

SUKUPOLVENVAIHDOSPROSESSI

Järjellä ja tunteella – asiantuntijan avulla

Laitinen Teemu

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2012

Liiketalous
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





| | | |
|--|----------------------------------|---|
| Tekijä(t) LAITINEN, Teemu | Julkaisun laji Opinnäytetyö | Päivämäärä 19.03.2012 |
| | Sivumäärä 45 | Julkaisun kieli Suomi |
| | Luottamuksellisuus () saakka | Verkojulkaisulupa myönnetty (X) |
| Työn nimi SUKUPOLVENVAIHDOSPROSESSI Järjellä ja tunteella – asiantuntijan avulla | | |
| Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma | | |
| Työn ohjaaja(t) SVÄRD, Erica | | |
| Toimeksiantaja(t) Tilintarkastus Riuttanen Oy | | |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Väestömme keski-ikä nousee jatkuvasti. Muun väestön ohessa ikääntyvät myös yrittäjät, minkä myötä sukupolvenvaihdoksien määrä on kasvanut viime aikoina ja tulee kasvamaan myös tulevaisuudessa. Suomen verolainsäädäntö mahdollistaa huomattavat verosäästöt sukupolvenvaihdoksien yhteydessä huolellisen verosuunnittelun avulla. Sukupolvenvaihdosprosessi on usein hyvin monimutkainen suorittaa, joten sukupolvenvaihdoksen ollessa ajankohtainen turvaututaan usein asiantuntijan apuun. Sukupolvenvaihdosprosessiin sisältyy usein myös voimakkaita tunteita usein pitkäaikaisesta elämäntyöstä luovuttaessa. Nykypäivän asiantuntijan on otettava huomioon juristien asioiden lisäksi myös asiakkaan tunteet.</p> <p>Tavoitteena oli kehittää Tilintarkastus Riuttanen Oy:lle sisäinen sukupolvenvaihdosprosessin ohje, jonka avulla organisaatiossa hajallaan oleva tieto koottaisiin helpommin jokaisen työntekijän saataville. Ohjeen tarkoituksena oli yhtenäistää toimintatapoja ja antaa työkaluja sukupolvenvaihdokseen liittyviin asiakaskontaktitilanteisiin.</p> <p>Tutkimus oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimus toteutettiin kirjallisuuslähteiden ja teemahaastatteluiden avulla. Haastateltaviksi valittiin yrittäjiä, joille sukupolvenvaihdos on ajankohtainen tulevaisuudessa sekä asiantuntijoita, jotka työskentelevät sukupolvenvaihdosten parissa.</p> <p>Tutkimuksen myötä kävi ilmi, että sukupolvenvaihdokseen todellakin liittyy usein erittäin voimakkaita emotionaalisia kokemuksia. Tämän myötä tunneällyn rooli on muuttunut merkittäväksi asiantuntijatyössä. Tutkimuksessa havaittiin myös, että verolainsäädännölliset asiat ovat hyvin monimutkaisia ja usein tapauskohtaisia, ja näin ollen asiantuntijaa käytetään apuna sukupolvenvaihdoksissa lähes poikkeuksetta. Tunneällyn roolia asiantuntijatyössä on tutkittu aikaisemmin hyvin vähän ja sen tutkiminen on siten kiinnostava tutkimuksen kohde tulevaisuudessa.</p> | | |
| Avainsanat (asiasanat) sukupolvenvaihdos, tunneäly, verotus, emotionaalisuus, omistajanvaihdos | | |
| Muut tiedot | | |



| | | |
|---|--|--|
| Author(s) LAITINEN, Teemu | Type of publication Bachelor's Thesis | Date 19032012 |
| | Pages 45 | Language Finnish |
| | Confidential () Until | Permission for web publication (X) |
| Title PROCESS OF GENERATIONAL TRANSFER With reason and feeling – with the help of an expert | | |
| Degree Programme Business Administration | | |
| Tutor(s) SVÄRD, Erica | | |
| Assigned by Tilintarkastus (Auditing Firm) Riuttanen Oy Ltd. | | |
| <p>Abstract</p> <p>The average age of our population is steadily rising. Also entrepreneurs are aging. That is why the number of the processes of generational transfer has recently been growing and will continue to grow in the future. The Finnish tax legislation allows for considerable tax savings in the processes of generational transfer due to careful tax planning. The process of generational transfer is often complicated so it is customary to consult an expert. The process also often includes strong emotions. Besides judicial issues, today's experts also need to take the customers' emotions into account.</p> <p>The aim was to develop internal instructions for the process of generational transfer for Tilintarkastus Riuttanen Oy in order to make the fragmented information in the organization more easily accessible to the staff. The instructions were supposed to create a basic theoretical framework as well as provide tools for the customer contacts related to the process of generational transfer.</p> <p>The qualitative study was conducted as an action research utilizing the literary sources and theme interviews. The interviewees chosen were entrepreneurs who were going to go through a process of generational transfer in the near future and experts working on these processes.</p> <p>The results of the study confirmed that processes of generational transfer often include strong emotions. Accordingly, the role of emotional intelligence skills has become a significant part of expertise. Another finding was that issues related to the Finnish tax legislation are complex and often case-specific. Therefore, experts are almost always used as consultants in the processes of generational transfer. There are few previous surveys of emotional intelligence, which makes it an interesting research subject in the future.</p> | | |
| Keywords generational process, emotional intelligence, taxation, emotionality, change of ownership | | |
| Miscellaneous | | |

SISÄLTÖ

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | JOHDANTO | 3 |
| 1.1 | Ikääntyvien yrittäjien työn jatkajat | 3 |
| 1.2 | Näkökanta sukupolvenvaihdokseen..... | 4 |
| 1.3 | Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus | 5 |
| 2 | MIKÄ IHMEEN SUKUPOLVENVAIHDOS?..... | 7 |
| 2.1 | Sukupolvenvaihdoksen vaihtoehdot | 7 |
| 2.2 | Perhepiirin sukupolvenvaihdos..... | 8 |
| 2.3 | Yrityskauppa | 9 |
| 2.4 | Sukupolvenvaihdoksen motiivit..... | 11 |
| 3 | SUKUPOLVENVAIHDOKSEN VEROTUS | 13 |
| 3.1 | Yrityksen arvon määrittäminen | 13 |
| 3.2 | Verotus ja sukupolvenvaihdoshuojennukset osakekaupan yhteydessä..... | 15 |
| 3.3 | Verotus liiketoimintakaupan yhteydessä | 18 |
| 3.4 | Perintö- ja lahjavero sekä niiden sukupolvenvaihdoshuojennukset | 19 |
| 3.5 | Alihintaiset luovutukset..... | 21 |
| 3.6 | Valmisteleva verosuunnittelu | 22 |
| 4 | TUNNEÄLY SUKUPOLVENVAIHDOSPROSESSISSA | 24 |
| 4.1 | Tunteiden tunnistaminen ja ilmaiseminen | 24 |
| 4.2 | Tunteiden analysoiminen ja säätely..... | 25 |
| 4.3 | Tunteet osana päätöksentekoa..... | 25 |
| 4.4 | Tunteet osana muutosta..... | 26 |
| 4.5 | Tunneäly asiantuntijan työkaluna..... | 27 |
| 5 | SUKUPOLVENVAIHDOKSEN EMOTIONAALISUUS | 29 |

| | | |
|-----|--|----|
| 5.1 | Haastateltavien taustaa..... | 29 |
| 5.2 | Tunneside yritykseen ja yrittämiseen..... | 30 |
| 5.3 | Elämäntyöstä luopuminen..... | 32 |
| 5.4 | Asiantuntijan näkökulma yritysjärjestelyihin sisältyviin tunteisiin..... | 34 |
| 6 | TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN..... | 36 |
| 6.1 | Tutkimuksen kulku | 36 |
| 6.2 | Tutkimuksen tulokset..... | 37 |
| 7 | POHDINTA..... | 38 |
| 7.1 | Omaakohtaisia kokemuksia tutkimuksesta..... | 38 |
| 7.2 | Mahdolliset jatkotutkimukset..... | 40 |
| | LÄHTEET | 42 |
| | LIITTEET | 43 |

1 JOHDANTO

Sukupolvenvaihdos tarkoittaa sen osapuolina oleville henkilöille lähestulkoon aina suurta muutosta elämässä. Mahdollisesti pitkään jatkunut elämänvaihe päättyy ja edessä ovat uudet haasteet. Sukupolvenvaihdos on prosessina erittäin moniulotteinen. Prosessia käsiteltäessä on otettava huomioon niin juridiset, verotukselliset kuin emotionaalisetkin tekijät. Asiantuntijoiden suhtautuminen sukupolvenvaihdosprosessiin on usein hyvin kuiva ja byrokraattinen. Tässä opinnäytetyössä annetaan huomattavan paljon painoarvoa myös sukupolvenvaihdosprosessiin liittyville suurille tunteille.

1.1 Ikääntyvien yrittäjien työn jatkajat

Suomi on erittäin yrittäjävetoinen kansantalous. Maassamme on paljon pieniä ja keskisuuria yrityksiä, jotka työllistävät huomattavan osan väestöstämme. Kansakuntamme keski-ikä on viime vuosina sekä vuosikymmeninä noussut; ja samansuuntainen kehitys tulee jatkumaan. Muun väestön mukana vanhentuvat myös yrittäjät. Suomessa oli vuonna 2009 noin 251 000 (ilman alkutuotantoa ja avustavia perheenjäseniä) yrittäjää, mikä vastaa noin 9 %:a työllisistä. Lisäksi huomioitavaa on että yrittäjien ikärakenne on palkansaajia korkeampi. (TEM tiedote 2010.)

Väestöllisen kehityksen myötä uusi sukupolvi on ottamassa ohjat käsiinsä Suomen yritys-elämässä. Tämä tarkoittaa samalla sitä, että sukupolvenvaihdosten määrä pienten ja keskisuurten yritysten sektorilla tulee väkisin kasvamaan. Sukupolvenvaihdosta tehtäessä ja suunniteltaessa on tärkeää kääntyä asiantuntijoiden puoleen. Yrityksen sukupolvenvaihdos on monisäikeinen prosessi, jossa on mahdollista saavuttaa merkittäviä verohyötyjä, mikäli se tehdään oikein.

1.2 Näkökanta sukupolvenvaihdokseen

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Tilintarkastus Riuttanen Oy. Yrityksen organisaatiossa yritysjärjestelyihin liittyvä tietotaito on tällä hetkellä keskittynyt pääsääntöisesti muutamille asiantuntijoille. Opinnäytetyön tarkoituksena on edesauttaa yrityksen jokaista työntekijää palvelemaan asiakasta mahdollisimman hyvin ja monipuolisesti. Tarkoituksena on luoda opinnäytetyö, joka toimii yrityksen sisäisenä ohjeistuksena, jonka tarjoamalla perustiedoilla olisi helpompaa toimia asiakaskontaktitilanteissa. Ohjeistuksesta on tarkoitus luoda riittävän kattava sukupolvenvaihdoksen juridisten perustilanteiden ymmärtämiseksi, mutta samalla on tarkoitus kiinnittää huomiota myös asiakkaan kohtaamiseen ja sukupolvenvaihdoksiin monesti sisältyviin voimakkaisiin tunnelatauksiin.

