, mikä voi johtaa parempiin päätöksiin. Toisaalta päätöksentekoprosessi saattaa hidastua. Jatkajatii-min toimivuutta voi heikentää jäsenten välinen kova kilpailu, kun taas selkeä yhteisymmärrys vallanjanosta, keskinäinen luottamus ja sovittujen päätösten toimeenpano tukevat tiimin tehokkuutta. (Perheyriksen liitto 26.8.2023.)

UUSITALO GROUP

Tässä osiossa kuvataan toimeksiantajayrityksen M Uusitalo Oy:n perheyrityskompleksin Uusitalo Groupin ensimmäisen sukupolvenvaihdoksen suunnittelua ja toteutusta. Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tarkoituksena oli antaa tietoa sukupolvenvaihdoksen prosessista ja vaihtoehtoista. Sukupolvenvaihdos on monimutkainen ja pitkä prosessi, mikä toteutetaan yrityksessä loppuun saakka eri alojen ammattilaisten kanssa. Tämän toiminnallisen osuuden tarkoituksena oli antaa tietoa käytössä olevista vaihtoehtoista tunnistuen samalla prosessiin liittyviä emotionaalisia tekijöitä.

M Uusitalo Oy on perustettu vuonna 1999. Se on osakeyhtiö, jonka kotipaikka on Kannus, ja pääasiallinen toimiala metsäpalvelut ja toimialaluokitus puunkorjuu (Finder 2024). Metsäpalveluiden eli metsänhoidon, jalostukseen ja energiantuotantoon menevän puutavaran hakkuun ja metsäkuljetuksen lisäksi yritys harjoittaa hake- ja lavettikuljetuksia, kiinteistöjen, liiketilojen, asuinhuoneistojen ja lomahuoneistojen vuokraustoimintaa sekä majoitustoimintaa. Yhtiön tiloissa toimii myös Agrihuolto, joka huoltaa kaikkia Agrimarket-ketjun myymiä työkoneita, sekä myy tärkeimpiä osia ketjun myymiin koneisiin (Uusitalo Group).

Yhtiö on perustamisesta saakka ollut saman pariskunnan omistuksessa. Metsäpalveluiden osalta yhtiön kokoluokasta kertoo se, että sillä on seitsemän omaa hakkuuketjua, sekä saman verran osayrittäjien koneketjuja. Yhtiön palveluksessa on noin 25 työntekijää. (Keskipohjanmaa 24.9.2019.) Metsäkonealalla toimivat metsäkoneyritykset ovat usein perheyrittäjiä, kuten myös M Uusitalo Oy (Koneyrittäjät 2024). Puunkorjuualalla toiminta on muuttunut siten, että puunkorjuu suoritetaan lähes kokonaan koneellisesti metsäkoneyrittäjien toimesta. Metsäkoneiden nopea tekninen kehitys on mahdollistanut metsäkoneyrittäjien toiminnan laajentamisen vastaamaan tarvetta ja sitä kautta yrityksen kasvun.

4.3 Yrityskompleksin historiaa

Ennen M Uusitalo Oy:n perustamista yrittäjäpariskunta on toiminut maatalousyrittäjinä vuodesta 1993 alkaen. Maatila sijaitsee noin 10 kilometrin päässä Kannuksen keskustasta, Kunkaalla. Maatilalla on lypsykarjaa, viljanviljelyä ja nurmenviljelyä. Lypsykarjatilan pitäminen aloitettiin noin 50 lehmän parsinavetassa. Parin vuoden kuluttua lypsytilan ostamisesta alkoi perunanviljely, joka kesti aina vuoteen 2010 asti. Parsinavetan tilalle rakennettiin uusi kahden robotin pihattonavetta vuonna 2010.

Vuonna 2012 navettaan lisättiin kolmas robotti ja vuonna 2024 laajennettiin neljälle robotille. Nykyisellään navetassa on noin 250 lypsävää lehmää ja nuorkarjaa noin 200. (KUVA 1.) Nuorkarjasta noin 40 kasvaa toisella tilalla naapuripaikkakunnalla. Vuonna 2020 tilalle rakennettiin biokaasulaitos, joka tuottaa tilan sähkön sekä lämmön.



KUVA 1. Maidontuotantoa Kunkaalla 2019 (Uusitalogroup)

Uusitalon tila on yksityisen elinkeinonharjoittajan alaista toimintaa, toisin kuin osakeyhtiön harjoittamat metsäpalvelut, hake- ja lavettikuljetukset, kiinteistöjen, liiketilojen ja lomahuoneistojen vuokraus- toiminta sekä majoitustoiminta. Maatilan lisäksi yrittäjäpariskunta omistaa noin 580 hehtaaria peltoa ja 1000 hehtaaria metsää.

