

YRITYKSEN OMISTAJANVAIHDOS

Puuseppä-yrittäjän kokemuksia yrityskaupoista

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Puutekniikan koulutusohjelma
Puutuotetekniikan suuntautumisvaihtoehto
Opinnäytetyö
Kevät 2008
Jukka Korpela

ALKUSANAT

Tämän opinnäytetyön aiheena on omien kokemusten ja kirjallisen tiedon kautta selvitetty omistajanvaihdoksissa huomioon otettavia asioita. Työ on tehty kevään 2008 aikana. Haluan myös kannustaa nuoria lähtemään rohkeasti yrittäjiksi, mikäli löytyy intoa ja halua päästä toteuttamaan itseään ja ideoitaan. Kynnys aloittaa yrittäminen on madaltunut, ja yrittäjyyttä arvostetaan nykyään entistä enemmän.

Haluan myös kiittää ohjaavaa opettajaa Mikko Salmea Lahden ammattikorkeakoulusta kannustavasta ja hyvästä yhteistyöstä. Olen voinut käyttää työssä hyväkseni pitkäaikaista yrittäjäkokemustani, ja koska aihe on kiinnostava sekä erittäin ajankohtainen, sitä oli mielenkiintoista ja opettavaa tehdä.

Lahdessa 26.3.2008

Jukka Korpela

Lahden ammattikorkeakoulu
Puutekniikan koulutusohjelma

KORPELA, JUKKA: Yrityksen omistajanvaihdos

Puutuotetekniikan opinnäytetyö, 30 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2008

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää pienten ja keskisuurten puusepänyritysten omistajan- ja sukupolvenvaihdokseen liittyviä asioita. On arvioitu, että Suomessa tapahtuu omistajanvaihdos seuraavan kymmenen vuoden aikana 70 – 80 000:ssä yrityksessä. Syitä on monia, mutta keskeisimpiä ovat yrittäjän ikääntyminen, terveydelliset seikat, omistuksien muutokset, halu antaa vastuuta seuraavalle sukupolvelle, muuttaa omistus rahaksi ja päästä jatkossa helpommalla tai hakea uusia haasteita. Korkeasuhdanne lisää myös yrityskauppojen määrää, koska yritykset tuottavat hyvin ja rahoituksen järjestäminen on helppoa. On myyjän ja ostajan markkinat. Omistajavaihdosten onnistuminen on merkittävä asia omistajien lisäksi myös ympäröivän yhteiskunnan kannalta. Omistajille on tärkeää, että työntekijöillä säilyvät vähintään samat edut ja työpaikat jatkossakin. Yrittäjälle kysymys on usein oman elämäntyön ja aikanaan tehdyn, useimmiten risikosijoituksen, realisoimisesta. Yrittäjän näkökulmasta katsottuna omistajanvaihdos on suuri muutos, ja siihen kannattaa panostaa ja aloittaa myös henkinen valmistautuminen jo ajoissa.

Luopujan ja jatkajan välillä tulisi olla täysi luottamus, jolloin riittävän pitkää siirtymäaikaa käyttämällä voidaan omistajanvaihdos suorittaa aiheuttamatta vahinkoa yrityksen toiminnalle. Pk-yrityksissä keskitytään helposti enemmän tekemiseen kuin keskusteluun, jota tehdään työn lomassa. Luopujalle on tärkeää, että hän voi jättää luottavaisin mielin yrityksen jatkajalle ja nähdä elämäntyönsä jatkuvan. Jatkajalla on suuri huoli yrityksen menestymisestä, johon hän usein on kiinnittänyt koko omaisuutensa

Omakohtaisista yrityskauppakokemuksista kerrotaan Omia kokemuksia ja pohdintoja yrityskaupoista -osuudessa. Kokemuksista käy ilmi, että luopujalle ei ole helppoa luopua elämäntyöstään, koska yritys on ollut olennainen osa jokapäiväistä elämää ja sosiaalista verkostoa. Saatu rahallinen hyöty ei ole välttämättä tärkein tekijä, vaan kokonaisuus, jossa on huomioitu tärkeimmät sidosryhmät.

Yhteenveto-osuudessa kerrotaan mitä omakohtaisia virheitä on tehty ja mihin asioihin tulee kiinnittää erityisesti huomiota. Yrittäjäksi aikova keskittyy helposti liiaksi kannattavuuslaskelmiin, tila- ja laitehankintoihin. Yhtä tärkeää on pohtia omia vahvuuksia ja heikkouksia olla yrittäjänä; tulenko hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa, voiko minuun luottaa kaikissa tilanteissa, uskallanko ottaa riskejä ja onko minulla taloudellista ajattelukykyä. Avainasemassa on myös muu henkilöstö, joiden ammattitaito ja motiivi ratkaisevat menestymisen.

Avainsanat: omistajanvaihdos, yrittäjä, luopuja, jatkaja, pk-yritys

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Technology

KORPELA, JUKKA: Enterprise ownership change

Bachelor's Thesis in Wood Technology, 30 pages, 1 appendix

Spring 2008

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to study the change of ownership and change of generation in SME carpentry businesses.

It has been estimated that during the next 10 years approximately 70,000–80,000 enterprises will go through a change of ownership in Finland. Several reasons exist for this, but the essential ones are the aging of the entrepreneur, health reasons, changes in ownership, willingness to pass on responsibility to the next generation, willingness to cash in the ownership, and willingness to get off easier in the future or to look for new challenges. An economic boom also increases the number of corporate acquisitions because the enterprises make good profit and it is easy to arrange the financing. A market exists for both the seller and the buyer. A successful change of ownership is important, not only to the owners, but also to the surrounding society. It is of great importance to the owner that the personnel can keep their old benefits and positions also in the future. For an entrepreneur the question is often about realizing his life work and past investments that quite often were made at big risk. From an entrepreneur's perspective a change of ownership is a big change, which one should mentally prepare for well in advance.

Absolute trust should exist between the incumbent and the successor, so that the ownership transition can take place without damaging the business. It is important for the incumbent to feel confident about passing his life work to the successor. The successor's concerns revolve around the success of the business, as in many cases he has tied up all his fortune to the enterprise.

Empirical knowledge of corporate acquisitions tells us that it is not easy for the incumbent to give away his life work, as the business has been a central part of his daily life and social network. The financial gain is not necessarily the most important factor, but the entire complex that involves the essential stakeholders.

The summary describes certain personal mistakes that have been made, and points out matters that need special attention. The focus of the intended entrepreneur is often on profitability calculations, and space and equipment purchases. It is equally important to consider his own strengths and weaknesses as an entrepreneur, such as being able to get along with different types of people, being trustworthy in all circumstances, being able to take chances and risks, and being able to think in financial terms. Key to success is also the supporting personnel, whose skills and motivation determine the success of the business.

Key words: change of ownership, entrepreneur, incumbent, successor, SME

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

1 JOHDANTO

1

2 OMISTAJA- JA SUKUPOLVENVAIHDOS

2

2.1 Omistaja- ja sukupolvenvaihdosten ajankohtaisuus

2

2.2 Keskeisiä käsitteitä

3

3 YRITYSKAUPPA

4

3.1 Yrityskaupan suunnittelu

4

3.2 Osakekauppa vai liiketoiminnan myynti?

5

3.3 Yrityksen nykytila

6

3.4 Yrityksen arvonmääritys

7

3.5 Yrityksen arvoon vaikuttavat tekijät

7

3.6 Rahoituksen suunnittelu

8

4 OSAKEKAUPPA JA LIIKETOIMINTAKAUPPA

9

5 VEROTUS

10

5.1 Osakkeiden myynnin verotus	
10	
5.2 Liiketoiminnan myynnin verotus	
11	
6 YRITYKSEN JATKAJA	
12	
7 YRITYKSESTÄ LUOPUMINEN	
13	
8 OMISTAJANVAIHDOKSESTA TIEDOTTAMINEN	
13	
9 OSAAJIEN JA KONTAKTIEN SIIRTO	
14	
10 OMIA KOKEMUKSIA JA POHDINTOJA YRITYSKAUPOISTA	15
10.1 Yrityksen perustaminen	
15	
10.2 Osakkeiden myynti	
17	
10.3 Yrityksen takaisinosto	
19	
10.4 Yrityksen uudelleenmyynti	
20	
10.5 Puusepäntiikkeen osto	
22	
10.6 Uuden yrityksen osto	
23	

11 JOHTOPÄÄTÖKSET

25

12 PUUSEPPÄ-YRITTÄJÄN OHJEET YRITTÄJÄKSI AIKOVALLE

28

LÄHTEET

30

LIITE

31

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheeksi on otettu yrityksen omistaja- ja sukupolvenvaihdoksen, koska aihe on ajankohtainen ja omien osto- ja myyntikokemusten vertaaminen tutkittuun kirjalliseen tietoon vaikutti mielenkiintoiselta. Aihe on rajattu osakeyhtiön osakekauppoihin sekä liiketoimintakauppoihin, koska nämä ovat yleisimmät yrityskaupan toteutustavat ja näistä on myös omaa kokemusta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää niitä virheitä, joita yleensä tehdään ja joita olen itse tehnyt omistajavaihdosten yhteydessä. Perehtymällä eri vaihtoehtoihin ja käyttämällä asiantuntija-apua voidaan saavuttaa paras mahdollinen kokonaisuus sekä myyjän että ostajan kannalta. Riittävän pitkä valmistautumisaika vaihdokseen on yksi tärkeimmistä tekijöistä luopujalle, ja se vaikuttaa olennaisesti kaupan onnistumiseen. Useasti myyntiin päädytään, vasta kun on lähes pakko esimerkiksi terveydellisistä syistä, vaikka myyntiä olisi mietitty jo vuosia.

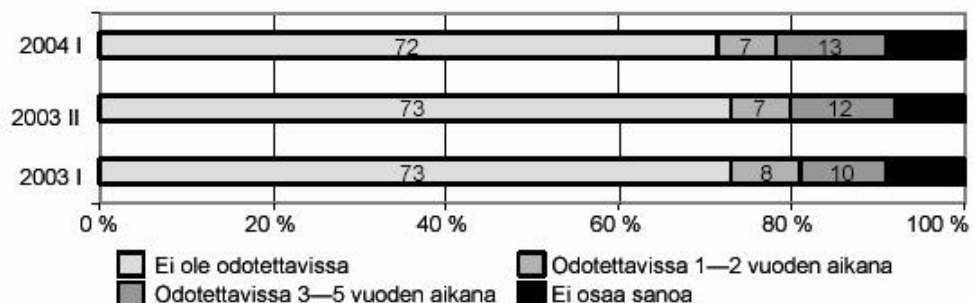
Teoriaosiossa käsitellään aluksi yrityskaupan suunnittelua ja siihen valmistautumista. Seuraavaksi selvitetään arvonmäärittystä sekä yrityksen nykytilaa. Rahoitus ja verotus ovat keskeisessä asemassa omistajavaihdoksissa. Jatkajalle asetettuja vaatimuksia käsitellään laajasti, koska suurin este omistajavaihdoksen syntymiselle on hyvän jatkajan löytäminen. Lopuksi käsitellään yrityksen luopumiseen ja tiedotukseen liittyviä asioita.