Tutkimuksen aikana aiotaan pureutua seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitä sukupolvenvaihdosprosessin eri vaiheissa tulee ottaa huomioon, jotta päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen kaikkien osapuolien kannalta?
- Miten sukupolvenvaihdosprosessiin usein liittyvä voimakas emotionaalinen puoli otetaan huomioon työskentelytavoissa?

Tutkimuksesta on tarkoituksella rajattu pois sukupolvenvaihdokseen liittyvät rahoituskysymykset. Rahoituksen kenttä on hyvin monipuolinen, mutta samalla myös irrallinen eikä sen käsittelemistä tässä opinnäytetyössä nähdä tarpeelliseksi keskityttäessä verotuksellisiin sekä emotionaalisiin näkökantoihin.

Tutkimuksessa tullaan keskittymään osakeyhtiömuotoisten yritysten sukupolvenvaihdoksiin. Tutkimusta lähdetään tekemään asiantuntijaorganisaation näkökulmasta. Tutkimuskysymysten pohjalta tutkimusongelmaksi muodostuu näin ollen hyvin monitahoisen sukupolvenvaihdosprosessin tiivistäminen opinnäytetyöhön. Opinnäytetyön toimiessa ohjeena sen tulee olla selkeä, mutta myös riittävän monipuolinen. Rakenteeltaan opinnäytetyö on kirjoitettu siten, että uutta tietoa tuodaan esiin pala

kerrallaan ja siihen pureudutaan sitä syvällisemmin, mitä pidemmälle opinnäytetyö etenee.

1.3 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus

Tutkittaessa osakeyhtiön sukupolvenvaihdosprosessia tullaan keräämään hajallaan olevaa tietoa yhteen. Näin ollen suuntauksena tulee olemaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Ratkottaessa tutkimusongelmia tullaan perehtymään saatavilla olevaan kirjalliseen aineistoon sekä haastattelemaan asiantuntijoita sekä yrittäjiä, jotka ovat olleet tai tulevat olemaan mukana sukupolvenvaihdosprosessissa. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina, joille luodaan rungoksi tietty struktuuri, josta voidaan tarpeen vaatiessa poiketa syvällisemmän tiedon saavuttamiseksi.

Kvalitatiivisen tutkimuksen alalajeista opinnäytetyöprosessissa on käytössä toiminnallinen tutkimus. Kananen (2008, 83) kuvailee toimintatutkimusta seuraavasti: ”Toimintatutkimuksen taustalla ovat usein käytännön työelämän tilanteet, jotka kaipaavat kehittämistä.” Opinnäytetyössä on nimenomaan tarkoitus luoda ohje, jonka avulla käytännön työelämä asiantuntijaorganisaatiossa osaltaan helpottuisi. Tutkimuksen aikana tavoitteena on saavuttaa riittävän kattava teoriapohja dokumenttien sekä haastatteluiden avulla, jotta lopputulos on luotettava ja sitä voidaan hyödyntää jatkossa käytännön työelämässä. Tutkimuksen uskottavuuden kasvattamiseksi tarkoituksena on käyttää mahdollisimman laaja-alaista kirjallista lähdeaineistoa sekä tarkastella tutkittavia ilmiöitä mahdollisimman objektiivisesti. Tutkimuksen validiteettia kasvattaa myös se, että tutkimus on tarkasti rajattu sukupolvenvaihdosprosessiin kahteen eri osa-alueeseen, verotukseen ja emotionaalisuuteen. Validiteettia heikentäviä seikkoja ovat emotionaalisuuteen liittyvät usein tulkinnanvaraiset ilmiöt. Lisäksi teemahaastatteluihin sisältyy aina haastateltavien vastauksien tulkitsemista, mikä heikentää validiteettia hieman vaikka teemahaastattelujen yhteydessä on tarkoitus olla mahdollisimman objektiivinen.

Sukupolvenvaihdosprosessia on tutkittu jonkin verran aikaisemminkin. Aikaisemmat tutkimukset ovat pääosin keskittyneet verolainsäädännöllisiin seikkoihin sekä muihin käytännön näkökantoihin. Sukupolvenvaihdosprosessiin sisältyvää emotionaalisuutta

on tutkittu hyvin vähän. Opinnäytetyössä tarkastellaan sukupolvenvaihdosprosessia asiantuntijan näkökulmasta, mikä on myös aiemmissa tutkimuksissa harvemmin käytetty lähestymistapa.

2 MIKÄ IHMEEN SUKUPOLVENVAIHDOS?

Sukupolvenvaihdos ymmärretään terminä yleensä kahdella eri tavalla. Molemmille tavoille yhteistä on, että yritys tai sen liiketoiminta siirretään uuden yrittäjän vastuulle. Suppeammalla ajattelumallilla siirtämisen ajatellaan tapahtuvan perhepiirin sisällä. Perhepiirin sisällä tapahtuvaa luovutusta koskevat usein verolainsäädännön useat eri huojennussäännökset. Laajemmin ajateltuna sukupolvenvaihdos voi tarkoittaa kaikkia niitä tilanteita, joissa yrittäjä luopuu yritystoiminnastaan ja vastuu siirtyy uuden yrittäjän harteille. Tässä tapauksessa sukupolvenvaihdos voidaan rinnastaa yrityskauppaan. Erilaiset verohuojennukset saattavat tulla kyseeseen myös yrityskauppatilanteissa. (Juusela & Tuominen 2010, 13.) Tässä opinnäytetyössä käsitellään sukupolvenvaihdos termiä sekä laajasta että suppeasta näkökulmasta.

2.1 Sukupolvenvaihdoksen vaihtoehdot

Yritysvarallisuus voi siirtyä sukupolvelta toiselle pääsääntöisesti yrityskaupan, perinnön tai lahjan kautta. Luovutukset voivat olla vastikkeellisia, vastikkeettomia tai osittain vastikkeellisia riippuen siitä, maksetaanko yritysvarallisuudesta sukupolvenvaihdoshetkellä käypä arvo.

Perintö ja lahja tulevat luovutusmuotoina yleensä kyseeseen silloin, kun yritysjärjestelyt tapahtuvat perhepiirissä. Perhepiirillä tarkoitetaan tässä yhteydessä verohallinnon ohjeen mukaan tilannetta, jossa luovutuksensaajana on luovuttajan lapsi, lapsen rintaperillinen, luovuttajan sisar, veli, sisarpuoli tai velipuoli. Edellä mainittu henkilö voi olla saajana joko yksin tai yhdessä puolisonsa kanssa. (Yrityksen sukupolvenvaihdos verotuksessa 2011, 5.) Verosuunnittelun avulla on mahdollista saavuttaa huomattavia verosäästöjä perhepiirissä tapahtuvien sukupolvenvaihdosten tapauksissa.

Yrityskauppa on sukupolvenvaihdoksen vaihtohtona huomattavasti laaja-alaisempi, sillä luovutuksensaajana eli ostajana voi olla kuka tahansa oikeustoimikelpoinen henkilö. Kauppa voi tapahtua myös eri yritysten välillä, mutta sen kaltaiset tilanteet on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Yrityskauppa on mahdollista suorittaa

myös perhepiiriin kuuluvien henkilöiden kanssa. Tosin kaupan tapahtuessa perhepiirissä yritysvarallisuudesta halutaan usein luopua markkinaehtoista arvoa alempaan hintaan. Perhepiirissä tapahtuva yrityskauppa on usein lahjan ja vastikkeellisen kaupan yhdistelmä.

Yrityskauppatilanteiden pääasialliset vaihtoehdot ovat joko yrityksen ostaminen kaikkine varoineen ja velkoineen tai liiketoimintakauppa, jolloin kauppa kohdistuu niihin tase-eriin, jotka ovat olennaisia liiketoiminnan jatkumisen kannalta.

2.2 Perhepiirin sukupolvenvaihdos

Perhepiirin sisällä tapahtuvaan sukupolvenvaihdokseen ja sen myötä yritysvarallisuuden siirtymiseen liittyy usein lahja tai perintö. Varsinainen vastikkeellinen yrityskauppa yhdistetään usein vastikkeettomaan lahjaan; tätä yhdistelmää kutsutaan lahjanluontoiseksi kaupaksi, jossa suoritettava yritysvarallisuuden kauppa tapahtuu markkinaehtoista arvoa alempaan kauppahintaan. Perintönä tapahtuvassa yritystoiminnan siirrossa yritysvarallisuutta käsitellään kuten mitä tahansa muutakin perittävän varallisuutta. Suomen verolainsäädännön mukaan sekä perinnöstä että lahjasta tulee maksaa veroa. Mikäli perinnön tai lahjan kautta yritysvarallisuutta haltuunsa saanut henkilö aikoo jatkaa liiketoimintaa, on hänen mahdollista hakea perintö- tai lahjaveroon joko osittaista tai täysimääräistä huojennusta tiettyjen verolainsäädännön ehtojen täytyessä.

Lahja on yksipuolinen oikeustoimi, jolla omaisuuden omistusoikeus siirretään toiselle ilman vastiketta. Lahjan käsite ei ole lainsäädännössämme yksiselitteinen. Lahja siirtyy lahjanantajalta lahjansaajalle vastikkeetta ja vaikuttaa samalla olennaisesti niin lahjan saajan kuin antajankin varallisuuteen. Lahjaan ei sovelleta kaupan vastuuperusteita, koska kyseessä on varallisuuden vastikkeeton luovutus. Lahjanluonteisessa kaupassa katsotaan käyvän ja sitä pienemmän vastikkeen erotus lahjaksi, jos käytetty vastike on enintään 75 prosenttia käyvästä arvosta. (Kess 2011, 25.)

Ennakkoperintö on lahja, jonka perittävä antaa eläessään jollekin perijälleen. Perijän ei tarvitse olla perittävän lähin perillinen, vaan riittää, että hän on lahjanantajan kuol-

lessa oikeutettu perintöön. Ennakkoperintöä omistajanvaihdoksena käsitellään kuten lahjaa. Ennakkoperintö voi olla joko kokonaan tai osittain vastikkeeton, aivan kuten lahjakin. Lahjan antaja voi määrätä, tuleeko lahja katsoa lopullisessa perinnönjaossa ennakkoperinnöksi. Mikäli lahjoitus on tapahtunut vain vähän ennen perittävän kuolemaa, voidaan lahjaa pitää suosiolahjana, jonka myötä se otetaan lopullisessa perinnönjaossa huomioon. (Kess 2011, 27–31.)