Osakeyhtiön harjoittama toiminta on painottunut metsäpalveluihin laajentaen kuitenkin hake- ja lavettikuljetuksiin, sekä vuokraustoimintaan. Vuonna 2017 yhtiö osti Kannuksen vanhan Metsäntutkimuslaitoksen Kannuksen keskustasta. Vanhan Metsäntutkimuslaitoksen tiloihin rakentui Hotelli Metsäkartano vastaamaan paikkakunnan majoituspalvelujen kysyntään. Hotellin noin 15 huoneen lisäksi, kiinteistöllä on toimisto-, kokous- ja juhla-, sekä varastotiloja. Metsäkartanon läheisyydessä on myös viisi vuokra-asuntoa. Osakeyhtiö vuokraa myös seitsemää lomahuoneistoa Kalajoella ja yhtä Levillä, Kittilässä.

Tällä hetkellä osakeyhtiö harjoittaa metsäpalveluita noin kahdeksalla omalla hakkuuketjulla, sekä kahdeksalla osayrittäjällä. Kasvua liiketoiminnalle on lähdetty hakemaan puunhakkuu-urakoista ympäri Suomen, etenkin Pohjoisemmasta Suomesta. Nykyään yhtiö tekee myös erikoishakkuuta korkeamman riskin alueilla, kuten linjakäytävien raivaushakkuuta ja uusien sähkölinjapaikkojen hakkuuta. (KUVA 2)



KUVA 2. 8 Hakkuuketjulla Keski-Pohjanmaan metsissä (Uusitalogroup)

Viimeisimpänä investointina yhtiö osti vanhan Kannustalon kiinteistön Kannuksen keskustasta syksyllä 2021. Kiinteistöllä on hallitilaa noin 7000 neliometriä. Noin vuotta myöhemmin kiinteistölle rakennettiin lisäksi uusi noin 1100 neliömetrin halli asiakasta varten. Hallitiloihin on mahdollista räätälöidä tiloja asiakkaiden tarpeisiin, sekä varastoida omaa kalustoa.

4.4 Nykytilan arviointi

Yrityksen monipuolinen liiketoimintarakenne parantaa sen kannattavuutta ja vakautta. Metsäpalvelut muodostavat selkeän ytimen, mutta liiketoimintaa on onnistuneesti hajautettu usealle sektorille. Hajautus vähentää yksittäisen toimialan kysynnän vaihtelun aiheuttamia riskejä. Yrityksellä on merkittävä kalusto, mikä osoittaa, että yhtiö on merkittävä toimija alueellisessa metsäkonemarkkinassa ja omaa resurssit palvella laajoja urakointitarpeita. Suurta konekapasiteettia on pyritty käyttämään tehokkaasti kannattavuuden parantamiseksi laajentamalle myös muille alueille. Viimeisin investointi keskustan halleihin on vastannut liiketilojen vuokrauksen kysyntään ja mahdollistanut yhtiölle toisen asemapaikan kaupungin keskustasta. Kiinteistön kokonaisvaltaisen käyttöpotentiaalin saavuttaminen on kuitenkin vielä alkutekijöissä.

Yrittäjäpariskunnan pitkä kokemus ja omistautuminen maatalouteen ja metsätalouteen tuo vakautta ja johdonmukaisuutta liiketoimintaan. Myös laaja maaomaisuus toimii vahvana pääomapohjana ja riskien puskurina. Yrittäjäpariskunta on osoittanut kasvuhaluja ja investointikykyä laajentamalla ja kehittämällä toimintaa säännöllisesti. Yhteenvetona voidaan todeta, että Uusitalo Group on monipuolinen ja pääomavaltaiseen toimialaan nähden vakaa perheyrittäjä. Toiminnan keskiössä ovat pitkäjänteisyys, strateginen kasvu ja hyvä resurssien hallinta.