2 OMISTAJAN- JA SUKUPOLVENVAIHDOS

2.1 Omistajan- ja sukupolvenvaihdosten ajankohtaisuus

Sukupolvenvaihdoksia, yritysjärjestelyjä, yrityskauppoja ja muita liiketoiminnan siirtoja on toteutettu niin kauan kuin on ollut yritystoimintaa ja yrittäjiä. Euroopan unionin alueella liiketoiminnan siirtoja tai sukupolvenvaihdoksia arvioidaan tapahtuvan keskimäärin joka kolmannessa yrityksessä lähimmän kymmenen vuoden aikana (European Commission 2002). Suomessa suurten ikäluokkien eläköitymisen yhteydessä myös suku- ja yrittäjäpolven vaihdokset korostuvat, mutta toki eri tavalla kuin palkansaajien eläkkeelle siirtyminen. Suomessa suku- ja yrittäjäpolvenvaihdosten määrä nousee normaalin vaihdosnopeuden yläpuolelle vuosina 2005–2015. Huipun on arvioitu ajoittuvan vuosille 2008–2011. (Kortelainen, Kuvaja ja Saurio 2005, 11.)

Sukupolven- ja omistajanvaihdoksia tehdään tulevaisuudessa nykyistä paljon enemmän, koska lähivuosina suuret ikäluokat saavuttavat eläkeiän. Väestön ikääntymisen seurauksena sukupolven- tai omistajanvaihdoksia on tulevina vuosina odotettavissa runsaasti. Yrityksistä 19 prosentissa odotetaan sukupolven tai omistajanvaihdosta seuraavan viiden vuoden kuluessa. Mikäli kaikki odotetut vaihdokset tapahtuisivat ennakoitussa aikataulussa, merkitsisi se noin 40 000 sukupolven- tai omistajanvaihdosta seuraavan viiden vuoden aikana.



KUVIO 1. Sukupolven- ja omistajanvaihdos odotettavissa seuraavan 5 vuoden aikana % yrityksistä. (Kortelainen 2005, 12.)

Yritysten liiketoiminnan siirrot ja sukupolvenvaihdokset tulevat ajankohtaiseksi runsaan 20 vuoden välein yritysten perustamisesta tai edellisestä liiketoimintasiirrosta. Yrittäjät ryhtyvät pääsääntöisesti suunnittelemaan yrityksen tai sen osien luovutusta 50 ikävuoden jälkeen ja toteuttamaan suunnitelmiaan 57–58 ikävuoden tietämissä. (Kortelainen 2005,13.)

2.2 Keskeisiä käsitteitä

Yrityksen sukupolven- tai omistajanvaihdoksessa yrityskaupalla tarkoitetaan myyntiä, jossa kaikki liiketoiminta, siihen liittyvä omistus sekä yhteistyösuhteet, siirtyvät luopuvalta yrittäjältä jatkavalle yrittäjälle. Suunnittelu ja toteutus on pitkäaikainen prosessi, jossa luopuja ja jatkaja ovat yhdessä mukana.

Sukupolvenvaihdoksessa yrityksen omistus tai osaomistus siirretään perheenjäselle tai sukulaisille. Toteuttamismalleja on useita, ja niiden vaikutus voi muuttaa yritystä paljonkin nykytilanteesta.

Omistajanvaihdoksessa jatkaja voi olla ulkopuolinen henkilö, yrityksen johtohenkilöt tai vaikka koko henkilökunta.

Yrittäjällä on myös aina mahdollisuus jäädä pois yrityksestä myymällä osa omistuksesta jatkajalle tai lopettaa yritys kokonaan. Lopettaminen on yleisempää ja helpompaa ammatinharjoittajilla. (Kortelainen 2005, 14 -15.)

3 YRITYSKAUPPA

Yrityskauppa on olennaisesti erilainen riippuen siitä, onko kaupan kohteena omistus yritykseen vai liiketoiminta. Kaupan alkuasetelmaan vaikuttavat lisäksi se, millainen on yrityksen varallisuusrakenne, onko yrityksessä jakamattomia voittovaroja, onko yrityksessä vahvistettuja tappioita, miten kauan yritys on omistettu ja kuinka ostaja aikoo rahoittaa kaupan. Tavallisimmat syyt yrityksen myyntiin ovat ikä, sairaus, muutostarve (yrityksen tai yrittäjän), elämäntyön realisointi tai riittävien resurssien puuttuminen.

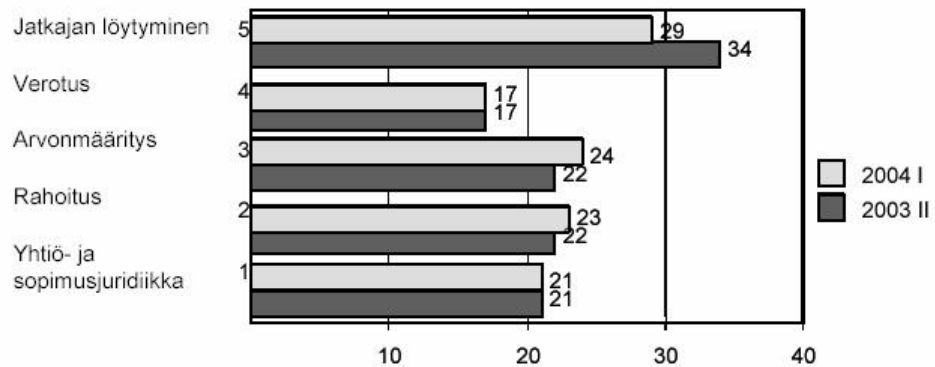
3.1 Yrityskaupan suunnittelu

Omistajanvaihdos on pk-yrityksissä hyvin merkittävä tapahtuma, koska usein yrittäjän myydessä yrityksensä on kyse koko elämäntyön siirtymisestä toisille. Huolellisella suunnittelulla vältetään yrityskaupassa joutumasta hallitsemattomaan tilanteeseen. Tällöin yritys pysyy toimintakykyisenä muutoksen ajan, ja omistussuhteet ovat kaikille selvät. Tärkeää on myös varata riittävän pitkä aika suunnitteluun, koska tehokas verosuunnittelu vaatii aikaa. Tällöin on tarjolla erilaisia vaihtoehtoja eniten. (Manninen 2001, 17.)

Sukupolven- ja omistajanvaihdokseen valmistauduttaessa on syytä varata riittävästi aikaa vaihdoksen suunnitteluun. Suunnittelu pitää aloittaa hyvissä ajoin, jotta mahdollisimman moneen asiaan saataisiin ratkaisu ja eri toteutusvaihtoehtoja kyettäisiin harkitsemaan riittävästi ennen vaihdoksen toteuttamista. Vaihdoksen suunnittelu olisi syytä sisällyttää osaksi yritystoiminnan nykyistä suunnittelua

Jatkajan löytäminen on suurin sukupolven/omistajanvaihdokseen liittyvä ongelma. Sukupolvenvaihdoksia suunnittelevista pk-yrityksistä 29 prosenttia pitää jatkajan löytymistä ongelmana. Myös asiantuntija-avun tarve on suuri. Verotus ja arvonnäät ovat seuraavaksi keskeisimpiä ongelmia vajaan neljänneksen osuudella.

Rahoitusta pitää ongelmana 21 prosenttia ja yhtiö- ja sopimusjuridiikkaa 17 prosenttia. (Kortelainen 2005, 13.)



KUVIO 2. Odotettavissa olevat ongelmat sukupolven omistajavaihdoksessa niillä yrityksillä, joilla on odotettavissa sukupolven vaihdos seuraavan viiden vuoden aikana. (Kortelainen 2005, 13.)

Edullisinta on yleensä yrityksen myyminen. Myyntitilanteessa saadaan paitsi reaalisoitua yrityksen käyttö- ja vaihto-omaisuus käypään hintaan, myös korvaus yrityksen nimestä, asiakaskunnasta ja sopimuksista yhteistyökumppanien kanssa. Yrittäjän elämäntyö voidaan hinnoitella oikeaan arvoonsa. (Lakari 2004, 7.)

3.2 Yrityskaupan eri muodot

Yrittäjä voi myydä osakkeensa tai omistuksensa kokonaan tai osan niistä, siirtää jälkeläisille tai myydä ulkopuoliselle. Lopettaminen on yleensä taloudellisesti heikoin vaihtoehto, varsinkin jos yritykseen on kertynyt paljon omaisuutta esimerkiksi koneita ja laitteita, joita tarvitaan yrityksen toiminnassa. Näillä on yleensä korkea käyttöarvo mutta huono myyntiarvo.

Erimuotoisten yhtiöiden myyntiin, lahjoittamiseen ja lopettamiseen liittyvät pääkohdat on esitetty liitteessä 1.

Yritys voi myös olla personoitunut niin vahvasti yrittäjään, että ostajaa ei löydy. Tällöin lopettaminen tai osan myyminen yrityksestä ovat ainoat vaihtoehdot. Osakekaupassa, jossa osakkeiden myynnillä myydään koko omaisuus velkoineen ja vastuineen, ostajalle jää vastuu tulevaisuudesta ja menneisyydestä. Liiketoimintakaupassa myydään liiketoiminta ja se omaisuus, jonka ostaja tarvitsee liiketoiminnan jatkamiseen. Myyjä voi maksaa pois yrityksen velat ja lopettaa yrityksen sopivassa haluamassaan ajankohdassa tai pitää yritystä vaikka sijoitustoimintaa varten. (Sotka 2004.)

Yleisimmät yrityskaupamuodot, osakekauppa ja liiketoimintakauppa esitellään luvussa 4.

Fuusiossa yhtiö siirtää kaikki varansa ja omaisuutensa toiselle yhtiölle. Vastaanottavalle yhtiölle siirtyy kaikki oikeudet ja velvollisuudet. Jos toinen yhtiö omistaa kaikki sulautuvan yhtiön osakkeet, kyseessä on tytäryhtiösulautuminen. Sulautuva yhtiö purkautuu ilman selvitysmenettelyä järjestelyssä. (Ukkola, Vilppula 2004, 163.)

3.3 Yrityksen nykytila

Yrityksen tilaa tarkasteltaessa ratkaisevia tekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen kilpailukyky, yrityksen kilpailuasema ja yrityksen koneet, laitteet ja niiden kunto.

Yhtiömuoto kannattaa muuttaa etukäteen myyntiä varten sopivaksi. Yrityksessä olevaa varallisuutta, jota ei tarvita liiketoiminnassa ja joista ostaja ei ole kiinnostunut, kannattaa järjestellä pois. Tällä voidaan vaikuttaa yrityksen arvoon.

Taloudellisella tilanteella on suuri vaikutus omistajanvaihdoksen toteutumiseen. Hyväkuntoisen yrityksen ostaminen on kiinnostavampaa, joskin hinta on paljon korkeampi, mikä johtuu hyvästä tuloksentekevyydestä. Heikompi-kuntoinen yritys saattaa olla houkutteleva vaihtoehto, jos ostaja tunnistaa ne tekijät, joista tilanne johtuu. Ostohinta voi olla huomattavasti alhaisempi. Heikon taloudellisen tilan parantaminen vaatii kuitenkin paljon aikaa ja rahaa, joten on syytä selvittää, tarvittaessa asiantuntijoita käyttäen, kumpi on järkevämpää ja riskittömämpää. Yrityksen hintaan vaikuttavat esimerkiksi yrityksen varat, tuottavuus, varaston arvo, tilauskanta ja sopimukset.