Yritysvarallisuus voi siirtyä perhepiirissä myös perinnön myötä, ja mikäli yrittäjä toivoo yritysvarallisuutta käsiteltävän tietyllä tavalla hänen poismentyään, on hänen mahdollista esittää tahtonsa testamentissa. Yrittäjän olisi hyvä jo varhain suunnitella, mitä yritysvarallisuudelle ja liiketoiminnalle tapahtuu hänen kuoltuaan. Normaalia tapauksessa yritysvarallisuutta käsitellään perintöä jaettaessa vastaavasti kuten muutakin omaisuutta. Perintö jaetaan lainsäädäntöön pohjautuvan perimysjärjestyksen mukaan. Perinnönsaajan on kuitenkin mahdollista saada perintöveroon huojennusta niiltä osin kuin perintö kohdistuu yritysvarallisuuteen, mikäli hän aikoo jatkaa perinnön kautta saamansa yrityksen liiketoimintaa.

2.3 Yrityskauppa

Yrityskauppa tehdään sopimuksella, jolla myyjä sitoutuu luovuttamaan omistusoikeuden sovittuun omaisuuteen raha- tai muuta vastiketta vastaan. Kaupat voivat koskea joko koko yritystä tai sen osaa, ja lisäksi eräänä kauppamuotona on liiketoiminnan osto. Sopimus kaupasta voidaan tehdä suullisena, kirjallisena tai hiljaisesti. Hiljaisella sopimuksella tarkoitetaan tilannetta, jossa vallitsevan toiminnan perusteella voidaan todeta kaupan syntyneen. (Kess 2011, 46.)

Yleensä yrityskauppaa tehtäessä kauppa käsittää irtainta omaisuutta. Irtaimen omaisuuden kauppaa koskee kauppalaki. Arvopapereita, saatavia tai muita oikeuksia kauppattaessa tulee myös noudattaa kauppalakia. Kauppalain tarkoituksena on suojella niin ostajaa kuin myyjääkin kauppatilanteessa syntyviltä riskeiltä. Lailla mahdollistetaan vahingonkorvaukset tai kaupan purkaminen, mikäli sopimuksen ehdot eivät täyty. Ongelmatilanteita ovat esimerkiksi kaupan kohteen kunnan virhearvioinnit tai aikatauluviivästykset. (Kess 2011, 46.)

Kess (2011, 47-48) toteaa kaupan kohteeseen liittyvästä virhevastuusta seuraavasti: ”Kaupan kohteen tulee lajiltaan, määrältään, laadultaan ja muilta ominaisuuksiltaan vastata sitä, mitä voidaan myyjän ja ostajan katsoa sopineen. Kaupan kohteessa on virhe, jos se ei vastaa niitä tietoja, jotka myyjä on antanut sen ominaisuuksista tai käytöstä ennen kauppaa ja näiden myyjän antamien tietojen voidaan olettaa vaikuttaneen kauppaan. Virhe on myös silloin, jos kaupan kohde ei vastaa niitä kauppaan vaikuttaneita tietoja, jotka myyjän lukuun ennen kauppaa on joku toinen antanut. Virhe ei ole kuitenkaan kysymyksessä, jos myyjä ei ole eikä hänen olisi pitänytkaan olla selvillä näistä asioista.” Hyvin usein tätä vastuuta pyritään sopimuksissa välttämään sillä, että kaupan ehtoihin kirjataan pykälä, jonka mukaan kaupan kohde myydään sellaisenaan kuin se on. Ostajan on silti perehdyttävä huolellisesti kaupan kohteeseen, sillä virheen ilmaantuessa jälkikäteen voidaan myös todeta, että ostajan olisi pitänyt olla tietoinen mahdollisesta virheestä. Virhevastuu tilanteissa ratkaisuihin on yleensä virheen korjaaminen, vahingonkorvauksien maksaminen, kauppahinnan alentaminen tai kaupan purkaminen. Havaituista virheistä on lisäksi ilmoitettava kaupan toiselle osapuolelle inhimillisen ajan kuluessa. Virhevastuu koskee yrityskaupan yhteydessä yleensä yritysvarallisuuden käsittämää irtaimistoa, mutta se on sovellettavissa myös itse yrityskauppaan. (Kess 2011, 47–49.)

Viivästysvastuu on usein rinnastettavissa virhevastuuseen. Yleensä yrityskauppaa koskevia sopimuksia tehtäessä sovitaan tietyistä aikatauluista ja mahdollisista sanktioista, mikäli aikatauluja ei kyetä noudattamaan. Muita virheitä, joita yrityskauppaa tehtäessä mahdollisesti ilmenee, ovat oikeudellinen virhe sekä vaaranvastuu. Oikeudellinen virhe on kyseessä, mikäli jollain kolmannella osapuolella on omistus-, pantti- tai muu oikeus kaupan kohteeseen, eikä siitä ole erikseen sovittu. Seurauksena on yleensä vahingonkorvauksien maksaminen tai kaupan purkaminen. Vaaranvastuulla tarkoitetaan sitä kuuluuko vastuu ostajalle vai myyjälle, jos kaupan kohteelle tapahtuu jotain kaupan solmimisen ja varsinaisen luovutushetken välillä. (Kess 2011, 50–51.)

Yrityskauppaa tehtäessä hinta määräytyy harvoin irtaimen omaisuuden arvostuksen mukaan. Yleensä yritysvarallisuuteen sisältyy aineetonta hyvää, kuten esimerkiksi tuotto-odotuksia, työntekijöiden osaamista, patenteja, asiakassuhteita tai arvokas

brändi. Aineettomasta hyvästä koostuvaa varallisuutta kutsutaan termillä goodwill eli liikearvo. Liikearvon määrittäminen yrityskaupan yhteydessä on usein erittäin hankalaa juuri sen vuoksi, että sitä ei ole sidottu mihinkään kiinteään irtaimeen ja sitä on näin ollen hankala arvioida. Tuotto-odotuksille on olemassa erilaisia laskentakaavoja, jotka pohjautuvat kaupan kohteena olevan yrityksen aikaisempiin tilinpäätöksiin. Muiden aineettomien asioiden arvo on hyvin hankala määrittellä, joten myyjän ja ostajan on neuvoteltava liikearvolle molempia tyydyttävä hinta yrityskauppaa solmittaessa.

Yrityskauppoja solmittaessa useimmin käytetyt vaihtoehdot ovat joko suora osakekauppa tai liiketoimintakauppa. Yleensä kaupanteon yhteydessä käytettävänä vastikkeena toimii raha, mutta joskus kyseeseen tulee myös esimerkiksi osakkeiden vaihto. Osakekaupassa koko yrityksen osakekanta vaihtaa omistajaa, ja näin ollen osakkeiden mukana siirtyvät varallisuuden lisäksi myös kaikki velat ja vastuut. Tämän myötä osakekauppa on myyjän kannalta turvallisempi yrityskaupan toteuttamismuoto. Liiketoimintakaupassa kauppa kohdistuu vain niihin tase-eriin, jotka ovat olennaisia liiketoiminnan jatkamisen kannalta, kuten esimerkiksi vaihto-omaisuus. Liiketoimintakaupassa uuden yrittäjän ei tarvitse ottaa vastattavaksi kaikkia kaupan kohteena olevan yrityksen velkoja ja vastuita, ja sen vuoksi liiketoimintakauppa on ostajan näkökulmasta houkuttelevampi ratkaisu. Kauppamuodolla on vaikutusta myös verotuksen suhteen. Osakekaupasta syntyvä luovutusvoitto on pääomatuloa osakkeiden myyjälle, kun liiketoimintakaupassa syntyvä voitto on myyntituloa itse yritykselle. Yritykselle kohdistuvan myyntitulon veroseuraamuksia on usein haasteellisempaa arvioida, joten tämä omalta osaltaan lisää myyjän riskiä, mikäli kauppamuodoksi valitaan liiketoimintakauppa. (Kess 2011, 58–60.)

2.4 Sukupolvenvaihdoksen motiivit

Yksi kansantaloutemme vallitsevista suuntauksista on, että suuret ikäluokat ikääntyvät vauhdilla. Suurten ikäluokkien lähestyessä eläkeikää on selvää, että työvoiman tarve eri aloilla tulee kasvamaan. Suurten ikäluokkien mukana vanhentuvat myös

yhteiskuntamme yrittäjät. Tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan valtava määrä yrittäjätoiminnan jatkajia, jotta kansantaloutemme pyörät pysyvät pyörimässä.

Sukupolvenvaihdoksella voi olla useita eri tavoitteita, ja niitä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Eri osapuolien, kuten luopujien, jatkajien, kohdeyrityksen sekä yhteiskunnan, intressit ovat hyvin usein samansuuntaisia. Sukupolvenvaihdoksen tärkeimpänä tavoitteena on yritystoiminnan jatkuminen. Yritystoiminnan jatkumisen säilyy kansantalouden näkökulmasta usein myös useita työpaikkoja. Yrittäjä saa elämäntyölleen jatkajan ja uusi yrittäjä mahdollisuuden työllistää itsensä. (Juusela & Tuominen 2010, 13.)

Sukupolvenvaihdosprosessin käynnistävänä tekijänä ei aina ole yrittäjän ikääntyminen ja eläkkeelle siirtyminen. Senhetkisen yrittäjän ideat ja voimavarat ovat mahdollisesti loppuneet, ja yritykseen haetaan omistajavaihdosten kautta uusia tuulia yritystoiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi.

Pitkäaikaisen yrittäjän luopuessa mahdollisesti vuosikymmeniä jatkuneesta elämäntyöstään muutokseen sisältyvät valtavat henkiset paineet. Yrityksestä on ajan myötä muodostunut yrittäjälleen kuin oma lapsi. Sukupolvenvaihdokseen liittyy usein pitkä henkinen prosessi, johon sisältyy suunnattoman paljon luopumisen tuskaa. Luopuminen on pitkäaikaiselle yrittäjälle todennäköisesti helpompaa, mikäli hänen työlleen löytyy jatkaja.

Tärkeä tavoite sukupolvenvaihdosprosessille on myös sen sujuminen mahdollisimman kivuttomasti ja vähin kustannuksin. Sukupolvenvaihdokseen liittyy paljon erilaisia lainsäädäntöä. Lisäksi verosuunnittelun avulla on usein saavutettavissa huomattavia säästöjä. Siirrettäessä liiketoimintaa uudelle sukupolvelle on usein ensiarvoisen tärkeää käyttää asiantuntijoiden apua käytännön järjestelyissä, jottei varsinainen liiketoiminta häiriintyisi tapahtuvista yritystoiminnanjärjestelyistä.