Yrittäjäpariskunnalla on neljä aikuista lasta, joista kaikki ovat kiinnostuneita yritystoiminnan jatkamisesta. Jatkajat ovat kasvaneet perinteisen perheyrittämisen keskellä, joten jokainen on oppinut tuntemaan yrityksen toimintaa ja toimintatapoja. Jatkajista kolme myös työskentelevät aktiivisesti yrityksen operatiivisella puolella. Sukupolvenvaihdosprosessissa etenkin jatkajien kiinnostus on tulevaisuuden kannalta keskeinen menestystekijä. Kun perheyrittäjien jatkaminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja omaan tahtoon, vältetään tilanteita, joissa joku tuntee joutuneensa tehtävään vastentahtoisesti. Aidosti kiinnostunut ja motivoitunut jatkaja on todennäköisemmin valmis kehittämään yritystä pitkäjänteisesti panostaen oman osaamisensa kasvattamiseen, vastuunottoon ja uusien ideoiden ja näkemysten esiintuomiseen kehittämällä liiketoimintaa eteenpäin.

4.5 Sukupolvenvaihdosprosessin kuvaus

Prosessi voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen: jatkajien tahtotilan selvittämiseen, keskusteluun ja analyysiin toteutettavista vaihtoehdoista, vallan ja vastuun siirtämiseen sekä viimeisenä strategian ja uusien roolien toteuttamiseen. Prosessi on pitkä ja sen toteuttaminen ei suju suoraviivaisesti, vaan osat alueet myös sivuuttavat paljon toisiaan. Prosessin lähtökohtana on perheyrittäjäkompleksin tilanne ja

tarpeet, jotka muuttuvat ajassa ja tarkentuvat prosessin edetessä. Uusitalo Groupin sukupolvenvaihdoksen suunnittelu on aloitettu hyvissä ajoin, sillä prosessin on tiedetty vievän aikaa. Yritys on myös siinä tilanteessa, ettei sukupolvenvaihdoksen toteuttamisella ole kiire esimerkiksi nykyisten omistajien halusta siirtyä nopeasti eläkkeelle. Sukupolvenvaihdosprosessissa tärkein muistettava asia onkin suunnittelun ajoittaminen tarpeeksi ajoissa, jottei yllätyksiä pääsisi syntymään. Uusitalo Groupin sukupolvenvaihdosprosessi on aloitettu virallisesti jo 2023 joulukuussa ensimmäisellä perhepalaverilla.

4.5.1 Alkukartoitus

Sukupolvenvaihdoksen toteuttamisessa ensimmäisen prosessin vaiheen tarkoituksena on avata keskustelua sukupolvenvaihdoksesta. Alkukartoituksen tekemistä varten luopujat ja jatkajat puolisoineen ovat järjestäneet perhepalavereita vuoden 2023 joulukuusta lähtien. Perhepalavereita on pidetty kerran kuukaudessa tarpeen vaatiessa. Ensimmäisen perhepalaverin jälkeen pidimme pidemmän tauon palaverien järjestämisessä, jotta jatkajat pystyivät prosessoimaan asiaa itsekseen. Palaverien aloittaminen oli uusi asia yrityksen toiminnassa ja ensimmäiset palaverit olivatkin hyvin erilaisia nykypäivän palaveriihin verrattuna. Sukupolvenvaihdosprosessissa keskustelun aloittamiseen liittyy paljon tunteita ja avoimia kysymyksiä.

Perhepalaverit ovat olleet hyvä keino päästä yhdessä puhumaan ja purkamaan asioita, joista ei juuri-kaan ole yhteisesti puhuttu. Ensimmäisessä perhepalaverissa todettiin myös ulkoisten asiantuntijoiden avun tarve sukupolvenvaihdoksen strategiseen ja taloudelliseen suunnitteluun. Ulkopuolisten asiantuntijoiden tarve korostuu Uusitalo Groupin kaltaisen peheyrityskompleksin verotuksellisten asioiden suunnittelussa, jotta kauppa toteutetaan eri yhtiömuotojen ja huojennussäännösten avulla mahdollisimman taloudellisesti. Ulkopuolinen asiantuntija pyydettiin kertomaan eri toteutusvaihtoehdoista ja verotuksesta jo kolmanteen yhteiseen tapaamiseen.