3.4 Yrityksen arvonmäärittäminen

Määritettäessä yritykselle oikeaa hintaa kannattaa turvautua ulkopuoliseen asiantuntijaan. Yrittäjä arvioi helposti yritystään tunnearvolla, mikä on usein korkeampi kuin todellinen arvo. Yrittäjä saattaa hinnoitella yrityksensä myös siten, että hän saisi sellaisen hinnan, että se turvaisi eläkevuodet taloudellisesti. Hinnan tulisi kuitenkin olla sellainen, että yrityksen jatkaminen on taloudellisesti mahdollista.

3.5 Yrityksen arvoon vaikuttavat tekijät

Tuloslaskelma ja tase vähintään kolmelta vuodelta antavat hyvän perustan yrityksen arvon selvittämiseen. Liikevaihdon ja tuloksen kehittyminen kertovat paljon yrityksestä. Usein yrittäjän lähestyessä eläkeikää voi suunta olla laskeva. Jatkajan tulisi nähdä mahdollisuus kehityksen suunnan muutokseen. Taseesta voidaan katsoa, mitä käyttö- ja vaihto-omaisuutta tilinpäätöshetkellä yrityksellä on ja mitkä on niiden käyvät arvot. On selvitettävä myös epäkurantin materiaalin osuus varaston arvosta. Vieraan ja oman pääoman osuus ja niiden kehitys pitkältä ajalta antaa hyvän kuvan yrityksen tilasta. On myös paljon näkymättömiä arvoja (goodwill), jotka

vaikuttavat huomattavan paljon yrityksen arvoon. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstö, sopimukset, patentit, nimi, imago, luvat, muotit ja tilat.

Yrityksen arvon määrittämiseen ei ole mitään ehdottoman oikeaa laskukaavaa, koska monet kirjanpidon ulkopuoliset tekijät vaikuttavat lopputulokseen. Suuntaa antavana kaavana pk-yritykselle voidaan pitää seuraavaa asetelmaa

$$\begin{aligned}
 &+ \text{ Oma pääoma} \\
 &+ \text{ Varaukset} \\
 &+ \text{ Goodwill (nk. yrityksen ”näkyvät arvot”)} \\
 &+ \underline{(3-7) \times (\text{Liikevoitto} + \text{suunnitelman mukaiset poistot})} \\
 &= \text{ Yrityksen arvo}
 \end{aligned}$$

(Suomen Yrittäjät, 2004.)

3.6 Rahoituksen suunnittelu

Sukupolven- tai omistajanvaihdoksen rahoitusta suunniteltaessa on otettava huomioon samat tekijät, jotka vaaditaan yleisesti rahoituksessa. Vakuuksia vaaditaan lainarahalle, määrä riippuu rahoituslähteestä ja menetelmästä. Jatkajalta pyydetään myös henkilökohtaisia vakuuksia, joiden puute usein on yrityskaupan esteenä. Sukupolvenvaihdostilanteessa lahjaveron määrä voi olla saajalle niin merkittävä, että vaihdos jää toteutumatta. Kunnollinen rahoitussuunnitelma, josta selviää jatkajan mahdollisuudet suoriutua kauppahinnasta ja veroista vakuuttavat rahoittajat sitoutumaan rahoitukseen. (Suomen Yrittäjät, 2007c.)

Pankit ja rahoituslaitokset sekä vakuutusyhtiöt tarjoavat rahoitusmuotoja, jotka sisältävät lainan lisäksi muita rahoitusmuotoja, jotka voivat mahdollistaa yrityskaupan edellyttäen hyvää yhteistyötä jatkajan ja luopujan välillä.

Finnvera Oyj tarjoaa yrittäjälainaa sukupolvenvaihdoksiin ja yrityskauppoihin.

TE-keskuksilla on erilaisia investointi- ja kehittämistukia, jotka ovat harkinnanvaraisia avustuksia.

4 OSAKEKAUPPA JA LIIKETOIMINTAKAUPPA

Myyjän kannalta yrityksen osakkeiden myynti on yleensä verotuksellisesti edullisempaa kuin liiketoiminnan myynti. Osakkeista saatu hinta tulee suoraan myyjälle eikä yhtiöön. Ostaja on yleensä kiinnostunut ostamaan vain liiketoiminnan, koska se on verotuksellisesti edullisempaa. Osakekaupassa voi siirtyä ostajalle myös sellaisia vastuita, joita hän ei halua ottaa. (Ukkola 2004, 238–239.)

Osakekaupassa myydään yrityksen osakkeet omaisuuksineen ja velkoineen. Ostaja ottaa vastuun tulevaisuudesta ja osittain menneisyydestä. Esimerkiksi myöhempien verotarkastusten yhteydessä voi ilmaantua maksettavaa, josta kukaan ei välttämättä tiedä kaupantekovaiheessa. Historiaan liittyviä riskejä pyritään sopimuksellisesti minimoimaan, mutta kokonaan niistä ei päästä. Näiden seikkojen vuoksi yleensä halutaan mieluummin ostaa liiketoiminta kuin osakkeet. Ostaja pystyy poistamaan verotuksessa ostamansa yrityksen liikearvon. (Wikholm, 2002.)

Liiketoimintakauppa on tavanomainen yrityskaupan muoto, jossa osakkeiden tai yhtiöosuuksien sijasta kaupan kohteena on yrityksen omistamaa omaisuutta ja myyjänä siten itse yritys tai yhtiö. Liiketoimintakaupalla voidaan ostajalle luovuttaa jokin liiketoiminnan osa tai koko liiketoiminta.

Liiketoimintakaupassa ostetaan yleensä käyttö- ja vaihto-omaisuus jotka sisältävät koneet, laitteet ja varaston. Yleensä halutaan ostaa vain liiketoiminta ja se käyttö- ja vaihto-omaisuus, jota tarvitaan yrityksen jatkamiseen. Koneista ja laitteista maksetaan yleensä kirjanpitoarvo ja varastosta sen ostoarvo vähennettynä mahdolliset epäkuranttiudet. Liike- eli goodwill-arvoa maksetaan esimerkiksi nimestä, ammattitaitoisesta henkilökunnasta, asiakkaista, sopimuksista ja maineesta. Myyjälle ei ole ratkaisevaa merkitystä, kumpi kauppamuoto on kyseessä, jos käteen jäävä hinta on sama. Myyjällä voi olla halukkuutta jättää yhtiö vielä toimintaan ja nostaa esimerkiksi osinkoina itselleen tuloja vuosittain. Ostaja haluaa usein vastuukysymyksistä ja verotuksellisista seikoista johtuen ostaa vain liiketoiminnan.

(Wikholm, 2002.)

Koska kysymys on yrityksen omistaman omaisuuden myymisestä, tulee liiketoimintakaupasta syntyvä myyntitulo yritykselle, ei yrityksen omistajalle. Yritykseen tulleet varat voidaan siirtää omistajille normaalein voitonjakosäännöksin tai esimerkiksi palkkana. Viime kädessä yritys voidaan purkaa. (Lakari 2004, 8.)

5 VEROTUS

Yrittäjän ja yritystoiminnan vastaanottajan verotus on keskeinen osa omistajanvaihdosprosessia ja vaikuttaa keskeisesti siihen kuinka yritysjärjestely toteutetaan. Tähän vaikuttaa esimerkiksi se, kuinka kauan yritys on omistettu, onko kyseessä osakekauppa vai liiketoimintakauppa ja millä tavalla yrittäjä nostaa varoja yhtiöstään.

5.1 Osakkeiden myynnin verotus

Osakkeista joutuu ostaja maksamaan varainsiirtoveroa 1,6 %. Luovutusvoitosta on maksettava veroa siltä vuodelta, jolloin kauppasopimus on tehty, vaikka kauppahinta maksettaisiin tulevina vuosina. (Siikarla 2001, 335.)

Osakkeiden luovutusvoitosta maksettiin luovutusvoittoveroa 29 %, (v. 2008 28 %). Luovutusvoitto lasketaan siten, että luovutushinnasta vähennetään alkuperäinen hankintameno tai hankintameno-olettama. Jos myyjä on omistanut osakkeet yli 10 vuotta, niin hankintameno-olettama on 50 %, muutoin 20 %. Myyjän luovutusvoittovero on 14,5 %, jos hän on omistanut osakkeet yli 10 vuotta. (Ukkola 2004, 235–236.)

TAULUKKO 1. Esimerkki luovutusvoittoveron laskemisesta. (Ukkola 2004, 236.)

a) todellisen hankintamenon käyttäminen	
Luovutushinta	1 000 000 EUR
todellinen hankintameno	- 100 000 EUR
Luovutusvoitto	900 000 EUR
vero 29 % (v.2004)	261 000 EUR (26,1 % luovutushinnasta)
b) 50 % hankintameno-olettaman käyttäminen	
Luovutushinta	1 000 000 EUR
hankintameno-olettama	- 500 000 EUR
Luovutusvoitto	500 000 EUR
vero 29 % (v.2004)	145 000 EUR (14,5 % luovutushinnasta)

Jos luopujan alkuperäinen hankintameno on alhainen ja hän on omistanut liiketoiminnan osakkeet yli 10 vuotta, hankintameno-olettaman käytöstä kertyy huomattava säästö. Edellä olevassa esimerkissä säästö on 116 000 euroa eli 12,4 % luovutushinnasta (v. 2004).

5.2 Liiketoiminnan myynnin verotus

Liiketoiminnan myyvää yhtiötä verotetaan syntyvästä voitosta. Yhtiö voi vähentää saamastaan luovutushinnasta liiketoimintaan kohdistuvat poistamattomat hankintamenot. Saadusta voitosta maksetaan yhteisön tulovero 26 %. (Ukkola 2004, 239.) Liiketoiminnan ostaja joutuu suorittamaan kauppaan sisältyvistä kiinteistöistä ja maa-alueista sekä muusta kiinteäksi omaisuudeksi katsottavasta 4 %:n suuruisen varainsiirtoveron. (Ukkola 2004, 240.)

6 YRITYKSEN JATKAJA

Sopivan jatkajan löytäminen on sukupolven- ja omistajanvaihdosten kriittisimpiä kohtia. Tällöin ratkeaa myös se, onko yrityksessä mahdollisuutta sukupolvenvaihdokseen vai pitääkö sopiva jatkaja etsiä muualta. Riippumatta siitä löytyykö potentiaalinen jatkaja perheestä tai sen ulkopuolelta, luopujan on arvioitava, mitä edellytyksiä jatkajalta vaaditaan. Sukupolvenvaihdostilanteessa jatkaja on luopujalle ennuudestaan tuttu, mikä voi helpottaa tai vaikeuttaa vaihdoksen toteuttamista. Yritystä myydessä on yhtä tärkeä tietää, mitä edellytyksiä jatkajalle asetetaan.

Sopivan jatkajan valmiudet ja motivaatio yritystoiminnan jatkamiseen ovat tärkeitä vaihdoksen onnistumiselle. Jatkajalla pitää olla työhön liittyvää osaamista ja valmiuksia sekä motivaatiota ja osaamista yrittäjyydestä. Luopujan ja jatkajan välillä on oltava täysi luottamus ja hyvä keskusteluyhteys. Potentiaalisen jatkajan löydyttyä on syytä aloittaa jatkajan valmennus vaihdokseen. Yritystoiminnan jatkaminen ei ole selvissäkään tapauksissa aina helppo asia. Perheyritysten sukupolvenvaihdoksissa jatkajan rooli muuttuu sekä perheessä että yrityksessä; jälkikasvusta tulee yrityksen johtaja. Samoin mahdollinen muutos työntekijästä yrityksen johtajaksi voi olla mittava muutos niin henkilökohtaisella kuin yrityksen tasolla. Yrityksen tuntemisen ohella olisi hyödyllistä, jos jatkajalla olisi kokemusta samantyyppisissä yrityksissä työskentelystä, jolloin olisi erilaisia näkemyksiä yritysten toimintatavoista.