3 SUKUPOLVENVAIHDOKSEN VEROTUS

Sukupolvenvaihdoksessa on kysymys omistussuhteiden muutoksesta. Lähtökohtana on, että omaisuuden luovutukset on säädetty veronalaisiksi. Veronalaisuuteen on kuitenkin säädetty lukuisia poikkeuksia. Sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa ilman erityisiä tuloverolain tai perintö- ja lahjaverolain suomina huojennuksia. Kysymyksessä on tällöin normaali omaisuuden luovutus kauppana, lahjana tai perintönä. Huojennukset voidaan menettää myös tahattomasti, mikäli toimitaan huolimattomasti tai ei noudateta säädettyjä määräaikoja. (Juusela & Tuominen 2010, 14.)

Sukupolvenvaihdoksien sekä yrityskauppojen yhteydessä tapahtuviin omistajanvaihdoksiin liittyy lähes aina veroseuraamuksia. Omistajanvaihdoksiin liittyvä verolainsäädäntö on monimutkaista, mutta sisältää samalla mahdollisuudet huomattaviin verosäästöihin huolellisen verosuunnittelun avulla. Tämän vuoksi asiantuntijan käyttäminen omistajanvaihdosten yhteydessä on erityisen tärkeää.

3.1 Yrityksen arvon määrittäminen

Yritysvaarallisuuden arvon määrittämisellä on keskeinen osa omistajanvaihdoksia suoritettaessa sekä maksettavan kauppahinnan että verotuksen kannalta. Tämän vuoksi yrityksen arvon määrittäminen on merkittävä taloudellisen analyysin kohde. Yrityksen arvonmäärittäminen on osa due diligence - tarkastusta, joka nykyään suoritetaan lähes aina kun kyseessä on merkittävän yrityskaupan valmistelu. Kyseisellä tarkastuksella tarkoitetaan ennakolta yrityskauppaan liittyviä riskejä ja vastuita. Business due diligence on osa yrityksen arvonmäärittäystä, jossa analysoidaan liiketoimintaa sekä strategiaa. Analyysia suoritettaessa puntaroidaan liiketoiminnan riskejä ja mahdollisuuksia sekä pureudutaan yrityksen strategiaan toimintamalleihin. Financial due diligence sen sijaan varmentaa ja analysoi tilinpäätöstä. Tilinpäätöstä analysoidaan keskittyen tuloslaskelman, taseen ja muun tilinpäätösinformaation tutkimiseen. Yrityksen tulevaisuudennäkymien kokonaisarviota tehtäessä yhdistetään strategisen, liiketoiminnallisen sekä tilinpäätösanalyysin tarjoama informaatio. Analyysi voidaan suorittaa täysin julkiseen tietoon perustuen, mutta siitä saadaan huomattavasti luotettavampi, tarkempi ja kattavampi, mikäli analyysin kohteesta saadaan käyttöön myös yrityksen

sisäinen mahdollisesti salainen informaatio. (Katramo, Lauriala, Matinlauri, Niemelä, Svennas & Wilkman 2011, 71–72.)

Ympäröivän talouden ja yhteiskunnan kehityksellä on merkittävä vaikutus yrityksen arvoa määritettäessä. Keskeisin osa arvonmäärittämisprosessia kuitenkin on tilinpäätöksen analysointi. Tilinpäätösanalyysin toteutustavoissakin on olemassa jonkin verran vaihtoehtoja; tässä opinnäytetyössä keskitytään niin kutsuttuun perinteiseen tilinpäätösanalyysiin. Tilinpäätöstä tutkittaessa saadaan kattava kuva yrityksen historiallisesta kehityksestä sekä nykyisestä tilanteesta. Analysoitaessa tilinpäätöstietoja tavoitteena on selvittää yrityksen kannattavuus sekä rahoitus- ja varallisuusasema. (Katramo ym. 2011, 83.)

Lainsäädäntömme tarjoaa yrityksille mahdollisuuden vaikuttaa tilinpäätöksiinsä tekemällä harkinnanvaraisia kirjauksia. Tämän vuoksi tilinpäätöstiedot on oikaistava vertailukelpoisiksi ennen niiden analysointia. Tilinpäätöksen oikaisun tarkoituksena on tehdä tilinpäätöksestä vertailukelpoinen ajan suhteen sekä eri yritysten kesken. Oikaisua suoritettaessa on tärkeää muistaa suorittaa vastaavat toimenpiteet jokaiselle vuodelle sekä yritykselle. Oikaisun lähtökohtana tulee tiedostaa syyt, miksi tilinpäätökseen on tehty harkinnanvaraisia kirjauksia. Kirjanpidolliset keinot ovat osa yrityksen tulossuunnittelua, jonka kohteena ovat kirjanpidollinen, verotuksellinen sekä operatiivinen tulos. Kirjanpidolliseen tulokseen vaikuttaa kirjanpitolaki. Verotukselliseen tulokseen vaikuttaa elinkeinoverolaki sekä sen tarjoamat verosuunnittelun mahdollisuudet. Operatiivisen tuloksen tehtävänä on tarjota informaatiota yrityksen sisäisiä operatiivisia päätöksiä varten. Tilinpäätöstä oikaistaessa se puhdistetaan eri tarkoituksessa tehdyistä tuloksenjärjestelyistä. Puhdistettuun tilinpäätökseen perustuen voidaan suorittaa erilaisia teknisiä analyysejä kassavirtalaskelman tai erilaisten taloudellisten tunnuslukujen avulla. (Katramo ym. 2011, 84–85.)

Tunnusluvuilla on tärkeä rooli taloudellisessa raportoinnissa, sillä niiden avulla taloudellista informaatiota saadaan esitettyä tiiviissä muodossa. Tunnusluville on olemassa tietyt laskentakaavat (liite 1), jotta tulokset olisivat vertailukelpoisia. Sijoitetun pääoman tuotto-%:n sekä oman pääoman tuotto-%:n avulla kuvataan liiketoiminnan kannattavuutta. Current ratio ja quick ratio toimivat yrityksen maksuvalmiuden mittareina. Pääoman käytön tehokkuutta mitataan myyntisaamisten ja osto-

velkojen kiertoajan sekä –nopeuden perusteella. Omavaraisuusaste sekä gearing-prosentti kuvaavat yrityksen maksuvalmiuden tilaa. (Eskola & Mäntysaari 2006, 124–129.)

Tilinpäätösanalyysin keskittyessä historialliseen informaatioon sekä nykytilanteeseen on riittävän luotettavan kokonaiskuvan saavuttamiseksi yrityksen arvoa määrittäessä suoritettava myös liiketoiminnan sekä strategian analysointia, joka keskittyy enemmän tulevaisuuden arvioimiseen. Liiketoiminnan ja strategian analyysin tarkoituksena on varmistua tulevaisuuden ennusteista sekä auttaa ymmärtämään, mistä tekijöistä liiketoiminnan kehitys on riippuvainen. Strategista analyysia suoritettaessa keskitytään pitkän aikavälin ennusteisiin, kun taas liiketoimintaa analysoitaessa keskitytään enemmän lyhyen tähtäimen operatiivisiin seikkoihin. Liiketoimintaa sekä strategiaa analysoidaan yleensä kahdella eri tasolla, jotka ovat toimialataso ja yritystaso. Toimialatason analyysiä kutsutaan myös ulkoiseksi analyysiksi, ja sen tarkoituksena on tarkastella kilpailijoiden, toimialan yleisen taloudellisen tilanteen sekä muiden yrityksen ulkopuolisten tekijöiden vaikutusta yrityksen menestymiseen ja arvoon. Yritystasolla eli sisäisessä analyysissä tutkitaan yrityksen liikeideaa, tuotteita, niiden hinnoittelua, tuotantoprosesseja, rahoitusta, osaamista sekä muita henkilöstöön liittyviä tekijöitä. (Katramo ym. 2011, 79–81.)

3.2 Verotus ja sukupolvenvaihdoshuojennukset osakekaupan yhteydessä

Sukupolvenvaihdoksen laajan käsitteen mukainen, ei lähipiirissä tapahtuva, niin sanottu normaali yrityskauppa omistajanvaihdoksineen johtaa lähtökohtaisesti aina veroseuraamuksiin. Yrityskauppaa solmittaessa yleisimmät vaihtoehdot ovat osakekauppa ja liiketoimintakauppa, joihin myös tässä opinnäytetyössä keskitytään.

Osakekaupalla suoritettavassa yrityskaupassa luovuttajan verokohtelu riippuu Juuselan ja Tuomisen (2010, 26) mukaan siitä, mihin tulolähteeseen luovutuksen kohteena olevat omistusosuudet kuuluvat. Kun luovutuksen kohteena olevan yrityksen osakkeiden tai yhtiöosuuksien omistajana on luonnollinen henkilö, sovelletaan luovutukseen yleensä tuloverolain luovutusvoittoverotusta koskevia säännöksiä (TVL 45–50

§). Luovutusvoitto on pääomatuloa, jota verotetaan vuoden 2012 alusta lähtien 30 prosentin verokannan mukaan.

TVL 46 §:n mukaan luovutusvoitto lasketaan siten, että luovutushinnasta vähennetään omaisuuden poistamattoman hankintamenon ja voiton hankkimisesta aiheutuneiden menojen yhteismäärä. Ns. hankintameno-olettamaa koskevan lainkohdan mukaan luovutushinnasta vähennetään kuitenkin aina vähintään 20 prosenttia luovutushinnasta tai 40 prosenttia luovutushinnasta, jos luovutettu omaisuus on ollut luovuttajan omistuksessa vähintään 10 vuoden ajan. Hankintameno-olettamaa käytetään siis silloin, kun todellinen hankintameno myyntikuluineen on pienempi kuin käytettävä hankintameno-olettama. Jos luovutettava omaisuus on saatu osituksessa, omistusaika ja hankintameno lasketaan ositussaantoa edeltäneestä saannosta (TVL 46.2 §). (Verohallinnon ohje. Yrityksen sukupolvenvaihdos verotuksessa. 25.8.2011, 1.)

Osakkeiden luovutuksen yhteydessä voi mahdollisesti syntyä myös luovutustappiota. Luovutustappio on mahdollista vähentää omaisuuden luovutusvoitoista verovuonna ja kolmena sitä seuraavana vuonna luovutusvoiton kertymisen myötä. Luovutusvoiton verovuodeksi katsotaan se vuosi, jona kauppa on tapahtunut. Ratkaisevana tekijänä verovuotta päätettäessä on kauppasopimuksen allekirjoituspäivä. (Juusela & Tuominen 2010, 28–29.)