Perhepalavereissa on käsitelty muun muassa vuosien 2022–2024 tilinpäätöksiä ja yhtiön tunnuslukuja antaen tietoa jatkajille yhtiön toiminnasta ja kannattavuudesta. Osakeyhtiön ja maatilán tilinpäätöksiä on käsitelty erillään toisistaan. Perhepalavereissa apuna käytettiin myös Antti Rainingon opinnäytetyönä laatimaa työkirjaa (Raininko 2024). Työkirjan tarkoituksena oli toimia tukena sukupolvenvaihdoskeskustelussa. Työkirjan avulla käsitelimme luopujan ja jatkajan tahtotilaa, tunteita, tunteiden käsittelyä ja kokemuksia sukupolvenvaihdokseen liittyen, sekä mitkä asiat sukupolvenvaihdoksessa kokee vaikeimmaksi. Työkirjan avulla käsiteltiin myös jatkajien kannalta tärkeitä valmiuksia ja odotuksia

yrittäjien jatkamiseen, sekä sukupolvenvaihdoksen aikataulua. Työkirjan avulla jokainen joutui pohtimaan etenkin sukupolvenvaihdokseen liittyviä tunteita ja odotuksia henkilökohtaisella tasolla ja jakamaan niitä avoimesti myös muille. Varhaisessa vaiheessa aloitetun keskustelun myötä oli helppo tunnistaa yhteisiä, sekä eriäviä ajatuksia eri aiheista, jolloin ristiriitaisia odotuksia pystyttiin korjaamaan.

4.5.2 Strateginen suunnittelu ja omistajavisio

Uusitalo Groupin perheyrittäjäkompleksissa jatkajat ovat olleet tiiviisti yhteydessä perheyrittäjien toimintaan jo nuorelta iältä lähtien, osa jopa työskennelleet koko elämänsä ainoastaan perheyrittäjien parissa. Luopujilta jatkajille on täten siirtynyt hiljaista tietoa läpi elämän. Jatkajien osaaminen ja mahdollinen koulutuksen tai tukiverkoston tarve on siis tiedostettu ja jatkajia on perehdytetty yrityksen toiminnan jatkamiseen käytännössä koko elämänsä ajan. Jatkajat on jo varhaisessa vaiheessa valittu epämuodollisesti ainoastaan perheen keskuudesta ja sitoutettu toimintaan.

Sukupolvenvaihdoksen toteuttamisen aikana on kuitenkin syytä pohtia strategiaa laajemmin ja sitä kautta säilyttää etenkin joustavuus perheyrittäjien päätöksenteon keskiössä, kun omistajuus hajaantuu. Strategisessa suunnittelussa otettiin huomioon jatkavan sukupolven toiveet, osaaminen ja liiketoimintaintressit. Uusitalo Groupille tämä sukupolvenvaihdos on ensimmäinen, jolloin omistajuus siirtyy jatkajapolvelle vaiheittain. Omistajuuden siirto halutaan toteuttaa omistusosuuksiltaan tasapuolisesti, mutta säilyttäen päätöksentekijä joustavana ja oikeudenmukaisena yrityksen operatiivisissa toiminnoissa työskenteleville omistajille. Vastuuta päätöksenteossa voitaisiin jakaa esimerkiksi nimittämällä toimitusjohtaja ja kehitysjohtaja. Yrityksen operatiivisessa toiminnassa työskentelevät omistajat voisivat yrityksen strategiaa eteenpäin, mutta kaikkien sisarusten ääni kuuluisi omistajatasolla. Roolien avoimella sopimisella vähennetään sisäisiä jännitteitä ja vahvistetaan yhteenkuuluvuutta.

Strategian rinnalla määritettiin omistajastrategiaa ja -visiota, jotka määrittelevät perheen tavat omistaa, toimia ja tehdä päätöksiä. Strategian ja vision kirkastamisella sovittiin esimerkiksi siitä, kuka saa omistaa, millä ehdoilla, miten päätöksiä tehdään, miten ristiriitoja ratkotaan ja miten yrityksestä voi luopua. Koska vain osa jatkajista osallistuu aktiivisesti yrityksen operatiiviseen toimintaan, määritettiin pelisäännöt työnjaosta, palkkauksesta ja osinkopolitiikasta. Strategian ja vision ennalta määrittäminen toimii jatkossa omistajuuden ohjausvälineenä ja sen avulla vältetään konflikteja.

Strategiaa tai visiota ei voida kuitenkaan määritellä ilman aitoa halua ja kiinnostusta. Mikäli jatkajat eivät tunnusta yhteisten pelisääntöjen tai päämäärien asettamista tärkeänä yhteistyön muotona, tuntuu strategian ja vision laatiminen vain pakolliselta pahalta. Prosessin alusta lähtien on kuitenkin tunnistettu, että jatkajat ovat kiinnostuneita jatkamaan yritystoimintaa nimenomaan yhdessä. Prosessin aikana on kirkastunut ajatus yhteistyöstä ja yhteisen päämäärän tavoittelusta. Omistajuuspohjan haajaantuessa tiedostetaan kuitenkin riskit, joiden ennaltaehkäisemiseksi keskustelua toimintatavoista on käytävä.