Yrityksen myynnin yhteydessä jatkajan motivaatio ja valmiudet selviävät vasta kun myyntiprosessi on alkanut, koska tätä ennen on selvitetty pääasiassa taloudellisia kysymyksiä. Nämä kysymykset on selvitettävä riittävän ajoissa, jotta jatkajan valmiuksista saadaan riittävä varmuus. Myynnin valmisteluissa on hyvä käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita, joita voi hyödyntää myös jatkajan valmiuksia arvioitaessa. Kauppa peruuntuu helposti, jos luopujalla ei ole luottamusta jatkajan kykyihin. (Suomen Yrittäjät, 2007a.)

7 YRITYKSESTÄ LUOPUMINEN

Yrityksestä luopuminen on henkinen haaste. Elämäntyöstään luopuvalle yrittäjälle, joka myy yrityksensä ulkopuoliselle, on henkinen valmistautuminen erittäin tärkeää. Yrityksistä luopuvat voivat kuitenkin suhtautua hyvin eri tavoin tilanteeseen. Helpoa se ei useinkaan ole. Olisi tärkeää, että muutoksessa mukana olevat ymmärtäisivät tämän. Yrittäjälle yritys on voinut olla sekä työ että harrastus, johon hän on käyttänyt paljon omaa aikaansa ja elämäänsä saavuttaakseen menestystä ja arvontoa. Sosiaalinen verkosto, ystävät ja yhteistyökumppanit ovat tulleet yrityksen kautta ja luopuessaan yrittäjä ei haluaisi luopua yritystoiminnan mukanaan tuomasta roolista.

8 OMISTAJANVAIHDOKSESTA TIEDOTTAMINEN

Vaihdoksesta tiedottaminen on tärkeää aloittaa omasta henkilökunnasta ja jatkaa tiedottamista välittömästi tärkeimmille yhteistyökumppaneille. Jos vaihdoksesta kuullaan jostain ulkopuolelta, se koetaan helposti aliarvioinniksi heidän merkitystään kohtaan. Tiedottamisen avoimuus on tärkeää. Kertomalla, että vaihdoksella varmistetaan yrityksen jatkuvuus tulevaisuudessa, saadaan henkilöstö uskomaan työpaikkojensa säilymiseen.

Sukupolven- tai omistajanvaihdoksen onnistumisen edellytyksenä on, että jatkaja esitellään yrityksen sidosryhmille eli yrityksen työntekijöille, avainasiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Yrityksissä on aina tiettyjä avainhenkilöitä yrittäjän lisäksi, joiden panos yrityksen menestymisessä on tärkeää. Tällöin vaihdostilanteessa avainhenkilöiden sitouttaminen yrityksen toimintaan on eräs keino varmistaa yrityksen liiketoiminnan jatkuvuutta.

Luopuja siirtää jatkajalle myös henkilötietoja, jolloin jatkajan on helpompi tutustua työntekijöihin ja päinvastoin. Tällöin jatkaja ei tee tietämättään virheitä heitä kohtaan niin helposti. Työntekijät haluavat, että heidän etunsa ja asemansa säilyvät samoina kuin aikaisemmin.

On ensiarvoisen tärkeää, että avainasiakkaat hyväksyvät vaihdoksen. Luopujan siirtymäaikaa yrityksessä on hyvä käyttää jatkajan esittelyssä asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Samalla voidaan opetella huomioimaan eri asiakkaiden tarpeet ja toiveet. Vielä parempi ratkaisu olisi, jos jatkaja olisi ollut yrityksen palveluksessa ennen yrityskauppaa. Tällöin sidosryhmien luottamus jatkuisi helpommin. (Suomen Yrittäjät, 2007b.)

9 OSAAJIEN JA KONTAKTIEN SIIRTO

Yrityksen toiminnan aikana syntyy tärkeitä liikesuhteita ja verkostoja, joiden säilyttäminen omistajavaihdoksessa on tärkeää. Luopujan tehtävänä on valmistella näiden siirtyminen jatkajalle siten, että siitä ei aiheudu häiriötä yritystoimintaan. On tärkeää, että luopuja kertoo sidosryhmille yrityskaupan taustoista ja siitä, että tarkoituksena on kehittää toimintaa ja saada omistajanvaihdoksella varmistettua yrityksen jatko myös tulevaisuudessa. Myös jatkajan tavoitteena on palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin.

Henkilösuhteiden säilyttäminen hyvinä ja niiden kehittäminen eri osapuolten välillä on vaihdoksen aikana erityisen tärkeää. Luopujan tulee hoitaa omat henkilökohtaiset suhteensa yritykseen ja sen henkilöstöön, yrityksen tärkeimpiin sidosryhmiin sekä jatkajaan. Jatkajan tulee puolestaan kehittää suhteitaan yritykseen, työntekijöihin, yrityksen tärkeimpiin sidosryhmiin sekä tietenkin luopujaan.

Kaupan ehtona on usein, että luopuja sitoutetaan jäämään määrääjäksi jatkajan tueksi yritykseen, jotta saadaan siirrettyä mahdollisimman paljon ns. hiljaista tie-

toa. Luopuja tuntee parhaiten yrityksensä vahvuudet ja heikkoudet sekä pelisäännöt ja toimintatavat. Tärkeää on myös saada tietoa kilpailutilanteesta, hyvistä ja huonoista asiakkaista sekä yrityksen menestystekijöistä kilpailijoihin nähden.

Nämä asiat on opittu usein kantapään kautta viisastuen. Jatkajalle nämä tiedot ovat erittäin tärkeitä, ja niillä on suuri taloudellinen merkitys.

10 OMIA KOKEMUKSIA JA POHDINTOJA YRITYSKAUPOISTA

Olen toiminut puusepäntalan yrittäjänä 25 vuotta. Kokemuksia on kertynyt pitkältä ajalta, johon on mahtunut lamaa ja nousukautta. Yhteistä on se, että joka aikakautena on pitänyt tehdä lujasti töitä ja tekeminen on aina ollut mielenkiintoista. Yrityksien perustamisista ja yrityskaupoista kerrotaan seuraavissa osioissa.

10.1 Yrityksen perustaminen

Olin perustamassa 1980 puusepäntuotantoa Keski-Suomeen puuseppä- ja teknikkotutkintojen jälkeen. Yrittäjäksi ryhtyminen alkoi kiinnostaa jo kouluaikoina, jolloin tein vapaa-aikoina monenlaisia puutuotteita tutuille ja tuttujen tutuille.

Opiskelujen jälkeen hain teknikoille tarkoitettuja työpaikkoja jonkin aikaa onnistumatta saamaan työtä. Työpaikkoja oli tarjolla vähän, ja jos oli, niin se olisi vaatinut muuttamista toiselle paikkakunnalle. Sitä en halunnut siinä vaiheessa tehdä. Olin samaan aikaan työssä jyvaskyläläisessä koulu- ja toimistokalusteita välittävässä liikkeessä kalusteasentajana, liike myi vakiokalusteiden lisäksi myös erikoiskalusteita. Nämä kalusteet hankittiin eri toimittajalta ympäri Keski-Suomea. Tästä syntyi idea alkaa yrittäjäksi, koska työnantajani lupasi tilata erikoiskalusteita yritykseltäni. Tietenkin ne pitäisi pystyä valmistamaan kilpailukykyisesti. Työssäni olin nähnyt, minkä tyyppisistä kalusteista oli kyse ja tunsin niiden hinnoittelun, joten näin tässä hyvän mahdollisuuden aloittaa yritystoiminta. Erikoiskalusteissa käsityön osuus oli suuri, ja ne olivat yleensä yksittäiskappaleita, joten näiden valmistaminen ei kiin-

nostanut isoja valmistajia. Isojen valmistajien erikoiskalusteiden toimitusajat olivat pitkiä ja hinnoittelu ylitti kohtuuden.

Aloin houkutella lähellä asuvaa tuttua poikaa yrityskumppaniksi, koska hän oli tehnyt puusepäntöitä läheisessä puusepäntöliikkeessä jo usean vuoden ajan ja tiesin hänet hyväksi puusepäksi. Pitkän houkuttelun jälkeen hän lupautui mukaan. Meillä oli omia ideoita ja vahva usko siihen, että "puuseppää aina tarvitaan", joten uskalsimme aloittaa yrittäminen. Perustimme toiminimen, vuokrasimme 50 m² autotallin, työkaluina olivat SOK:n ammattikoulusta Vaajakoskelta saadut, osittain itse tehdyt puusepäntö työkalut ja pakki. Yhtiökaverilla oli työkaluja vielä vähemmän. Päätimme pitää vielä työpaikkamme ja tehdä iltaisin ja viikonloppuisin yrityksen töitä. Reilun puolen vuoden kuluttua olimme siirtyneet täysipäiväisiksi yrittäjiksi, koska työtä oli tarjolla enemmän kuin ehdimme ja jaksomme tehdä. Yritys pystyi jo antamaan toimeentulon, ja olimme jo hankkineet ensimmäiset peruskoneet: sirkkelin ja oikohöylän.

Oman teollisuushallin rakentaminen

Seuraavan vuoden alkupuolella aloimme suunnitella omaa hallia, koska tilat olivat käyneet pieniksi. Pelkästään puusepäntö peruskoneet tarvitsevat puolta suuremman tilan, ja niiden hankinta olisi perusedellytys yrityksen toiminnalle. Olimme suoriutuneet töistämme vuokraamalla 40 km päässä olevan puusepäntehtaan koneita ja laitteita iltaisin ja viikonloppuisin. Tämä ratkaisu oli aluksi hyvä, mutta pitemmän päälle se ei toimisi.

Päätimme aloittaa oman hallin rakentamisen keväällä 1981, mikäli investoinnille saataisiin rahoitus. Pankki lupasi järjestää lainan uuden 360 m² teollisuushallin rakentamista varten. Ehtona lainalle oli, että yritykseen tulisi kolmas osakas, jolla on yrittäjäkokemusta ja hyvä maine. Entinen työnantajani, koulu- ja toimistokaluste yrittäjä lupautui osakkaaksi, mikäli saisi perustettavasta osakeyhtiöstä 40 %. Tässä vaiheessa teimme enää vähäisessä määrin hänen yritykselleen töitä, emmekä olleet mitenkään riippuvaisia siitä. Epäröimme antaa osake-enemmistöä mitättömällä

rahasummalla henkilölle, joka ei millään tavalla osallistuisi yrityksen toimintaan. Suostuimme tähän kuitenkin, koska ajatuksena päästä omiin isompiin tiloihin. Ajattelimme, että omistamalla yhteisesti yli 50 % osakkeista pystymme päättämään kaikista yritykseen liittyvistä asioista. Tässä vaiheessa emme tienneet muista tarjolla olevista ratkaisuvaihtoehdoista.