Kun sukupolvenvaihdos suoritetaan osakekaupalla, tapahtuu varainsiirtoverolain alainen luovutus. Varainsiirtovero on osakekaupassa 1,6 prosenttia, ja siitä vastaa ostaja. Listattujen yhtiöiden osakkeilla tehtävät kaupat on kuitenkin vapautettu varainsiirtoverosta. Ostajan osakkeiden verovähennyskelpoinen hankintameno määräytyy sovitun kauppahinnan mukaan. Hankintamenoon voidaan lisätä kauppaan välittömästi liittyvät kustannukset, kuten varainsiirtovero. Hankintameno on yleensä mahdollista vähentää vasta osakkeita edelleen luovutettaessa. (Juusela & Tuominen 2010, 33.)

Lähipiirin keskuudessa osakekaupalla tapahtuvaan sukupolvenvaihdokseen on mahdollista saada verohuojennusta. Verohuojennuksen saamisen ehdot on määritelty lainsäädännössä erittäin tarkasti.

Sukupolvenvaihdoksessa osakkeiden luovutuksesta syntynyt voitto on TVL 48.1 §:n 3 kohdan ehtojen täyttyessä verovapaata tuloa. Verovapauden edellytyksiä on kolme:

- 1) Verovelvollinen luovuttaa sellaisen yhteisön osakkeita tai osuuksia, jotka oikeuttavat vähintään kymmenen prosentin omistusosuuteen mainitussa yhtiössä.*
- 2) Saajana on luovuttajan lapsi, lapsen rintaperillinen, luovuttajan sisar, veli, sisarpuoli tai velipuoli. Verovapaus koskee myös edellä mainitun saajan puolisoa, jos luovutuksensaajina ovat sekä mainittu lähisukulainen että hänen puolisonsa yhdessä.*
- 3) Omaisuus on ollut yhteensä yli kymmenen vuotta luovuttajan tai hänen ja sellaisen henkilön omistuksessa, jolta hän on saanut sen vastikkeettomasti.*

Jos yksikin edellä mainituista edellytyksistä jää täyttämättä, on luovutusvoitto veronalaista tuloa. (Verohallinnon ohje. Yrityksen sukupolvenvaihdos verotuksessa. 2011, 4.)

Sukupolvenvaihdokseen liittyvässä verohuojennukseen oikeuttavassa omistajanvaihdoksessa omistusosuutta määriteltäessä ratkaisevaa on osakkeiden tuottama oikeus yhtiön varallisuuteen. Osakkeiden äänioikeus voi olla vaadittua 10 prosenttia pienempi. Mikäli sukupolvenvaihdoksessa luopujia, luovutuksen saajia tai molempia on useampia, tulee jokaisen yksittäisen luovutuksen olla suuruudeltaan vähintään 10 prosenttia, jotta oikeus verohuojennukseen säilyy. Osakkeiden omistusaikaa laskettaessa omistuksen alkamispäivänä pidetään perustajaosakkaalla osakeyhtiön perustamissopimuksen allekirjoituspäivämäärää. Mikäli osakas ei ole perustajaosakas, alkaa omistusaika osakkaiden hankintaan liittyvän kauppakirjan allekirjoituspäivämäärästä. Lahjana tai perintönä saatujen osakkeiden omistusaikaan lasketaan luovuttajan omistusajan lisäksi lahjanantajan tai perinnönjättäjän omistusaika. Verohallinnon ohjeen lainauksessa mainittu luettelo verohuojennukseen oikeuttavista sukulaisuussuhteista on tyhjentävä. (Verohallinnon ohje. Yrityksen sukupolvenvaihdos verotuksessa. 2011, 4-5.)

Luovutusvoiton sukupolvenvaihdoshuojennus on mahdollista menettää, jos ostaja luovuttaa samaa omaisuutta edelleen, ennen kuin on kulunut viisi vuotta hänen osakkeiden hankinnastaan. Huojennuksen menettäminen ei kohdistu aikaisempaan luovuttajaan eli silloiseen huojennuksen saajaan, vaan se lisää jatkoluovuttajan luo-

vutusvoiton määrää siten, että jatkoluovutuksessa saatua voittoa laskettaessa hankintamenosta vähennetään se veronalaisen luovutusvoiton määrä, jota ei aikaisemmin pidetty osakkeet luovuttaneen henkilön veronalaisena tulona. (Verohallinnon ohje. Yrityksen sukupolvenvaihdos verotuksessa 2011, 7.)

3.3 Verotus liiketoimintakaupan yhteydessä

Juusela ja Tuominen (2010, 36) kuvaavat liiketoimintakauppaa ja sen veronalaisuutta seuraavasti: ”Liiketoimintakaupassa kaupan kohteena oleva yritys, ei siis osakkeenomistaja, myy liiketoimintansa yritystoiminnan jatkajalle, esimerkiksi ostajan perustamalle uudelle yhtiölle. Liiketoiminnan myynti on yritykselle normaali veronalainen luovutus. Voitto tai tappio verotetaan yhtiön EVL- tai TVL-tulolähteestä riippuen siitä kumpaan tulolähteeseen myyty liiketoiminta myyjällä kuului.” Liiketoimintakaupassa toimijoina ovat näin ollen yritykset luonnollisten henkilöiden sijaan. Sukupolvenvaihdoksen verohuojennukset eivät näin ollen ole mahdollisia liiketoimintakaupan yhteydessä sukulaisuussuhteen vaatimuksen täyttymättä jäämisen myötä.

Liiketoimintakaupan myötä syntyvä mahdollinen voitto kohdistuu yhtiölle, ei osakkeenomistajalle. Näin ollen liiketoimintakaupassa mahdollisesti syntyvää voittoa verotetaan yhtiön tuloksena 24,5 prosentin yhteisöverokannan mukaan. Vahvistetut tappiot eivät siirry liiketoimintakaupan mukana, joten luopujayrityksen on mahdollista vähentää olemassa olevat vahvistetut tappiot verotuksessaan. (Juusela & Tuominen 2010, 36.)

Juuselan ja Tuomisen (2010, 37) mukaan liiketoimintakauppa on arvonlisäverotuksen soveltamisalan ulkopuolinen toimi, eli liikkeeseen kuuluvien tavaroiden ja palveluiden luovutusta ei pidetä arvonlisäverolaissa tarkoitettuna myyntinä, mikäli arvonlisäverolain AVL 19a §:ssä säädetyt liikkeen luovutuksen edellytykset täyttyvät. Verottomuus edellyttää liikkeen tai sen osan luovutuksen yhteydessä tapahtuvaa tavaroiden ja palvelujen luovuttamista liiketoiminnan jatkajalle, joka ryhtyy käyttämään luovutettuja tavaroita ja palveluja vähennykseen oikeuttavaan tarkoitukseen.

Liiketoimintakauppa on myös ostajan verotuksessa normaali veronalainen liiketapahtuma. Liiketoimintaan kuuluvien omaisuuserien hankintahintaa pidetään niiden hankintamenona. Kauppahinta jaetaan eri omaisuuserille ostajayrityksen kirjanpidossa. Liiketoiminnan käyvän arvon ylittävä kauppahinta käsitellään ostajayrityksen kirjanpidossa liikearvona. Liiketoimintakaupan yhteydessä tulee maksettavaksi varainsiirtovero vain, jos kaupan yhteydessä siirtyy kiinteistöjä tai arvopapereita. (Juusela & Tuominen 2010, 37–39.)

3.4 Perintö- ja lahjavero sekä niiden sukupolvenvaihdoshuojennukset

Kess (2011, 86) toteaa lahjaverosta seuraavasti: ”Lahjavero on lahjasta maksettava vero. Lahjavero määräytyy lahjan arvon sekä lahjanantajan ja – saajan sukulaissuhteen perusteella.” Lahjaverotuksessa veroluokkia on kaksi. Ensimmäiseen veroluokkaan kuuluvat lapset ja heidän rintaperillisensä, aviopuoliso, aviopuolison lapsi ja heidän rintaperillisensä, isä, äiti, isovanhemmat sekä avopuoliso, jos tällä on yhteinen lapsi perittävän kanssa tai jos tämä on ollut perittävän kanssa aiemmin avioliitossa. Kaikki muut paitsi ensimmäisen veroluokan luettelossa mainitut lähisukulaiset kuuluvat toiseen veroluokkaan. Ensimmäisen lahjaveroluokan verotus on huomattavasti kevyempää kuin toisen. (Kess 2011, 86–87.)

Lahjaverotus on luonteeltaan progressiivista. Lahjasta tulee maksaa lahjaveroa silloin, kun lahjan tai useamman lahjan yhteissumma ylittää kolmen vuoden aikana 4000 euroa; myös tasan 4 000 euron lahjasta tulee suorittaa lahjavero. Lahjan verovapauden raja on lahjoittajakohtainen, eli lahjansaaja voi vastaanottaa useamman verovapaan lahjan kolmivuotisjakson aikana, mikäli lahjanantaja on jokaisen lahjan kohdalla eri henkilö. Lahjaveroilmoitus on pakko tehdä vain, jos verovapauden raja ylittyy. Merkittävistä lahjoista kannattaa kuitenkin aina tehdä lahjaveroilmoitus, sillä siinä ilmoitettua käypää arvoa voidaan jatkossa käyttää esimerkiksi luovutusvoittoa laskettaessa hankintamenona, mikäli lahjaa ollaan myymässä eteenpäin. (Kess 2011, 86–87.)

”Perintövero on vero, jota maksetaan perintönä tai testamentilla saadusta omaisuudesta. Perintövero määräytyy perintöosuuden arvon ja perinnönjättäjän ja – saajan

sukulaisuussuhteen perusteella.” (Kess 2011, 89.) Perijät ja testamentin saajat jaotellaan kahteen veroluokkaan vastaavasti kuin lahjansaajat. Perintöverotus on myös progressiivista siten, että ensimmäiseen veroluokkaan kuuluvat lähisukulaiset maksavat veroa vähemmän kuin toiseen luokkaan kuuluvat muut oikeushenkilöt. Avopuolison kohtelu riippuu siitä onko hänellä perittävän kanssa yhteinen lapsi, tai onko hän ollut perittävän kanssa aiemmin avioliitossa. Mikäli edellä mainituista ehdoista toinen täyttyy, kuuluu avopuoliso ensimmäiseen veroluokkaan, muulloin toiseen. Avopuolisoiden yhteistalouden purkamisesta annettiin vuoden 2010 lopulla laki, jossa avopuolisoiden asemaa perinnönjaossa määriteltiin tarkemmin. (Kess 2011, 89.)