4.5.3 Kaupan toteutus, verotus ja rahoitus

Uusitalo Groupin tapauksessa kaupan toteutuksessa käytettyä tapaa määrittävät osakeyhtiön ja yksityisen elinkeinoharjoittajan toiminnan myyntiä määrittävät ehdot, sillä Uusitalo Groupissa maatalous on erillään yhtiön liiketoiminnasta. Koska kyseessä on perheyriksen ensimmäinen sukupolvenvaihdos, kauppa tehdään osakekauppana lahjanluonteisella kaupalla. Jotta sekä tuloverolain, että perintö- ja lahjaverolain sukupolvenvaihdoshuojennukset voidaan hyödyntää täysimääräisinä, tulee osakekaupassa luovuttaa vähintään 10 % kullekin jatkajalle. Osakekaupan jälkeen jatkajat tosiasiallisesti jatkavat toiminnan harjoittamista vähintään viiden vuoden ajan, jolloin perintö- ja lahjaverolain sukupolvenvaihdoshuojennuksenkin erityisehto täyttyy ja jatkajalle ei koidu yllättäviä veroseuraamuksia edelleen myynnin tapahtuessa tuloverotuksen osalta.

Vaiheittainen omistajuuden siirto mahdollistaa jatkajien kouluttamisen ja perehdyttämisen yritystoimintaan, luo aikaa sopeutumiseen ja mahdollistaa kontrollin säilyttämisen siirtymävaiheen ajan. Luopumisen tapahtuessa vaiheittain jaetaan myös verorasitusta useammalle vuodelle ja minimoidaan kerralla syntyvät veroseuraamukset. Vaiheittainen omistajuuden siirto mahdollistaa huolellisen suunnittelun ja tarvittaessa erilaisten veroneutraalien yritysjärjestelyjen toteuttamisen.

Sukupolvenvaihdosprosessin aikana on kartoitettu paitsi osakeyhtiön, myös maatalouden sukupolvenvaihdoksen asiantuntijoita. Ennen asiantuntijan hyödyntämistä on kuitenkin käyty paljon keskustelua perheen sisällä, jotta asiantuntijan hyödyntäminen palvelisi tarkoitustaan kokonaisvaltaisesti koko prosessin eri vaiheissa mahdollisimman hyvin. Ulkopuolisen asiantuntijan hyödyntäminen on ollut keskeistä etenkin kaupparakenteen, verosuunnittelun ja ennakkoratkaisujen osalta. Koska kyseessä on perheyriksen, jossa tunnesiteet ovat vahvoja, ulkopuolisen asiantuntijan hyödyntämisellä prosessin eri vaiheissa varmistetaan myös jatkajien yhdenmukainen kohtelu.

5 ARVIOINTI JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa tietoa lähitulevaisuudessa toteutettavasta sukupolvenvaihdoksessa huomioitavista asioista perheomisteisessa yhtiössä, sekä edistää prosessia toimeksiantajayrityksessä M Uusitalo Oy. Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoittamiseen oli saatavilla paljon hyvää, luotettavaa lähdekirjallisuutta. Lähteitä olen pyrkinyt käyttämään monipuolisesti etsien tietoa samasta aiheesta eri lähteistä. Tietoa ja luotettavia lähteitä tarkemmin perheyritysten sukupolvenvaihdoksista ja niihin liittyvistä haasteista tai toteutuksista löytyi niukasta, johtuen varmastikin paitsi aiheen henkilökohtaisuudesta, myös yksilöllisyydestä. Olen kuitenkin kasvanut perheyrityskompleksin keskellä, joten aihe oli henkilökohtaisella tasolla tuttu. Koska aihe oli henkilökohtaisella tasolla tuttu, löytämäni tietoa oli helpompi arvioida kriittisesti ja tunnustaa oikeaksi.