Tuohon aikaan oli yleistä, että pankki ohjaili omistusjärjestelyjä siten, että aloittelevat yrittäjät ottaisivat kokeneen yrittäjän osakkaaksi, vaikka nämä eivät useinkaan millään tavalla osallistuneet yrityksen toimintaan. Minimiosakepääoma oli silloin 15 000 mk, jolloin 40 %:n omistus maksoi 6 000 mk. Näin ehdotus hyväksyttiin, osakeyhtiö perustettiin, ja rahoitus saatiin järjestettyä. Yritys rakensi oman teollisuushallin 1981, jonne ostettiin koneita ja laitteita sekä palkattiin uusia työntekijöitä.

Alkoi kova kasvun aika, jolloin investoimme uusiin tiloihin ja kalustoon vuosittain. Joka vuosi teimme hyvää tulosta, mikä mahdollisti isot investoinnit pääosin tulorahoituksella. Yrityksen kaksi osakasta teki pitkää päivää pienellä palkalla, jolloin yritykselle jäi enemmän mahdollisuuksia investointeihin. Osinkoja ei tietoisesti jaettu, koska suurimman osan olisi saanut pääosakas, joka ei millään tavalla osallistunut yrityksen toimintaan.

1980-luvun loppupuolella pääosakas ilmoitti halukkuutensa myydä osakkeet. Tällöin yritys oli velaton, se toimi omassa 1600 m²:n hallissa, jossa oli uudehkot asianmukaiset koneet. Yritykselle oli karttunut myös muuta omaisuutta kuten asunto-osake, kesämökkejä, autoja.

10.2 Osakkeiden myynti

Pääosakas halusi myydä osakkeensa 1990.

Onneksi yhtiösopimukseen oli merkitty muiden osakkaiden etuosto-oikeus, joten meillä oli mahdollisuus ostaa myynnissä olevat osakkeet. Yrityksen 40 %:n arvon myyntihintaa emme voineet millään hyväksyä, koska se tuntui epäoikeudenmukaiselta meitä kohtaan. Sijoitettu 6000 markkaa eli 40 % osakkeista olisi tuolloin yh-

deksän vuoden kuluttua ollut arvoltaan 2,5 miljoonaa markkaa. Ehdotimme pääosakkaalle, että meidän mielestämme kohtuullinen myyntihinta olisi 0,5 miljoonaa markkaa. Samalla tarjosimme hänelle omia osakkeitamme ostettavaksi, jos hän arvostaa niitä niin korkealle.

Tästä käynnistyi prosessi, joka johti siihen, että vuonna 1991 uusi perustettava yhtiö osti koko osakekannan. Osakkaina olivat entinen pääosakas ja kaksi muuta hänen yrityksensä osakasta. Kaupan ehtona oli, että minä jatkan yrityksen vetäjänä nyt palkattuna johtajana, ja toinen osakas jää kokonaan pois yrityksestä. Uuden yrityksen osakepääoma oli 15 000 markkaa. Kauppa rahoitettiin lähes kokonaan valuuttaluotoilla. Velan määrä oli mielestäni liian suuri liikevaihtoon nähden, ja se huolestutti. Lupauduin vetäjäksi sillä ehdolla, että saan toimia yrityksen vetäjänä täysin itsenäisesti. Lupasin tulosta syntyvän vähintään 500 000 markkaa vuodessa. Edellisten vuosien tulokset olivat olleet ainakin kaksinkertaisia. Kuukausipalkaksi minulle luvattiin 20 000 markkaa, se oli enemmän kuin mitä olisin itse pyytänyt. Olin saanut osakkeista niin hyvän korvauksen, että olin varautunut mielessäni tinkimään palkastani, mikäli tulostavoitetta ei muuten saavutettaisi. Tällä tavoitetuloksella lainat pystyttäisi hoitamaan, mutta investointeihin ei olisi varaa. Yritykseen oli edellisinä vuosina investoitu niin paljon, että muutaman vuoden voisi toimia investoimatta.

Toiminta jatkui reilun vuoden ennallaan. Laman aikana velkataakka kasvoi devalvoitien seurauksena kuitenkin niin suureksi, että tällä liikevaihdolla, velan hoitaminen ei onnistuisi ilman lisärahoitusta. Yritys teki edelleen kohtuullista, noin 500 000 markan tulosta, mutta kilpailun kiristyessä liikevaihto laski ja tuloksen pitäminen tällä tasolla vaati tarkkaa taloudenpitoa ja pitkiä työpäiviä. Laman aikana urakkahinnat laskivat paljon, koska rakentaminen hiipui jyrkästi ja monelle kilpailijalle riitti lähes nollakate. Ajateltiin yleisesti, että tilanne pian korjautuisi. Nyt voitaisiin jonkun aikaa tehdä työtä halvalla, jotta velvoitteet saadaan hoidettua ja työntekijät pidettyä töissä. Tässä tilanteessa selviytyivät parhaiten ne yritykset, joilla ei ollut velkaa, ja joilla oli pitkäaikaiset asiakassuhteet. Paljon alihankintaa lisäkapasiteettina käyttäneet yritykset tekivät nyt mahdollisimman paljon itse. Otin omistajiin yhteyttä hyvissä ajoin kertoakseni, että yritykselle on saatava lisärahoitusta kohonnei-

den lainojen hoitokulujen maksamiseen. Ehdotin, että asia olisi helpointa hoitaa osakepääoman korotuksella. Omistajat eivät kuitenkaan halunneet sijoittaa lisää rahaa yritykseen, vaan olettivat yrityksen selviävän velvoitteistaan. Aikaa kului, rahan löytyminen lainan lyhennyksiin alkoi olla vaikeaa, omaa palkkaa en pystynyt nostamaan ja olin jo alkanut maksaa pieniä ostolaskuja ja alihankintalaskuja omista rahoistani saadakseni hoidettua asiat. Yrityksen toiminnan turvaaminen oli itselleni tärkeintä. Yritys oli henkilöitynyt itseni niin paljon, että en halunnut sen joutuvan mistään hinnasta vararikkoon. Yritys käytti edelleen apunimenä yrityksen alkupe- räistä nimeä, ja se oli fuusioitu emähtiöön. Käytännössä edes asiakkaat eivät huo- manneet muutoksia yhtiön toiminnassa, vaikka omistus oli vaihtunut.

Otin luotonantajapankkiin yhteyttä. Selvitin pankinjohtajalle tilanteen, että jos omistajat eivät sijoita rahaa yhtiöön heti ja sitä kautta saada pienennettyä lainanhoi- tokuluja välittömästi, niin yritys ei pysty huolehtimaan velvoitteistaan. Koska omis- tajat eivät edelleenkään olleet halukkaita pankin vaatimaan lisärahoitukseen, joutuivat omistajat jättämään konkurssianomuksen. Yritys siirtyi pankin saatavista kon- kurssipesälle.

10.3 Yrityksen takaisinosto

Pankki tarjosi yritystä minulle takaisinostettavaksi 1993.

Harkinnan jälkeen ostin yrityksen takaisin itselleni, koska tunsin yrityksen ja sen mahdollisuudet hyvin. Yrityksen ostohinnaksi oli neuvotteluiden jälkeen saatu vain noin 20 % korkeampi hinta, kuin mitä se oli noin kaksi vuotta aiemmin myydessäni osaomistukseni. Perustettu osakeyhtiö otti lainan, johon yrityksen omat vakuudet olisivat reilusti riittäneet, mutta laman aikana pankki halusi lisäksi henkilötakauk- sen. Kysyin yrityksessä alusta lähtien työssä olleen puusepän halukkuutta lähteä pienellä osuudella yrityksen osakkaaksi. Puuseppä oli viime vuodet toiminut tuo- tantopuolen esimiehenä. Ajatukseni oli saada vastuuhenkilö yritykseen, koska työ- maat olivat ympäri Suomen ja jouduin olemaan paljon matkatöissä. Myin 20 % yhtiön osakkeista 3000 markalla, joten hän pääsi riskittömästi omistajaksi lähes ilmaiseksi.

Laman jälkeen alkoi uusi noususuhdanne. Liikevaihto kasvoi, palkattiin uutta väkeä ja alihankkijoita. Tulosta syntyi, koneisiin ja laitteisiin investoitiin vuosittain, halli-laajennuksia tehtiin lähes vuosittain. Kaikki investoinnit pystyttiin hoitamaan tulorahoituksella. 2000-luvun alussa yritys oli suunnilleen sen näköinen kuin alkuvaiheessa oli haaveiltu. Liikevaihto, toimitilat ja talous olivat hyvässä kunnossa. Oli syntynyt pitkäaikaisia asiakassuhteita, jotka antoivat turvallisuuden tunnetta tulevaisuuteen.

10.4 Yrityksen uudelleenmyynti

Tämä vaihe käynnisti pohdinnan siitä, että oliko kaikki saatu niin valmiiksi, että motivaatio alkaisi hiipua. Itse olin nähnyt yrityksen kaikki vaiheet eikä yrityksen johtaminen kiinnostanut enää niin paljoa kuin aikaisemmin. Alkoi nousta sellainen tunne, että tämä tie on nyt nähty ja jatkossa haluaisi päästä helpommalla ja huolehtia vain omista tekemisistään. Oma terveys oli alkanut näyttää merkkejä heikentymisestä. Pitkät ajomatkat ja niistä johtuvat selkäkivut vaivasivat usein. Pitkän ajan haaveena oli päästä 50 vuoden iässä irtautumaan yrityksestä jollakin tavalla, koska oma talous mahdollistaa sen. Vaihtoehtoina oli sopivan ostajan löytyessä yrityksen myynti tai henkilön palkkaaminen työpariksi, jolle voisi siirtää vetovastuuta. Näissä vaihtoehtoisissa sopivan henkilön löytyminen tuntui vaikealta, ja niihin liittyy aina epäonnistumisen riski. Pahimmillaan omat työpaineet vain lisääntyisivät, kulut kasvaisivat ja yrityksen tulos heikkenisi. Joka tapauksessa voisi mennä jopa vuosia ennen kuin ajateltu hyöty olisi saavutettu.

Tilanne ratkesi myynnin puolelle. Myyntiasioita miettiessä, olin samalla alkanut viestittää myynnistä yrittäjätutuille ja muille sellaisille henkilöille, joilla voisi olla kanavia yritysostamisesta kiinnostuneisiin ihmisiin. Samalla nousi usein esiin kysymys, että mitä järkeä on myydä elämäntyönsä, jonka tekemisestä on nauttinut suunnattomasti ja joka juuri nyt oli sellaisessa kunnossa kuin oli joskus haaveillut sen olevan. Helpoin vaihe yrityksenhoitamisessa olisi edessä ja tehdyillä investoinneilla mentäisi vuosia eteenpäin. Näiden esiinnousseiden kysymysten miettiminen alkoi valmistaa yrityksen myyntiin, mikäli sopiva tarjous ostamisesta tulisi. Tärkeää

oli se, että yritys oli tehnyt hyvää tulosta joka vuosi, eikä mitään tervehdyttämistoimenpiteitä myyntikuntoon saattamiseksi tarvinnut tehdä.

Loppukesällä 2001 laitoin kaksi myynti-ilmoitusta Yrittäjälehden myyntipörssiin kuukauden välein ja jäin odottamaan yhteydenottoja, joita tuli ainoastaan pari kyselyä. Tarjosin yritystä ostettavaksi myös paikkakunnan johtavalle kalustetehtaalle. Tämä johti neuvotteluihin. Neuvotteluiden puolivälissä ilmaantui myös uusi ostajaehdokas, joka oli saanut tietää myyntiaikeistani tuttavani kautta. Ilmoitin hänelle, että meneillään olevat neuvottelut käydään ensin loppuun ja katsotaan, johtavatko ne tulokseen. Aivan loppusuoralla ne kuitenkin kariutuivat ostajaehdokkaan sisäisiin toimintamuutoksiin ja sen hetkiseen työtilanteeseen.