Perintönä tai lahjana saadusta omaisuudesta määrättävä perintövero tai lahjavero voidaan huojentaa kokonaan tai osittain. Lisäksi em. verojen maksuaikaan voi saada pyynnöstä pidennystä. Edellä mainituista huojenuksista säädetään PerVL 55–57§:ssä. Veron määrän ja maksuajan huojentaminen edellyttää lainkohdissa määriteltyjen edellytysten täyttymistä. Näitä edellytyksiä ovat seuraavat:

- 1) *Lahjana tai perintönä saatu omaisuus on maatila, yritys tai osa niistä;*
- 2) *Luovutuksensaaja jatkaa luovutetun omaisuuden mukaista toimintaa;*
- 3) *Edellä mainitusta maatilasta, yrityksestä tai osasta niistä menevän perintö- tai lahjaveron määrä olisi vähintään 850 euroa;*
- 4) *Verovelvollinen esittää pyynnön veron ja/tai maksuajan huojentamisesta ennen verotuksen toimittamista.*

Kaikkien edellä mainittujen edellytysten on täytyttävä, jotta verovelvollinen voisi saada hyväkseen veron huojenuksen. Huojennuksen tarkoituksena on turvata sukupolvenvaihdosten toteuttaminen. Erityisesti on pyritty turvaamaan yritystoiminnan jatkuminen sekä yrityksessä olevat työpaikat. (Juusela & Tuominen 2010, 127.)

Perintö- tai lahjaveroa voidaan yllä mainittujen ehtojen täytyessä huojentaa joko kokonaan tai osittain. Kokonaishuojennusta voidaan käyttää vain silloin, kun kyseessä on lahjaverotuksen piiriin kuuluva tapahtuma. Luovutuksen tulee olla myös osittain vastikkeellinen, jotta kokonaishuojennuksen saaminen olisi mahdollista. Vastikkeen tulee lahjaveronkokonaishuojennusta haettavan luovutuksen yhteydessä olla vähintään 50 prosenttia varallisuuden käyvästä arvosta, jotta täyden huojenuksen saaminen olisi mahdollista. Vastikkeen ollessa 50 prosenttia tai vähemmän käyvästä arvosta, tai jos kyseessä on perintö, on mahdollista hakea osittaista huojenusta verotuk-

seen. Käytäntö on osoittanut, että myös osittaisen huojennuksen tilanteissa saatava verohuojennus on yleensä ollut erittäin huomattava. Huojennus tulee hakea kirjallisena, ja huojennuspyyntö tulee esittää ennen perintö- tai lahjaverotuksen toimittamista, sillä muussa tapauksessa oikeus huojennukseen menetetään. Sukupolvenvaihdos huojennuksen saaminen perintö- tai lahjaverotuksessa ei edellytä sukulaisuussuhdetta luopujan ja luovutuksen saajan välillä. (Juusela & Tuominen 2010, 128–129.)

Perintö- ja lahjaverotusta toimitettaessa yritysvarallisuus arvostetaan yleensä niin sanottuun käypään arvoon, jolla tarkoitetaan varallisuuden todennäköistä luovutus hintaa. Sukupolvenvaihdoshuojennuksen ehtojen täytyessä veroa määritettäessä käytetään yleensä yritysvarallisuuden vertailuarvoa, ja siitäkin veron perusteena käytetään vain osaa. Käyvän arvon ja vertailuarvon ero voi kasvaa joissakin tilanteissa huomattavan suureksi, jolloin kasvaa myös saavutettava verohyöty. Vertailuarvon laskemista on määritelty tarkemmin Verohallinnon ohjeessa ”Yrityksen sukupolvenvaihdos verotuksessa”. (Lakari & Engblom 2009, 84.)

Sukupolvenvaihdoshuojennus menetetään, mikäli sellaisen varallisuuden, jonka saannon yhteydessä on hyödynnetty sukupolvenvaihdoshuojennusta, pääosa luovutetaan edelleen, ennen kuin viisi vuotta on kulunut perintö- tai lahjaverotuksen toimittamispäivästä. Huojennuksen menettämisen yhteydessä maksuunpanematta jätettyä veroa korotetaan 20 prosentilla. Pääosana pidetään yli 50 prosentin osuutta lahjana tai perintönä saadusta varallisuudesta. (Juusela & Tuominen 2010, 221.)

3.5 Alihintaiset luovutukset

Sukupolvenvaihdoksen yhteydessä suoritettavat osakekaupat tehdään hyvin usein käypää arvoa alempaan hintaan. Vastikkeellisen kaupan tapahtuessa alle 75 prosenttiin käyvästä arvosta, koituu kaupasta lahjaveroveroseuraamuksia. Lahjaverohuojennusta voidaan kuitenkin hyödyntää myös alihintaisen kaupan yhteydessä. Lahjan arvoa laskettaessa käyvästä arvosta vähennetään suoritettu vastike, josta tuloksena on lahjaveron peruste. Osakekaupan yhteydessä kauppahinta voidaan monissa käytännön tilanteissa sopia luovutuksensaajan velaksi. Mikäli on perusteltavissa, että kaup-

pahintaa ei tulla koskaan suorittamaan, voidaan osakkeiden luovutus katsoa lahjaksi myös tässä tilanteessa. Lahjaksi määrittämisen perusteeksi voidaan katsoa esimerkiksi luovutuksensaajan heikko taloudellinen tilanne, jonka myötä hänellä ei ole realistisia mahdollisuuksia suoriutua kauppahinnan maksusta tulevaisuudessa. Siirrettävän varallisuuden käypää arvoa sekä vertailuarvoa laskettaessa käytetään samoja periaatteita, kuin luvussa 4.4 on lahjaveroa ja sen sukupolvenvaihdoshuojennusta käsiteltäessä mainittu. (Verohallinnon ohje. Yrityksen sukupolvenvaihdos verotuksessa. 2011, 4.)

3.6 Valmisteleva verosuunnittelu

Sukupolvenvaihdoksen yhteydessä liikkuvat varallisuudet ovat arvoltaan yleensä hyvin merkittäviä. Sukupolvenvaihdosluovutuksiin liittyy yleensä monia tilanteita, jotka ovat verotuksen suhteen usein hyvinkin tulkinnanvaraisia. Veroseuraamukset voivat vaihdella hyvinkin laajalla skaalalla riippuen sukupolvenvaihdoksen toteuttamistavasta. Tulkinnanvaraisuuden vuoksi halutaan veroriskejä usein hallita hakemalla vero-kohtelusta ennakkoratkaisu tai ennakkotieto. Ennakkoratkaisua on mahdollista hakea verohallinnolta perintö- ja lahjaveroasioiden yhteydessä. Ennakkotietoa haetaan, kun kyseessä on tilanne, jossa halutaan varmistua luovutusvoittoverotuksesta. Verotukseen liittyvien ennakkopäätöksien hakeminen on niiden vaatiman selvitystyön vuoksi maksullista. (Juusela & Tuominen 2010, 233–234.)

Sukupolvenvaihdoksiin liittyvissä yritysjärjestelyissä on olemassa todella paljon erilaisia vaihtoehtoja. Luovutuksen kohteena olevan yrityksen varallisuutta on mahdollista monin keinoin järjestellä siten, että yritystoiminnan jatkaja pääsee alkuun mahdollisimman vähäisillä kustannuksilla. Yritysjärjestelyiden tavoitteena on myös minimoida sukupolvenvaihdoksesta koituvat veroseuraamukset. Luovutuksen kohteena oleva yritys on mahdollista jakaa, jolloin toiseen puoleen voidaan jättää vain liiketoiminnan jatkumisen kannalta oleellinen varallisuus; tämän myötä suoritettava kauppahinta ja sen myötä myös veroseuraamukset ovat pienemmät. Ennen sukupolvenvaihdosta luovutuksen kohteena olevan yrityksen on yleensä kannattavaa jakaa kertynyt voitonjakokelpoinen varallisuus pois ennen järjestelyiden suorittamista. Yleisimpiä su-

kupolvenvaihdosjärjestelyitä tehtäessä käytettyjä voitonjakokeinoja ovat osingonjako sekä omien osakkeiden hankinta. Sukupolvenvaihdoksessa suoritettavat yritysjärjestelyt ovat erittäin tapauskohtaisia ja yksilöllisiä. Toteuttamistapoja on lukuisia, minkä myötä sukupolvenvaihdosta suoritettaessa on suositeltavaa käyttää asiantuntijan apua, varsinkin jos siirrettävät varallisuuserät ovat hyvin huomattavia.

4 TUNNEÄLY SUKUPOLVENVAIHDOSPROSESSISSA

Tunneäly on tieteellisenä käsitteenä suhteellisen nuori. Tunneälyssä on kyse itseän, muihin ihmisiin tai tilanteisiin liittyvistä tunnetiedoista ja -taidoista sekä niiden pohjalle rakentuvista toimintatavoista. Tunneäly on käsitteenä ikään kuin vastakohta perinteiselle ajattelumallille älykkyydestä, joka koostuu loogisesta päättelykyvystä ja matemaattisuudesta. Kokemusten pohjalta on havaittu, että tunneälykkäät ihmiset tulevat hyvin toimeen itsensä ja toisten ihmisten kanssa. Kokkonen ja Saarinen (2003, 17) määrittelevät tunneälyn seuraavasti: ”Tunneäly on kykyä tunnistaa ja tulkita itsestä ja toisista ihmisistä nousevia tunteita sekä tuottaa näistä tunnehavainnoista asianmukaisia päätelmiä ja säätelytoimia oman ajattelun ja toiminnan tueksi.” (Kokkonen & Saarinen 2003, 16–17.)

4.1 Tunteiden tunnistaminen ja ilmaiseminen

Omien tunteiden tunnistamisen pitäisi periaatteessa olla helppoa, sillä tutkimuksien mukaan ihminen kykenee erottelemaan tunteita toisistaan ja nimeämään niitä jo alle kaksivuotiaana. Käytännön kokemukset kuitenkin osoittavat, että tunteiden tunnistaminen osoittautuu usein hankalaksi jopa aikuisille. Tunnistamme jonkin tunteen, mutta emme välttämättä pysty tarkemmin erittelemään seikkoja, joista tunnetila johtuu. Tässä vaiheessa ihminen tarvitsee tunneälyä, sillä sen avulla ihminen kykenee tunnistamaan omat tunteensa tarkasti, erottamaan ne muista samankaltaisista tunteista ja antamaan niille nimen. (Kokkonen & Saarinen 2003, 27–28.)

Tunteiden tunnistamisen jälkeen on tärkeää se, miten ihminen viestii tunteitaan eteenpäin eli miten hän ilmaisee tunteensa. Tunteiden ilmaiseminen vaatii tarkkuutta, aitoutta sekä vallitsevan kulttuurinormiston tuntemista. Verbaalinen viestintä on usein näkyvimmissä roolissa viestintäkeinoistamme, mutta suurin osa tunneilmaisustamme on kuitenkin sanatonta. Sanattoman viestinnän tehtävänä on täydentää puhetta tai jopa korvata se kokonaan. Kokkonen ja Saarinen (2003) ymmärtävät sanattoman viestinnän seuraavasti: ”Sanattomaan viestintään kuuluvat kehonkieli eli kasvojen ilmeet, eleet, katse, pään ja silmien liikkeet sekä asennot. Kehonkielen lisäk-

si puhetavalla (mm. äänen syvyys ja korkeus, rytmi, tauotus, korostus) sekä tilankäytöllä (esim. fyysinen etäisyytemme keskustelukumppanistamme) on merkitystä, kun ilmaisemme tunteita sanattomasti. (Kokkonen & Saarinen 2003, 28.)