Opinnäytetyön ensimmäinen varsinainen teoriaosuus sukupolvenvaihdoksesta strategian ja talouden näkökulmasta tuntui kirjoitusprosessin alussa haastavimmalta. Kuitenkin opinnäytetyön valmiiksi saattamisessa tuo osuus työstä osoittautui mielenkiintoisimmaksi ja opettavaisimmaksi, vaikka lakitekstin ymmärtäminen ja siihen viittaaminen oli kirjoittaessa vaativinta. Kokonaisuudessaan opinnäytetyö tuntui hyödylliseltä tämänhetkiseen elämäntilanteeseen ja aikaakin kirjoittamiseen oli riittävästi. Työn yhdistäminen käynnissä olevaan sukupolvenvaihdosprosessiin oli helppoa ja edisti prosessia toimeksiantajayrityksessä. Oppiminen sai uudenlaista merkitystä, kun luettua tietoa pääsi yhdistämään käytäntöön. Tiedonhaku ja sen jakaminen oli myös erityisen palkitsevaa, kun se sai kiitosta toimeksiantajayritykseltä ja edisti prosessia.

Eettisyyden ja luotettavuuden näkökulmasta alku tuntui haastavalta, sillä aihe oli niin henkilökohtainen. Opinnäytetyön tulee olla paitsi luotettava, mutta myös mielestäni eettisesti tehty ja etenkin aikaa kestävä. Prosessin edetessä kuitenkin tuli selväksi, mitkä asiat ovat toiminnallisen opinnäytetyön toteutuksen kannalta tarpeen jättää pois niiden epäolennaisuuden vuoksi. Tavoitteena oli luoda asiallista ja täsmällistä tietoa paitsi kohdeyritykselle, myös muille samassa tilanteessa oleville yritykselle. Tavoitteen lisäksi onnistuin tarjoamaan myös spesifimpää tietoa nimenomaan perheyrityksen näkökulmasta pienemmälle kohdeyleisölle.

Kirjoitustyön myötä opin paljon sukupolvenvaihdoksista ja perheomisteisten yritysten erityispiirteistä. Aiheen rajaaminen tuntuikin haastavalta, kun erilaisista näkökulmista olisi ollut kiinnostava lukea ja

kirjoittaa paljon enemmän ja syvällisemmin. Prosessin myötä opin ennen kaikkea sanallistamaan paitsi sukupolvenvaihdokseen, myös perheomisteiseen yhtiöön liittyviä piirteitä. Sukupolvenvaihdosprosessin eri vaiheet tuntuvat opinnäytetyön myötä selkeämmiltä, sekä helpommin tunnistettavilta ja hallittavilta. Tiedonhaku ja ymmärryksen lisääminen myös vähensivät henkilökohtaista jännitettä aiheen ympärillä.

Sukupolvenvaihdosprosessien ollessa perinteisesti pitkiä, opinnäytetyötä olisi voinut prosessin kannalta jatkaa jopa pidempään. Mikäli prosessi olisi ollut kohdeyrityksessä opinnäytetyön kirjoittamisen aikaan pidemmällä, olisin rajannut opinnäytetyön aihetta entisestään. Kohdeyritykselle opinnäytetyön rajausta oli kuitenkin tässä tilanteessa sopiva. Jatkoa ajatellen kohdeyritys voikin itse luoda opinnäytetyön avulla pohjaa esimerkiksi kattavammalle omistajastrategialle tai -visiolle.

Opinnäytetyöprosessin sekä suunnittelijana, että toteuttajana, mikä edellytti itsenäistä työskentelyä, aikatauluttamista ja aktiivista viestintää toimeksiantajayrityksen kanssa. Työn kirjallinen osuus, kuten opinnäytetyön kirjoitusohjeiden noudattaminen, tuntui sujuvalta ja mielekkäältä, kun oli aikatauluttanut työn osiin. Opin soveltamaan teoreettista tietoa käytäntöön ja muodostamaan kokonaiskuvaa laajasta, mutta osin herkkiäkin ulottuvuuksia sisältävästä aiheesta.

Opinnäytetyö vahvisti ammatillista osaamistani erityisesti liiketalouden ja yritysjärjestelyjen näkökulmasta. Opin ymmärtämään, minkälainen merkitys perheyrittäjyydellä on yrityksen elinkaaren hallinnassa ja miten ne kytkeytyvät toisiinsa. Vaikka toiminnallinen työ on tehty vain yhden perheyrittäjän tilanteen pohjalta, on aiheesta tunnistettavissa jokaiseen sukupolvenvaihdokseen liitettävät erityispiirteet, kuten valmistautumisen merkitys, avoimen kommunikaation tarve, sekä juridisten ja taloudellisten asioiden hallinta.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena tutkimustyönä toimeksiantajayritykselle tavoitteenaan antaa tietoa ja edistää sukupolvenvaihdosprosessia perheomisteisessa osakeyhtiössä. Toiminnallinen osuus toteutettiin tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajayrityksen ja sukupolvenvaihdosprosessiin osallistuneiden kanssa. Työn teoreettinen viitekehys pohjautui useaan laajaan kirjaan aiheesta, sekä erilaisiin asiantuntijoiden kirjoittamiin verkkolähteisiin.