Näin alkoivat uudet myyntineuvottelut, jotka johtivat kauppoihin maaliskuussa 2002. Tehtiin liiketoimintakauppa, jossa myytiin yrityksen koko liiketoiminta, käyttö- ja vaihto-omaisuus, sekä kiinteistöt maa-alueineen. Henkilöstö siirtyi ostajan palvelukseen vanhoina työntekijöinä entisin työehdoin. Myyjä tallensi 1/4 kauppahinnasta rahoituksen osavakuudeksi pankkiin. Talletus vapautuisi myyjälle sitä mukaa ja samassa suhteessa kun ostajan ottama laina kaupan rahoitukseen lyhenee. Myyjä sitoutui työskentelemään yrityksen luovutuksen jälkeen kahden vuoden ajan erikseen sovittua korvausta vastaan ostajan hyväksi. Myyjä sitoutui allekirjoituksiin siihen, ettei harjoita kilpailevaa toimintaa viiden vuoden aikana yrityksen luovuttamisesta. Jos ehdosta poikkeaa, niin hänen on maksettava ostajalle korvaus, joka on 1/4 kauppahinnasta.

Asiakassuhteiden säilymisen vuoksi oli tärkeää, että myyjä jatkoi ostajan tukena vielä siirtymävaiheessa. Myyjän jatkaminen yrityksessä oli osaamisen kannalta välttämätöntä, koska ostajilla ei ollut minkäänlaista kokemusta puualasta. Heillä oli hyvä koulutus, pitkä kokemus yritysjohtamisesta ja projektitoista, joita pidin hyvinä vahvuuksina omalle yrittäjyydelle. Yritykseen jäi työntekijäksi toinen pienosakas, joka oli vetänyt osaltaan tuotantoa. Yritykseen jäi myös pitkäaikaisia ammattipuuseppiä, jotka olivat tärkeää voimavaraa uusille yrittäjille.

Jatkoin toimintaa entiseen malliin täysin valtuuksin. Opetin samalla uusille omistajille yrityksen tapoja ja toimintamalleja. Tärkeimpien asiakkaiden luona käytiin esit-

täytymässä ja kertomassa, että tällä omistajanvaihdoksella saavutetaan jatkuvuutta ja pyritään parantamaan palvelua. Tilanne alkoi puolen vuoden jälkeen vakiintua, ja uudet omistajat päästä mukaan yrityksen pyörittämiseen. Loppujaksolla omaan työkuvaan kuului tarjousten laskeminen, ostojen tekeminen saatuihin tilauksiin sekä tämän yrityksen vaikeimman ja tärkeimmän alueen opettaminen uusille omistajille.

Ostajat ovat jatkaneet samalla toimintamallilla ja menestyneet hyvin kuten oli odotettavissakin. Tilauskanta oli pääosin valmiina kahdeksi vuodeksi eteenpäin, josta oli helppo jatkaa tekemällä asiat samoin kuin ennenkin. Tähän on eniten vaikuttanut yleinen noususuhdanne, joka on jatkunut koko ajan. Tämän alan yrittäjistä on ollut pulaa. Kun yrityksellä oli hyvä maine, niin menestyminen on varmaa.

10.5 Puusepäntöiden osto

Seuraavaksi syksyllä 2004, ostin lähistöllä sijaitsevan yli 50 vuotta toimineen pienen puusepäntöiden toimitilat, koneet ja kaluston. Yrittäjä, jonka kanssa olimme jo aiemmin tehneet yhteistyötä, lähinnä alihankintaa, oli joutunut taloudellisiin vaikeuksiin. Toimitilat olivat olleet jo pitkään myynnissä, mutta ostajaa ei ollut löytynyt. Rakennus oli huonossa kunnossa, sisätilat ja ympäristö epäjärjestyksessä. Ostaessani toimitilat ja vuokratessani ne yrittäjälle järjestyi hänelle näin mahdollisuus jatkaa toimintaa entiseen malliin. Yrityksessä toimii yrittäjän lisäksi kaksi työntekijää.

Toisena ajatuksena oli saada itselle tilat, jossa voisi aloittaa yritystoimintaa, jos vielä innostusta myöhemmin ilmenisi. Ehdotin yrittäjälle uuden jatkajan hakuprosessin käynnistämistä löytääksemme uuden yrittäjän muutaman vuoden päästä eläkkeelle jäävän tilalle. Laitoin ilmoituksen internetiin työvoimatoimiston sivuille. Ilmoituksella haettiin yrittäjää puusepäntöiden puusepäntöiden, joka antaisi hyvät lähtökohdat ja mahdollisuudet aloittaa pienellä omalla pääomalla. Vaihtoehtomalleja on useita esimerkiksi aluksi töihin puusepäntöiden ilman sitoutumista ostamiseen, osaomistajaksi ja vetäjäksi tai pelkästään vetäjäksi.

Kiinnostuneita kyselijöitä oli lähes kaksikymmentä, joista valitsimme viisi jatkoneuvotteluihin. Valintaan vaikutti pääasiassa puusepäntaidot ja kokemus puutöistä sekä innokkuus ja halu ryhtyä yrittäjäksi. Valitsimme haastatteluun aikuispuolelta puusepäksi valmistumassa olevan nuoren miehen, joka tekisi aluksi harjoittelujaksonsa yrityksessä ja tutustuisi yritystoimintaan yrittäjän opastuksella. Hänen ei tarvinnut sitoutua ostamaan heti yritystä, vaan hän voisi tehdä myöhemmin ostopäätöksensä. Omistajanvaihdosta kaavailtiin noin vuoden tai puolentoista päähän. Aluksi kaikki lähti hyvin käyntiin, mutta noin kahden kuukauden kuluttua, alkoi näkyä merkkejä siitä, että hän ei ollut ymmärtänyt, millaista asennetta yrittäminen vaatii. Pienessä yrityksessä, kuten tämä, yrittäjän työpanos on erittäin merkittävä. Yrittäjän on lisäksi pystyttävä suoriutumaan kaikista yritystoimintaan liittyvistä velvoitteista ja toimintaedellytyksistä. Tämä vaatii innostunutta otetta ja työtä pelkämätöntä luonnetta ja ymmärrystä, että vain pitkäjänteisellä, kovalla työllä yrittäjä voi onnistua. Jatkajaehdokkaallamme ei ollut riittävästi näitä ominaisuuksia, joten yhteistyö loppui.

Tässä olisi hyvä sukupolvenvaihdospaikka, jossa olisi helppo aloittaa yrittäminen, koska vanha yritys olisi valmis siirtämään kaiken kertyneen tietotaidon ostajan hyväksi sovitulla siirtymäajalla, hyvin pienellä korvauksella.

Tilat, koneet ja kaluston voisi vuokrata hyvin kohtuuhinnalla. Uusi haku on parhailaan käynnistymässä, toivomme löytävämme uuden jatkajan 2008 vuoden aikana, koska nykyisen yrittäjän eläkkeelle siirtyminen on jo lähellä.

10.6 Uuden yrityksen osto

Yritysosto tapahtui vuonna 2006. Tähän johti tapahtumat vuodelta 2004, jolloin aloitin opinnot Lahden Ammattikorkeakoulussa. Samalla luokalla oli nuori mies, jolta kolmannen vuoden alussa kysyin, haluaisiko hän yrittäjäksi. Tiesin hänet erinomaiseksi puusepäksi ja uskoin hänessä olevan yrittäjäainesta, jos hän vain saisi mahdollisuuden yrittää. Hän kertoi haaveilleensa, että hänellä joskus tulevaisuudessa olisi oma yritys, mutta lähitulevaisuudessa siihen ei olisi taloudellisia mahdollisuuksia. Tarjosin mahdollisuutta lähteä osakkaaksi ilman omaa rahoitusta hankkeeseen.

seen, jossa pyritään ostamaan vanha toimiva puusepäntoimisto, josta omistaja olisi luopumassa. Ehdotin ensin vuokralaiseni yritystä, koska se olisi ollut helpoin tilaisuus aloittaa oma yritystoiminta. Ymmärsin hänen haluttomuutensa muuttaa uudelle paikkakunnalle Etelä-Suomesta Keski-Suomeen. Joten aloimme etsiä ostettavaa yritystä Etelä-Suomesta, siellähän ne suurimmat markkinatkin ovat.

Etsintä johti yrityskauppaan kesäkuussa 2006. Ostamista edelsivät monet neuvottelut myyjän kanssa. Toiminta vaatisi jatkossa myös isot kone- ja laiteinvestoinnit, koska yritykseen ei ollut investoitu viime vuosina ollenkaan, ja toiminta oli pikkuhiljaa hiipunut vaatimattomalle tasolle ilmeisesti lopettamishalujen myötä. Yritys oli kuitenkin hyvin hoidettu ja tilat olivat erinomaisessa kunnossa. Tehtiin liiketoimintakauppa, jossa ostimme liiketoiminnan, koneet ja laitteet. Palkkasimme työntekijöiksi kaksi puuseppää vanhoina työntekijöinä. Myyjä jäisi puoleksi vuodeksi töihin puusepän palkalla. Tarvittaessa hän lupautui olemaan apuna myöhemminkin. Jäimme vuokralaisiksi toimitiloihin, koska hän ei halunnut vielä tässä vaiheessa myydä kiinteistöä. Kauppakirjaan merkittiin meille etuosto-oikeus myyntitilanteessa.

Toiminta käynnistyi 1.8.2006. Kesä- ja heinäkuussa olimme tehneet tarvittavat muutostyöt, jossa asennettiin uusia koneita ja laitteita ja tehtiin uusi layout. Myyjältä siirtyi syksyille sovittuja tilauksia uudelle yritykselle ja lisäksi saimme lisätilauksia vanhoilta asiakkailta. Toiminta lähti alusta alkaen vauhdikkaasti käyntiin hyvässä yhteisymmärryksessä myyjän kanssa. Palkattiin yksi puuseppä lisää. Ensimmäisenä tilikautena 1.8 - 30.12.2006 teimme jo positiivisen tuloksen, mikä kertoo hyvin omistajavaihdoksen onnistumisesta. Liikevaihtoakin kertyi enemmän kuin yrityksellä oli koko edellisen vuoden tilikautena.