4.2 Tunteiden analysoiminen ja säätely

Tunteet saavat ihmisen kehossa sekä mielessä aikaan monenlaisia reaktioita. Tunteita analysoitaessa on tärkeää muistaa niin tunteiden psyykkiset kuin fyysisetkin ulottuvuudet. Yleisesti tunteiden kerrotaan syntyvän ja vaikuttavan pään sisällä, mutta tunteiden syntyminen, kokeminen ja ilmaiseminen ovat aina sekä fyysinen että psyykinen tapahtuma. Tunteiden tulkitseminen ja käsittely vaativat perusteellista itsetutkiskelua. Ihmisen on ensin opittava ymmärtämään ja analysoimaan omia tunteitaan, mitä ne ovat ja mistä ne syntyvät, ennen kuin hän voi hyödyntää tunneälyään kanssakäymisessä toisten ihmisten kanssa. (Kokkonen & Saarinen 2003, 43–44.)

Tunneälykäs ihminen kykenee tunnistamaan tunteensa hyvissä ajoin ja tarpeen vaatiessa säätelemään niitä. Tunnereaktiot ovat usein niin voimakkaita, että niitä on pakko säädellä, jotta tunne-elämä pysyisi edes jonkinlaisissa rajoissa. Olivat tunteet sitten positiivisia tai negatiivisia, jos ne jatkuvat liian voimakkaina ja liian pitkään, ihminen yleensä stressaantuu. Tunteet vaikuttavat hyvin voimakkaasti myös tekoihimme, minkä myötä koemme joskus jälkikäteen tehneemme väärin päätöksiä tunnekuohun vallassa. Tunteilla on merkittävä rooli osana päätöksentekoamme, ja ne ovatkin päätöksiä tehtäessä hyvä renki mutta huono isäntä. Tunteiden analysoiminen myötä tunteita on mahdollista oppia ymmärtämään ja hallitsemaan, minkä myötä tunteet toimivat parhaimmillaan hyvänä voimavarana. (Kokkonen & Saarinen 2003, 53–54.)

4.3 Tunteet osana päätöksentekoa

Yleisellä tasolla talouselämän katsotaan toimivan erittäin rationaalisesti. Daniel Goleman (2006, 3-4.) toteaa tunteilla olevan erittäin keskeinen rooli ihmisen psyykettä tutkittaessa. Hänen mukaansa tunteet ohjaavat toimintaamme enemmän kuin ar-

vaammekaan. Goleman kuvailee tunteiden toimivan eräänlaisena oppaana läpi ihmiselämän. Rationaalinen ajattelu on viety liian pitkälle, ja älykkyudesta puhuttaessa keskitytään vain tuijottamaan testattavissa olevaa älykkyysosamäärää. Suojeluvaisto ja lähimmäisien puolustaminen ovat esimerkkejä siitä, miten tunteet ohjaavat toimintaamme ja päätöksentekoamme. Tehdessämme päätöksiä tarkastelemme asiaa sekä rationaalisesta että emotionaalista näkökulmasta; omaamme ikään kuin kaksi mieltä – järjen ja tunteet. Se, mihin päätöksentekomme lopulta perustuu, riippuu ajasta, paikasta sekä monista muista olosuhteisiin vaikuttavista tekijöistä. Järki ja tunteet koetaan usein vastakohdiksi toisilleen, mutta perustellessamme valintojamme toimivat sekä rationaalinen että emotionaalinen ajattelumme hyvin usein harmoniassa keskenään. Lopullinen ratkaisumme on kompromissi, johon ovat vaikuttaneet järjen lisäksi myös tunteet. (Goleman 2006, 3-9.)

Tunneälykäs ihminen kykenee kontrolloimaan tunteitaan ja sen myötä käyttämään niitä voimavarana päätöksiä tehdessään. Tunteita säädellössään ihminen vaikuttaa tietoisemmin siihen, mitä hän tuntee ja kuinka voimakkaita sekä pitkäkestoisia hänen tuntemuksensa ovat. Tunteiden säätely ei tarkoita tunteiden tukahduttamista vaan pikemminkin tunteiden vuoristoradan huippujen tasaamista sekä loiventamista. Tunteitaan kontrolloimalla ihminen pyrkii paitsi siihen että hänellä itsellään olisi hyvä olla, myös siihen, että hänen läheisyydessään olevat ihmiset voisivat hyvin. (Kokkonen & Saarinen 2003, 54.)

Voimakkaat tunteet liittyvät usein myös sukupolvenvaihdosprosessiin. Kun näitä, esimerkiksi luopumisen tuskaan liittyviä, tunteita opitaan käsittelemään, analysoimaan ja hallitsemaan, voidaan niitä käyttää myös yhtenä merkittävänä voimavarana, joka edes auttaa henkisesti raskaan muutosprosessin läpikäyntiä.

4.4 Tunteet osana muutosta

Sukupolvenvaihdos on aina merkittävä muutos kaikkien siihen osallisena olevien henkilöiden elämässä. Vaikutukset elämänrytmiin ja arkeen ovat erittäin suuria. Muutoksen sisältyviä voimakas emotionaalinen lataus vaikeuttaa omalta osaltaan muutoksen käsittelyä sekä muutoksen jälkeiseen aikaan sopeutumista. Sukupolven-

vaihdosprosessin yhteydessä tunteet voivat vaihdella luopumisen tuskasta aina vapautumisen iloon asti.

Teerikangas (2008, 114) on tutkinut tunnelatauksien vaikutusta sukupolvenvaihdokselle rinnasteisten yrityskauppojen yhteydessä. Hänen mukaansa yrityksen sisällä kytevien tunnelatausten rooli on merkittävä, kun tarkastellaan yrityskaupan onnistumista ja sen seurauksena tavoiteltavien etujen saavuttamista. Onnistuneen yrityskaupan kannalta on tärkeää, että kaupan kohteena olevan organisaation henkinen tila antaa mahdollisuuden kaupan onnistuneelle toteuttamiselle. Teerikankaan mukaan yrityskauppaa tehtäessä tulee lähestymistavan olla kokonaisvaltainen, jossa otetaan mukaan niin strategiset, taloudelliset kuin tunteellisetkin tekijät. Hän on tutkimuksensa yhteydessä havainnut yrityskauppojen onnistuvan useammin ja paremmin, mikäli kauppaa tehtäessä on otettu huomioon myös koko uuden organisaation henkilöstön tunteet mahdollisimman hyvin. Organisaation johdon viestinnällä on merkittävä rooli henkilöstön henkisen tilan valmistamisessa tulevalle muutokselle myönteiseksi. (Teerikangas 2008, 114–115.)

Teerikangas käsittelee kirjassaan suuryrityksiä koskevia yrityskauppoja, mutta samat emotionaaliset haasteet ovat havaittavissa myös pienten ja keskisuurten yritysten sukupolvenvaihdosprosesseissa. Niin luopujan, jatkajan kuin mahdollisen henkilöstönkin henkisen tilan tulee olla muutosmyönteinen, jotta sukupolvenvaihdosprosessi voidaan viedä läpi onnistuneesti ja liiketoiminnan jatkumiselle saavutetaan mahdollisimman hyvät edellytykset.

4.5 Tunneäly asiantuntijan työkaluna

”Tunteet toimivat merkkeinä ja energisoijina, äly taas tietoisempuna ohjaajana ja peilinä niin sivuille kuin taaksepäinkin.” Näin toteavat Kokkonen ja Saarinen (2003, 91) emotionaalisuuden ja rationaalisuuden ristiriidasta päätöksiä tehtäessä. Aivan kuten loogiseen ajatteluun pohjautuvaa älykkyyttä, myös tunneälykkyyttä on mahdollista kehittää. Tunneälykäs asiantuntija pystyy käyttämään työssään erilaisia toimintamalleja sekä lähestymistapoja. (Kokkonen & Saarinen 2003, 91–92.)

Asiantuntijan tulee pyrkiä sopeutumaan moniin erilaisiin tilanteisiin ja asiakkaisiin, ja hänen on pyrittävä olemaan joustava. Joustavuus on esimerkki siitä, miten tunteet ja järki voivat toimia tasapainoisesti yhteistyössä. Tunneälyn kannalta joustavuus tarkoittaa sitä, ettei asiantuntija aina takerru jääräpäisesti itselleen tuttuihin toimintatapoihin. Tunneälykkään asiantuntijan on kyettävä sopeuttamaan niin omat kuin asiakkaidensakin tunteet, ajatukset sekä käyttäytyminen riittävässä määrin vallitseviin olosuhteisiin. Useimmiten joustavuuden vaatima sopeuttaminen edellyttää uusien toimintatapojen käyttöönottoa tai kehittämistä, mikä vaatii asiantuntijalta myös luovuutta. Joustavuuden myötä on usein kuitenkin löydettävissä kaikkia osapuolia tyydyttävä ratkaisu, mikä on eräs päällimmäinen tavoite sukupolvenvaihdosprosessia tarkasteltaessa. (Kokkonen & Saarinen 2003, 92–94.)

Asiantuntija kohtaa usein työssään paljon erilaisia ihmisiä, minkä myötä tunneälyyn liittyvä sosiaalinen sujuvuus on onnistumisen kannalta tärkeää. Sosiaalisessa sujuvuudessa on kyse siitä että tunteeseen ja järkeen tukeudutaan sopivassa suhteessa. Sosiaalinen ihminen on yleensä ainakin jossain määrin ulospäinsuuntautunut, mutta ulospäinsuuntautunut ihminen ei ole aina sosiaalinen. Sosiaalinen ihminen kykenee oman ulosantinsa lisäksi kuuntelemaan ja samalla ymmärtämään toisia ihmisiä; tähän on juuri sitä, mitä asiantuntija työssään usein tekee. (Kokkonen & Saarinen 2003, 95–99.)

Empatia on tunneälykkyyden taito, joka on asiantuntijalle erityisen tärkeää varsinkin silloin, kun hän kohtaa työssään voimakkaita tunnereaktioita. Empatia voidaan ymmärtää kahdella eri tavalla. Kansankielellä empatia mielletään usein kyvyksi samastua toisen ihmisen tunteisiin. Toisesta näkökulmasta empatia viittaa ajatukselliseen prosessiin, jossa ihminen kykenee näkemään tilanteen toisen ihmisen näkökulmasta. On myös mahdollista, että molemmat empatian lajit ilmenevät yhtä aikaa. Tunneälykäs asiantuntija kykenee olemaan empaattinen asiakkaitaan kohtaan, mutta samalla hänen tulee kuitenkin säilyttää tietty etäisyys ja pitää omat tunteensa syrjässä asiantuntijatyöstään. (Kokkonen & Saarinen 2003, 100–107.)