Työn tuloksena annettiin tietoa sukupolvenvaihdoksen toteuttamistavoista toimeksiantajayritykselle ja aloitettiin sukupolvenvaihdosprosessia käytännön tasolla. Sukupolvenvaihdosprosessi käytiin toimeksiantajayrityksen kannalta kokonaisuudessaan läpi huomioiden prosessia yrityksen strategian ja talouden näkökulmasta, sekä operatiivisen järjestäytymisen ja emotionaalisten tekijöiden näkökulmasta. Sukupolvenvaihdosprosessi. Työ perustui keskeisiltä osin verotukseen, juridiikkaan, perheyrittäjien johtamiseen ja tunnesiteisiin.

Keskeisimmät havainnot sukupolvenvaihdosprosessissa onnistumisessa olivat kauppatavan valinta ja ajoitus, huolellinen suunnittelu, vuorovaikutus osapuolten välillä, sekä ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntäminen erityisesti verotuksen suunnittelussa, ennakkoratkaisujen hakemisessa ja huojennussäännösten täysimääräisessä hyödyntämisessä. Erityisesti perheyrittäjien sukupolvenvaihdosten kannalta esiin nousivat myös selkeän vastuunjaon ja seuraavan sukupolven valmistautumisen tärkeys. Usein suurimmat haasteet perheyrittäjissä liittyvät tunteisiin, epäselvyyksiin omistajuuden ja vallan siirtymisessä, sekä erilaisiin sukupolvien välisiin näkemuseroihin.

Tämä työ toimii jatkossakin paitsi perheyrittäjien, myös muiden muulla tavoin omistettujen yritysten tukena silloin, kun ne suunnittelevat sukupolvenvaihdosta. Työ kestää myös aikaa, siltä osin kuin verotus ja lainsäädäntö pysyvät muuttumattomina. Työ antoi läpileikkaavan kuvan sukupolvenvaihdosprosessista perheomisteisessa yrityksessä, joten jatkokehityksenä olisi hyödyllistä syventää tutkimusta esimerkiksi omistajastrategian tai -vision luomisella.

Opinnäytetyön toteuttaminen toiminnallisena tutkimustyönä palveli tarkoitustaan tuottaen tietoa käytännön prosessiin yrityksessä. Työ tuki perheyrittäjien jatkuvuutta, jolloin se toimi myös paikallisesti merkittävänä asiana esimerkiksi työntekijöille ja sidosryhmille.