Olen tavannut useita yrittäjiä, joilla on ollut vastaava yrityksen alkuvaihe, eli alussa omistajia on ollut kaksi. Kun yritys on päässyt hyvään kasvuvauhtiin ja tarvitaan lisäinvestointeja, niin pankki on ehdottanut omistuspohjan laajentamista rahoituksen saamiseksi. Nämä uudet omistajat eivät useinkaan ole mukana yrityksen toiminnassa, vaan ovat nimellisesti mukana osakkaina sovitulla osakepääomalla, joka riittää yritysvakuuden lisäksi. Perustajat voivat tässä vaiheessa saada myytyä peruttavaan yritykseen henkilökohtaisessa omistuksessa olevat yrityksen käytössä olevat koneet tai laitteet. Uuden osakkaan omistusosuus on kuitenkin yleensä samankokoinen kuin perustajien. Osakkaalla ei ole käytännössä mitään riskiä, koska siinä vaiheessa yhtiömuoto muutetaan osakeyhtiömuotoon ja osakas vastaa vain osakepääoman verran yrityksestä. Perustajilla on työpaikat kiinni yrityksessä ja useasti alkuvaiheessa on tehty pienellä, juuri elannon antavalla palkalla tunteja laskematta yrityksen eteen töitä. Tästä ei sinällään ole haittaa eikä asiaa välttämättä mietitä, ennen kuin yrityksellä alkaa olla jaettavaa tai yritystä ollaan myymässä tai joku osakas haluaa myydä osuutensa senhetkiseen arvoon. Tällöin perustajaomistajat havahtuvat tehneensä pahan virheen otettuaan lisäosakkaita, vaikka useinkaan se ei olisi ollut välttämätöntä, korkeintaan vähän hidastanut yrityksen kasvua. Nyt he joutuvat antamaan ison osan elämäntyöstään ulkopuoliselle lähes ilmaiseksi.

Nämä kokemukset perustuvat 60 - 80 -luvuilla perustettuihin yrityksiin, jolloin aloittavilla yrittäjillä oli yleensä paljon ammattiosaamista, mutta vähän tietoa yritysmuodoista, rahoitusmahdollisuuksista, tukitoimista ja avustuksista. Heitä oli suhteellisen helppoa johdatella esimerkiksi pankkien taholta tiettyihin järjestelyihin, koska pankin tuki ja neuvot olivat nuorelle yritykselle tärkeitä. Yleensä pankki ajoi tällä omia etujaan saaden luotoille riittävät takuut yrityksen maksukyvyttömyyden varalta. Asiantuntija-apua ei ollut siihen aikaan tarjolla läheskään siinä määrin kuin nykyään. Näin syntyi yrittäjille paljon heitä kohtaan epäoikeudenmukaisia, omasta tietämättömyydestä johtuvia sopimuksia.

Kaikkien osakkaiden tulisi olla mukana kehittämässä yrityksen toimintaa, ottaa haasteita vastaan ja sitoutua täysillä yrityksen menestymiseen. Oma hyvinvointi tulee menestymisen myötä.

Pienen perinteisen puusepäntiikkeen myyjän on varauduttava siihen, että myyntihintaa liiketoiminnasta tulee olemaan paljon pienempi kuin esim. koneiden ja kaluston ostoarvo. Yrityksen muille arvoille, kuten asiakassuhteet, yhteistyökumppanit, työntekijät ja maine, ei lasketa läheskään niille kuuluvaa arvoa, vaan ostaja saa ne lähes ilmaiseksi. Tämä johtuu pääosin siitä, että myyjä haluaisi uuden yrittäjän huolehtivan työntekijöistä ja asiakkaista, jolloin olisi myös helpompi luopua yrityksestä. Lopettava yrittäjä on myös usein tarvittaessa valmis jäämään yritykseen siirtymäajaksi, jotta omistajavaihdos sujuisi mahdollisimman hyvin ilman isompia häiriöitä. Myyjältä siirtyy tällöin ns. hiljaista tietoa, joka on erittäin arvokasta uudelle yrittäjälle, eikä maksa käytännössä mitään. Monesti kaupan ehtona onkin, että myyjän on jätävä sovituksi siirtymäajaksi uuden yrittäjän avuksi ja neuvonantajaksi. Lisäksi kauppakirjaan tulee lähes aina kohta, jossa myyjälle asetetaan usein kolmen vuoden kilpailukiello, jolloin myyjä ei saa suorasti tai epäsuorasti harjoittaa mitään kilpailevaa toimintaa eikä olla osakkaana yrityksessä, joka harjoittaa kilpailevaa toimintaa ostajan kanssa. Mikäli myyjä poikkeaa ehdosta, hänen on maksettava ostajalle korvaus. Korvauksen määrä on niin suuri, että sitä ei kannata uhmata.

Myyntihintaan vaikuttaa myös se, että yrityksen lopettaminen, varsinkin jos on useita vanhoja työntekijöitä, on niin kallis ja pitkä prosessi, että monella heikoktuottoisella yrityksellä ei olisi siihen varaa. Pahimmassa tapauksessa kävisi niin, että yritys menisi konkurssiin. Usein pelastavana tekijänä on oma teollisuushalli tai muu kiinteistö, jonka hinnoittelu noudattaa yleistä hintatasoa. Tämä onkin monelle yrittäjälle eläkepäivien pelastus. Varsinkin 60 - 80 -luvulla aloittaneet yrittäjät eivät ole maksaneet yrittäjäeläkemaksuja täysimääräisesti. Usein on järkevää myydä liiketoiminta ja ottaa jatkaja vuokralaiseksi toimitiloihin, jolloin myyjä saa toimeentulon vuokratuloista ja kiinteistön arvo nousee normaalisti vuosittain.

Yrittäjäksi aikovan kannattaa ostaa yritys, joka on toiminut jo useita vuosia. Silloin kauppa sisältää paljon sellaista tietotaitoa ja asiakaskuntaa, jota ei ole yleensä kauppahintaan sisällytetty. Lisäksi yrityksessä on myös paljon sellaista materiaalia, jota ei erikseen hinnoitella tai jos hinnoitellaan, niin ne saadaan lähes ilmaiseksi, koska myyjällä ei ole käyttöä sille enää. Materiaali voi olla esimerkiksi pakkaus- ja toimistotarvikkeita, varaosia, kalusteita ja raaka-aineita. Myös epäkurantti, käytös-

tä poistettu tavara, saattaisi olla hyödyksi tulevaisuudessa. Tämä ei tarkoita, että olisi tarve jatkaa samalla toimintamallilla tai tuotteilla vaan hyödyntää ne hyvät ja käyttökelpoiset asiat jatkossakin. Yritystä voi alkaa muokata oman mallin mukaan nopeastikin, kunhan muutokset tapahtuvat hallitusti ja yritys toimii koko ajan käyttäen hyödyksi lopettavan yrittäjän kokemusta lisättynä uuden yrittäjän näkemyksillä ja työllä. Hyvät ja luottamukselliset välit sekä yhteinen halu saada yritys mahdollisimman pienillä häiriöillä jatkamaan tuloksellista toimintaa siirtymäaikaana mahdollistaa omistajavaihdoksen onnistumisen.

Usein vanha yrittäjä ajattelee asioista enemmän tunteella kuin järjellä, koska on kyse hänen elämäntyöstään. Uuden yrittäjän on pyrittävä kunnioittamaan ja osoittamaan hienotunteisuutta vähintäänkin se aika, mikä on sovittu siirtymäajaksi.

Ostajan olisi hyvä katsoa asiaa myös myyjän näkökulmasta. Usein pienten, vanhojen ja perinteisten yritysten myyjänä on yrityksen perustaja, joka on useinkin ollut kovilla niin henkisesti kuin fyysisesti. Myynnin syynä on usein joku sairaus, jaksamisen loppuminen tai epäonni liiketoiminnassa. Myyjinä on myös yrityskauppoihin perehtyneitä liikemiehiä, jotka hakevat suuria voittoja muista arvoista välittämättä.

Myynnissä olevat puusepäneliikkeet, joissa on 10–20 työntekijää, ja joilla ei ole omia tuotteita, eivät kovasti kiinnosta. Yhtenä syynä ovat yleisesti alalla vallitseva matala tuottotaso ja suuret pääomakulut. Tämyntyyppisen yrityksen myyntihinta nousee useasti liian korkeaksi aloittavalle yrittäjälle. Jos myyjä on päätenyt myymään yrityksensä jollakin aikavälillä ja on halukas löytämään mieleisen jatkajan, niin pelkkä hinta ei useinkaan ole esteenä omistajavaihdokselle. Voidaan räätälöidä erilaisia malleja ja ottaa vaikka aikalisää kaupan syntymiseksi. Yksi tapa on palkata potentiaalinen ostajaehdokas töihin yritykseen ja aloittaa valmistautuminen omistajavaihdokseen askel kerrallaan. Tällainen järjestely muistuttaa paljon sukupolvenvaihdosta perheyrietyksessä. Tässä vaihtoehdossa varmistuu myyjälle ostajan kyvyt yrittäjänä ja ostajalle mahdollisuudet ja riskit ennen kuin kauppoja tehdään. Myyjä voi esimerkiksi tallettaa osavakuudeksi osan saamastaan kauppahinnasta ostajan hyväksi, koska yrityksestä saatava vakuus ei riitä rahoittajille. Ensisijaisesti ostajan kannattaa sijoittaa kaikki mahdolliset omat vakuudet rahoitukseen ja jos nämä eivät riitä, niin etsitään muita keinoja yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Eri sidosryhmät näkevät myönteisenä tämän ja ovat myös valmiita osaltaan edesauttamaan yrityksen

omistajanvaihdosta tulevaisuuden turvaamiseksi. Sidosryhmiin kuuluvia rahoittajia on Te-keskus, Finnvera ja eri pääomasijoittajat. Tämä edellyttää yrityksen olevan hyvässä kunnossa, ja sillä on uskottavat tulevaisuudennäkymät.

Myös itse kävin läpi luopumistaistelun, joka oli jäänyt pitkälti tekemättä lyhyen myyntivalmisteluajan aikana. Usein nousi esiin kysymyksiä, että oliko tämä oikea ratkaisu, olisiko pitänyt selvittää asioita enemmän etukäteen, myinkö liian halvalla, olisiko kiinteistöt pitänyt jättää myymättä jne. Nämä kysymykset nousevat vieläkin esiin silloin tällöin, vaikka yritysmuunnosta on kulunut jo lähes viisi vuotta.

Nyt 2008 vuoden alussa käydessäni läpi tapahtumia, huomaan, että ainoa asia jonka olisin tehnyt toisin, olisi kiinteistöjen myymättä jättäminen ja vuokraaminen pitkällä vuokrasopimuksella ostajille. Kokonaisuutena olen ollut erittäin tyytyväinen ratkaisuihini.

12 PUUSEPPÄ-YRITTÄJÄN OHJEET YRITTÄJÄKSI AIKOVALLE

Omien kokemusten kautta tulleita tärkeitä asioita, joihin yrittäjäksi aikovan kannattaisi kiinnittää huomiota:

- *Jos olet perustamassa ensimmäistä yritystäsi, niin kannattaa etsiä rinnalle kumppani, jonka kanssa tulee hyvin toimeen ja jolla on halu ja motiivi samankaltaiseen yrittäjyyteen*
- *Pienessäkin yrityksessä on tehtävä selkeä työnjako jo ennen yrityksen perustamista: kuka hoitaa johtamista ja kuka tuotantoa ja mitä se tarkoittaa.*
- *Hyvä yhtiökumppanuus on yritykselle iso voimavara ja samalla myös vastuut puolittuvat ja on helpompi järjestää työaikaansa.*
- *Kolmen tai useamman osakkaan perustama yhtiö on erittäin altis erimielisyyksille osakkaiden kesken, varsinkin muutaman vuoden kuluttua aloittamisesta, kun jaettavaa alkaa syntyä.*
- *Osta valmis toimiva yritys, ennemmin kuin aloitat kaikki alusta.*

- *Pienellä pääomalla saat ostettua yrityksen, jossa yrittäjä ei ole pitkään aikaan investoinut koneisiin ja laitteisiin valmistautuen luopumiseen. Näin saat toimivan yrityksen, jota voit tarvittaessa hyödyntää ja muuttaa mieleiseksi.*
- *Kaupan ehtona luopujan on sitouduttava olemaan yrityksessä mukana vähintään sovitun siirtymäajan. Näin saat paljon sellaista ilmaista tietoa ja taitoa, joka pitäisi muutoin oppia kantapään kautta.*
- *Toimivalla yrityksellä on jo valmiina kaikki yrityksen toimintaan tarvittavat asiakaspaperit, tarvikkeet, sidosryhmät, asiakkaat ja muuta materiaalia. Näillä ei ole luopujalle rahallista arvoa, mutta jatkajalle ne ovat erittäin arvokkaita.*
- *Toimivan yrityksen mukana saatat saada ammattitaitoista henkilökuntaa.*
- *Varaudu siihen, että saattaa kestää useita vuosia ennen kuin yritys alkaa tuottaa niin paljon, että saat tehdyille työmäärälle edes normaalikorvauksen.*
- *Voit perehtyä yrityksen numerotietoihin ja historiaan useamman vuoden ajalta, peilata omia näkemyksiä ja mahdollisuuksia niihin.*
- *Isot muutokset kannattaa aloittaa vasta sitten, kun on päässyt kunnolla sisään yrityksen toimintaan ja nähnyt käytännössä muutostarpeet.*
- *Malta vaurastua, älä hae pikavoittoja! Tee pitkäjänteisesti yhteistyötä asiakkaiden kanssa, niin se palkitsee parhaiten myös huonompina aikoina.*
- *Pidä huolta henkilökunnan jaksamisesta ja työviihtyvyydestä muutenkin kuin rahalla.*
- *Etsi hyvät yhteistyökumppanit, kaikkea ei kannata tehdä itse.*
- *Jos olet ensimmäisenä työpaikalla ja lähdet viimeisenä, niin sinussa on yrittäjäainesta.*
- *Jos yritys ei viiden vuoden päästä anna kohtuullista toimeentuloa normaalityömäärällä, kannattaa harkita lopettamista.*

LÄHTEET

Kortelainen S, Kuvaja S, Saurio S. 2005. Ammattikorkeakoulun rooli yrittäjäpolvenvaihdoksen edistämässä.

Lakari, T. 2004. Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolvenvaihdos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Manninen, P. 2001. Yritys vaihtaa omistajaa - sukupolvenvaihdos ja yrityskauppa käytännössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Mitä Suomen Yrittäjät, 2007. Yritys-Suomi, omistajanvaihdos [verkkojulkaisu]. Mitä yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos tarkoittaa Yritys-suomi [viitattu 16.3.2008]. Saatavissa: <http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?nodeid=15919>

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

Sotka, J. 2004. Yrittäjäpolvenvaihdoksen yhteydessä huomioitavaa [verkkojulkaisu]. Etelä-Suomen yrittäjälehti 3/2004 [viitattu 24.3.2008]. Saatavissa: <http://www.jarisotka.fi/artikkelit/yrittajapolven%20vaihdos%201.pdf>

Suomen Yrittäjät, 2004. Yrittäjä, kuka jatkaa työtäsi? [verkkojulkaisu]. Yrityksen arvonnäätitys [viitattu 22.2.2008]. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/kukajatkaa/pages/kukajatkaa.pdf>

Suomen Yrittäjät, 2007a. Yritys-Suomi, omistajanvaihdos [verkkojulkaisu]. Mistä löytyy jatkaja yritykselle? [viitattu 13.2.2008]. saatavissa: <http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?ContentID=8815&NodeID=15932>

Suomen Yrittäjät, 2007b. Yritys-Suomi, omistajanvaihdos [verkkojulkaisu]. Sukupolven- tai omistajanvaihdoksesta tiedottaminen [viitattu 25.3.2008]. Saatavissa: <http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?ContentID=8884&NodeID=15932>

Suomen Yrittäjät, 2007c. Yritys-Suomi, omistajanvaihdos [verkkojulkaisu]. Vaihdoksen rahoittaminen [viitattu 18.2.2008]. Saatavissa: <http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?nodeid=15931>

Ukkola, O. & Vilppula, T. Yrityksen omistus muutoksessa - Sukupolvenvaihdos, yhtiömuoto, verotus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Wikholm, L. 2002. Osakekauppa tai liiketoiminnan myynti? [verkkojulkaisu]. Yrittäjälehti 2002 [viitattu 10.3.2008]. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/yritysporssi/home.nsf/pages/077BB95F1A96D090C2256E16003180CF>

5 Omistajanvaihdon pääkohdat yhtiömuodoittain

TOIMENPITEET:	TÄRKEÄÄ LAIN KANNALTA:	TÄRKEÄÄ VEROTUKSEN KANNALTA:
1. TOIMINIMI:		
Yritys myydään	<ul style="list-style-type: none"> • harkitse yhtiömuodon muuttamista osakeyhtiöksi tai henkilöyhtiöksi • hudehdi, ettet jää vastuuseen yritystoiminnan velvoitteista • toiminimi jää luopujalle • kaupan kohteena liiketoiminta, omaisuus ja sopimukset • tarkista, voiko siirtää sopimukset 	<ul style="list-style-type: none"> • luovutuksesta saatava tulo verotetaan esim. käyttö- tai vaihto-omaisuuden myyntinä • jako ansio- ja pääomatuloon edellisen verovuoden nettovarallisuuden perusteella • kiinteistöjen ja arvopapereiden luovutusvoitot aina pääomatuloa • luovutusvoitosta verovapaa sukupolvenvaihdosluovutus ei ole mahdollinen
Yritys lahjoitetaan	<ul style="list-style-type: none"> • hudehdi, ettet jää vastuuseen yritystoiminnan velvoitteista • siirrä myös veloitteet ja sopimukset, jos niin halutaan ja jos ne ovat siirrettävissä • toiminimi jää lahjoittajalle 	<ul style="list-style-type: none"> • jos vastike alle 3/4 käyvästä arvosta, lahjaveron saajalle • lahjaveron huojentaminen kokonaan tai osittain, kun luovutetaan yritys tai sen osa ja toimintaa jatketaan
Muutetaan yhtiömuoto	<ul style="list-style-type: none"> • hudehdi, ettet jää vastuuseen yritystoiminnan velvoitteista 	<ul style="list-style-type: none"> • toiminimi voidaan muuttaa ay:ksi/ky:ksi tai oy:ksi ilman veroseuraamuksia, varat ja velat siirtyvät samoista arvoista (TVL 24§)
2. AVOIN YHTIÖ JA KOMMANDIITTIYHTIÖ		
Yritys myydään	<ul style="list-style-type: none"> • harkitse yhtiömuodon muuttamista osakeyhtiöksi • hudehdi, ettet jää vastuuseen yhtiön velvoitteista • kauppahinta tulee luopujalle 	<ul style="list-style-type: none"> • yhtiöosuuden luovutus voi olla verovapaa sukupolvenvaihdostilanteessa • muutoin luovutusvoiton verotus
Liikeomaisuus myydään	<ul style="list-style-type: none"> • yhtiö ja sen veloitteet jäävät luopujalle • hudehdi, ettet jää/ettei yhtiösi jää vastuuseen velvoitteista • vastuu sopimuksista säilyy • kaupan kohteena liiketoiminta, omaisuus ja sopimukset • tarkista, voiko siirtää sopimukset • kauppahinta yhtiölle 	<ul style="list-style-type: none"> • yhtiön tuloa käyttö-, vaihto- tai rahoitusomaisuuden myyntinä • ei mahdollista verovapaana sukupolvenvaihdosluovutuksena • luovutusvoitto verotetaan osana yhtiön tuloa osakkaalla normaalisti • luovutusvoitot arvopapereista ja kiinteistöistä aina pääomatuloa
Yritys lahjoitetaan	<ul style="list-style-type: none"> • hudehdi, ettet jää vastuuseen yritystoiminnan velvoitteista • siirrä myös veloitteet ja sopimukset, jos niin halutaan ja jos ne ovat siirrettävissä 	<ul style="list-style-type: none"> • jos vastike alle 3/4 käyvästä arvosta, lahjaveron saajalle • lahjaveron huojentaminen kokonaan tai osittain, kun luovutetaan yritys tai sen osa ja toimintaa jatketaan
Muutetaan yhtiömuoto	<ul style="list-style-type: none"> • hudehdi, ettet jää vastuuseen yritystoiminnan velvoitteista 	<ul style="list-style-type: none"> • ay tai ky oy:ksi ilman veroseuraamuksia, varat ja velat siirtyvät samoista arvoista (TVL 24§)
3. OSAKEYHTIÖ		
Yritys myydään	<ul style="list-style-type: none"> • osakkeet voidaan siirtää jatkajalle kerralla tai vaiheittain • osakeanti suunnattuna jatkajalle • muu kuin liikeomaisuus pois yhtiöstä • kauppahinta luopujalle • hudehdi, että vapaudut mahdollisista yhtiön puolesta antamistasi sitoumuksista 	<ul style="list-style-type: none"> • osakkeiden myynti voi olla verovapaa sukupolvenvaihdostilanteessa • muutoin luovutusvoiton verotus • alihintaisessa annissa jatkajalle lahjaverotus mahdollinen
Yritys lahjoitetaan	<ul style="list-style-type: none"> • hudehdi, että vapaudut mahdollisista yhtiön puolesta antamistasi sitoumuksista 	<ul style="list-style-type: none"> • jos vastike alle 3/4 käyvästä arvosta, lahjaveron saajalle • lahjaveron huojentaminen kokonaan tai osittain, kun luovutetaan yritys tai sen osa ja toimintaa jatketaan
Liikeomaisuus myydään	<ul style="list-style-type: none"> • kauppahinta yhtiölle • yhtiön osakkeet jäävät luopujalle • hudehdi, ettet jää/ettei yhtiösi jää vastuuseen velvoitteista • vastuu sopimuksista säilyy yhtiöllä • kaupan kohteena liiketoiminta, omaisuus ja sopimukset • tarkista, voiko siirtää sopimukset 	<ul style="list-style-type: none"> • yhtiön tuloa käyttö-, vaihto- tai rahoitusomaisuuden myyntinä • ei mahdollista verovapaana sukupolvenvaihdosluovutuksena
4. YRITYS LOPETETAAN		
Toiminimi	<ul style="list-style-type: none"> • hudehdi, ettet jää vastuuseen velvoitteista • yritystoiminnan velat maksetaan 	<ul style="list-style-type: none"> • yksityistakuteen jätetyn omaisuuden todennäköinen luovutushinta tuloutuu
Avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö	<ul style="list-style-type: none"> • hudehdi, ettet jää vastuuseen velvoitteista • yhtiön velat maksetaan 	<ul style="list-style-type: none"> • purkautuvassa yhtiössä omaisuus katsotaan luovutetuksi käyvästä arvosta • yhtiömiehen saama jako-osa katsotaan vaihdetuksi yhtiöosuuteen, luovutusvoiton verotus
Osakeyhtiö	<ul style="list-style-type: none"> • hudehdi, että vapaudut mahdollisista yhtiön puolesta antamistasi sitoumuksista • selvitystilamenettely: yrityksen velat maksetaan ja varat jaetaan osakkeenomistajille 	<ul style="list-style-type: none"> • purkautuvassa yhtiössä omaisuus katsotaan luovutetuksi käyvästä arvosta • osakkaan saama jako-osa katsotaan vaihdetuksi osakkeisiin, luovutusvoiton verotus