LÄHTEET

- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2024. *Tutkimus: Yritysten omistajanvaihdosten näkymät parantuneet ja lopettamisaikomukset vähentyneet*. Saatavissa: <https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tutkimus-yritysten-omistajanvaihdosten-nakymat-parantuneet-ja-lopettamisaikomukset-vahentyneet/>. Viitattu 14.12.2024.
- Elo-Pärssinen, K. & Talvitie, E. 2010. *Perheyrittäminen on enemmän*. Helsinki: WSOYpro.
- Elo-Pärssinen, K., Heinonen, J. 2019. *Uudistuva perheyrittäminen*. Perhe, omistajuus ja liiketoiminta. Helsinki: Alma Talent.
- Finder. 2024. *M. Uusitalo Oy*. Saatavissa: <https://www.finder.fi/Mets%C3%A4palvelut/M+Uusitalo+Oy/Kannus/yhteystiedot/526711>. Viitattu 14.12.2024.
- Immonen, R., Lindgren, J. 2013. *Onnistunut sukupolvenvaihdos*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Juusela, J. & Tuominen, S. 2014. *Sukupolvenvaihdoksen verotus*. 2. uud. p. Helsinki: Talentum Media.
- Keskipohjanmaa. 24.9.2019. *Maatila kasvoi monialayritykseksi – Uusitalo Oy 20 vuotta ja isäntä 50 vuotta*. Saatavissa: <https://www.keskipohjanmaa.fi/artikkeli/maatila-kasvoi-monialayritykseksi-uusitalo-oy-20-vuotta-ja-isanta-50-vuotta?hashed=1709477954273>. Viitattu 14.12.2024
- Kess, M. 2011. *Onnistunut sukupolvenvaihdos*. Jyväskylä: Edita Publishing Oy.
- Koneyrittäjät. 2024. *Jäsenet esittäytyvät*. Saatavissa: <https://www.koneyrittajat.fi/pages/etusivu/yhdistykset/karjala/jaesenet-esittaaetyvaet.php>. Viitattu 14.12.2024.
- Minilex. *Lunastuslauseke ja suostumuslauseke osakeyhtiön yhtiöjärjestyksessä*. Saatavissa: <https://www.minilex.fi/a/lunastuslauseke-ja-suostumuslauseke-osakeyhti%C3%B6nyhti%C3%B6j%C3%A4rjestyksess%C3%A4>. Viitattu 15.4.2025.
- Minilex. *Osakeyhtiön yhtiöjärjestys*. Saatavissa: <https://www.minilex.fi/a/osakeyhti%C3%B6nyhti%C3%B6j%C3%A4rjestys>. Viitattu 15.4.2025.
- Perheyrittäjien liitto. *Sukupolvenvaihdos – rohkeutta ja avoimuutta keskusteluun*. 26.8.2023. Saatavissa: https://issuu.com/perheyrittajat/docs/pl_spv_2023_web?fr=xKAE9_zU1NQ. Viitattu 10.4.2025.
- Perheyrittäjien liitto. *Usein kysytyt kysymykset perheyrittämisestä – Mikä on perheyrittäminen ja millainen se on?* Saatavissa: <https://perheyrittajat.fi/tietoa-meista/ukk>. Viitattu 1.12.2024.
- Raininko, A. 2024. *Henkinen valmistautuminen maatalousyrittäjien sukupolvenvaihdokseen: Työkirja sukupolvenvaihdoskeskustelun tueksi*. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Opin- näytetyö. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202404085974>. Viitattu 4.5.2025.
- Rajala, K. & Aihinen, K. 2020. *Yrittäjän syke: Yrittäjänä elämisen taito*. Helsinki: Readme.fi.
- Tilastokeskus. 2023. *Yritysten lukumäärä 562 000 vuonna 2021*. Saatavissa: <https://stat.fi/julkaisu/cl8mphpsykv10cvzuhyd2lu7>. Viitattu 27.11.2024.

Tilastokeskus. *Yritykset tuottavat valtaosan arvonlisäyksestä*. Saatavissa: https://stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-10-22_001.html?s=0. Päivitetty 22.10.2012. Viitattu 1.12.2024.

Uusitalogroup. 2024. *Agrihuolto*. Saatavissa: <https://www.uusitalogroup.fi/>. Viitattu 14.12.2024

Vero. *Lahjanluonteinen kauppa*. Saatavissa: https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/omaisuus/lahja/lahjanluonteinen_kaupp/. Päivitetty 1.1.2023. Viitattu 12.1.2025

Vero. *Osakeyhtiön sukupolvenvaihdos verotuksessa*. Saatavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/60519/osakeyhti%c3%b6n-sukupolvenvaihdos-verotuksessa/>. Päivitetty 17.3.2020. Viitattu 11.1.2025.

Vero. *Peitelty osinko*. Saatavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48147/peitelty-osinko10/>. Päivitetty 25.4.2024. Viitattu 12.1.2025.

Vero. *Pääomatulon veroprosentti*. Saatavissa: <https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/tulot/paomatulot/>. Päivitetty 11.5.2017. Viitattu 11.1.2025.

Vero. *Varainsiirtovero*. Saatavissa: <https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/omaisuus/varainsiirtovero/>. Päivitetty 17.12.2024. Viitattu 11.1.2025.

Yrittäjät. 2022. *Omistajanvaihdosten vuosivolyymit selvitetty ensi kertaa – lähes 4000 yritystä siirtyy vuosittain uusiin käsiin*. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/ajankohtaista/tiedotteet/omistajanvaihdosten-vuosivolyymit-selvitetty-ensi-kertaa-lahes-4000-yritysta-siirtyy-vuosittain-uusiin-kasiin/>. Viitattu 5.3.2025.

Yrittäjät. *Mitä yrittäjyys on?* Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/yrittajaksi-ryhtymisen/mita-yrittajyys-on/>. Viitattu 27.11.2024.

Yrittäjät. *Perheyrittymääritelmä*. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/ajankohtaista/lausunnot/perheyrittysmaaritelma/>. Viitattu 4.5.2025.

Yrittäjät. *Yrittäjyys Suomessa*. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/tietoa-meista/tietoa-yrittajarjestosta/yrittajyys-suomessa/>. Viitattu 27.11.2024.