5 SUKUPOLVENVAIHDOKSEN EMOTIONAALISUUS

Suomen yrityskehittäjä koostuu pääsääntöisesti pienistä ja keskisuurista yrityksistä, minkä myötä valtaosa maamme yrityksistä on erittäin omistajavetoisia. Väestömme keski-ikä nousee ja samalla ikääntyvät yrittäjämme. Näin ollen sukupolvenvaihdokset tulevat entisestään lisääntymään yritysmaailmassamme. Omistajavetoisen yrityksen sukupolvenvaihdosta suoritettaessa siirtyy hyvin usein yrittäjän tai yrittäjien elämäntyö uuden sukupolven hoidettavaksi. Sukupolvenvaihdosprosessi on jo itsessään kaikessa teknisyydessään erittäin monimutkainen prosessi. Juridisiin koukeroihin keskittyäessä prosessin emotionaaliset ulottuvuudet unohtuvat helposti. Yrityksen pyörittäminen on aina hyvin kiinteä osa yrittäjän arkea, joka kokee radikaalin muutoksen yrityksestä luovuttaessa. Yritykseen kohdistuvia voimakkaita tunnesiteitä kuvaa ehkä parhaiten se, että moni yrittäjä pitää yritystään kuin omana lapsenaan.

5.1 Haastateltavien taustaa

Haastateltavat henkilöt ovat keski-ikäisiä pitkäaikaisia palvelualan yrittäjiä. Toinen yrittäjistä omistaa yrityksen, jonka juuret juontavat 1800-luvun lopulle. Yritys on koko historiansa ajan ollut saman perhepiirin hallinnassa ja sukulaisuusvaatimus on kirjattu myös yhtiösopimukseen. Haastateltava on työskennellyt yrityksessä 1980-luvulta alkaen, jolloin yrityksen omisti hänen isänsä. Vetovastuun haastateltava otti yrityksestä 2000-luvun alkupuolella. Yrityksen jatkaminen oli luonnollinen ja itsestään selvä asia kyseessä olevalle naispuoliselle yrittäjälle.

Toinen, miespuolinen, haastateltava toimii yrittäjänä yhdessä yhtiökumppaninsa kanssa 1980-luvun loppupuolella heidän yhdessä perustamassaan yrityksessä. Ennen yrittäjäksi ryhtymistään hän ehti työskennellä valitsemallaan alalla vajaat kaksi vuotta. Yrityksen perustamisen yhteydessä hän osti yhdessä yhtiökumppaninsa kanssa aikaisemman työnantajansa loppuvaraston, jonka avulla he ryhtyivät liiketoimintaansa pyörittämään. Motivaationa yrittäjäksi ryhtymiseen toimi oman toimentulon turvaaminen.

5.2 Tunneside yritykseen ja yrittämiseen

Yrityksen pyörittäminen on lähestulkoon aina erittäin kiinteä osa yrittäjän arkea, ja näin on myös haastateltujen henkilöiden kohdalla. Yritys on haastatelluille yrittäjille perheenjäsen siinä missä lapsetkin; tunnesiteet yritykseen ja yrittämiseen ovat hyvin vahvat. He ovat kasvaneet yritystensä mukana, ja siten yrittämisestä on tullut heille elämäntapa.

Miespuolinen haastateltava kertoo 1990-luvun alun lamasta selviytymisen olleen erittäin rohkaiseva ja kasvattava kokemus. Yritys perustettiin ja siihen investointiin voimakkaasti juuri ennen koko kansantalouttamme koetellutta syvää lamaa. Lamasta selviytyminen vaati myös veronsa, sillä selviytyäkseen vaikeista ajoista haastateltavan oli annettava 100-prosenttinen panoksensa yritykselle. Perhe kärsi yrittäjyydestä yhteisen ajan vähyyden vuoksi. Samaan aikaan yrittäjän oma jaksaminen oli koetuksella vapaa-ajan vähyyden vuoksi. Vaikeudet kuitenkin kasvattivat uutta yrittäjää ja niistä selvitettiin. Haastateltava kertoo joutuneensa oppimaan monta asiaa matkan varrella niin sanotusti kantapään kautta. Yritystä perustettaessa he eivät saaneet eivätkä osanneet myöskään hakea asiantuntija-apua käytännön teknisten asioiden hoitamiseen, mikä omalta osaltaan vaikeutti yritystoiminnassa alkuun pääsemistä. Kokemus alasta oli hyvin vähäistä siinä vaiheessa, kun yritys perustettiin. Haastateltava on omien sanojensa mukaan: ”Saanut kasvaa vuosien varrella yrityksensä mukana.”. Liikevaihto onkin yli kymmenkertaistunut, mikäli tämänhetkistä tilannetta verrataan yrityksen alkuaikoihin. Yrittäjän ajankäytöstä kertoo paljon se, että hänen mukaansa liiketila on hänelle kuin toinen koti; itse asiassa hän arvelee yrittäjävuosiensa aikana viettäneensä aikaa enemmän työpaikallaan kuin kotona. Kasvutarina on luonut pohjan erittäin voimakkaille tunnesiteille, jotka tällä hetkellä yritykseen kohdistuvat.

Naispuolisen haastateltavan tunnesiteet yritystä kohtaan saavat pohjan yrityksen pitkästä historiasta. Hänen isänsä isoisä perusti aikanaan yhä edelleen toiminnassa olevan yrityksen. Haastateltava kertoi yrittämisen olevan täysin luonnollinen osa hänen ja heidän perheensä arkea. Yrityksen pyörittäminen ei tunnu liian suurelta tarkalta, vaikka se sitookin häntä erittäin paljon. Tunnesiteet yritystä kohtaan alkoivat ra-

kentua haastatellun henkilön mukaan jo lapsena, kun hän oli mukana näkemässä ja kokemassa yrityksen arkea hänen isänsä toimiessa yrittäjänä ja äitinsä työskennellessä yrityksessä. Vetovastuun ottaminen yrityksen toiminnasta tapahtui pitkällä aikavälillä hyvin liukuvasti ja joustavasti. Haastateltava kertoo saaneensa apua vanhemmiltaan myös virallisen omistajanvaihdoksen jälkeen. Maailma on muuttunut hyvin voimakkaasti yrityksen olemassaolon aikana, minkä vuoksi yritys on joutunut sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin. Tämä kasvutarina yhdessä yritykseen liittyvien suvun perinteiden kanssa synnyttää yrittäjän ja yrityksen välille todella kiinteät tunnesiteet.

Molemmat haastatellut yrittäjät mainitsivat asiakkaat merkittävänä osana yritykseen kohdistuvia tunnesiteitä. Naispuolinen yrittäjä kertoi yrityksen olevan myös sosiaalinen kohtauspaikka niin asiakkaille keskenään kuin myös asiakkaalle ja yrittäjille. Asiakkaat ovat tuttuja ja heistä välitetään aidosti. Yritys on luonteeltaan sellainen, että vakioasiakkaat vierailevat siellä säännöllisin väliajoin. Mikäli vakioasiakas ei ole käynyt liikkeessä hetkeen normaalin käyntirytmensä puitteissa, hänestä huolestutaan ja ryhdytään kyselemään perään, onko kaikki kunnossa. Miespuolinen haastateltu kertoi saaneensa valtavan määrän uusia tuttuja asiakaskunnastaan yrittäjänä työskenteelyn myötä. Yrityksen toimialan vuoksi asiakkaat eivät vieraile yrityksessä kovin usein, mutta kun he tulevat käymään, vaihdetaan asiakaspalvelutilanteen yhteydessä myös kuulumiset. Osa asiakkaista saattaa tulla käymään yrityksessä vain sen vuoksi, että he saavat vaihtaa kuulumisensa haastatellun yrittäjän kanssa. Hän pitää todennäköisenä, ettei koskaan olisi tutustunut näihin ihmisiin – asiakkaisiinsa, mikäli ei olisi ryhtynyt yrittäjäksi. Asiakaskunta on haastatelluille yrittäjille erittäin merkittävä osa heidän elämänsä sosiaalista verkostoa. Tämänkaltainen ilmiö syventää entisestään yritykseen kohdistuvia tunnesiteitä.

Haastattelujen perusteella yritykseen ja yrittämiseen liittyy poikkeuksellisen voimakkaita tunnesiteitä. Emotionaaliset seikat ovat merkittävä osa sukupolvenvaihdosprosessiin liittyviä riskitekijöitä. Vahvat tuntemukset voivat omalta osaltaan hidastaa, nopeuttaa tai pahimmassa tapauksessa estää päätöksenteon kokonaan. Pienissä ja keskisuurissa omistajavetoisissa yrityksissä itse yrityksellä ja sen ympärille rakentuvalla verkostolla on erittäin suuri rooli omistajayrittäjän arjessa ja sosiaalisessa elämässä. Esimerkkinä voidaan käyttää suojeluvaistoa, jonka myös Goleman tunneälyä

käsittelyssä kirjassaan tuo esille. Yrittäjä tekee usein yrityksensä eteen kaiken voitavansa ja suojelee sekä puolustaa sitä kuin omaa lastaan. Sukupolvenvaihdosprosessin yhteydessä luopuva yrittäjä joutuu käsittelemään niin rationaalisesti kuin emotionaalisestikin hyvin vaikeita asioita. Luopumispäätös tapahtuu vasta, kun järjen ja tunteiden välinen kompromissi löydetään.

5.3 Elämäntyöstä luopuminen

Yrityksestä ja yrittäjyydestä luopuminen vaikuttaa luopuvan yrittäjän arkeen usealla eri tavalla. Työelämä, varsinkin yrittäjän näkökulmasta, on usein erittäin hektistä ja kokonaisvaltaista; yrittäjyyden voidaan katsoa jopa olevan elämäntapa. Yrittäjän elämään ja arkeen syntyy sukupolvenvaihdosprosessin myötä erittäin suuri, yrityksen mentävä, tyhjiö. Merkittävä elämänmuutos ja yritykseen liittyvät voimakkaat tunteet aiheuttavat luopujalle lähes poikkeuksetta luopumisen tuskaa.

Miespuolinen haastateltava kertoo sukupolvenvaihdoksen ja sen myötä yrittäjyydestä luopumisen olevan välttämätön vaihe elämässä, jonka kohtaaminen tulevaisuudessa ei tule olemaan helppoa. Sukupolvenvaihdosprosessi on jo pelkästään henkisesti niin haastava, että käytännön asioissa on tarkoitus turvautua asiantuntijoiden apuun. Haastateltava kokee tärkeäksi, että yrityksen jatkaja löytyisi lähipiiristä, joko omien perheenjäsenten tai tuttavien joukosta. Hänen mukaansa olisi tärkeää saada yritykselle, jonka eteen hän on käytännössä koko työhistoriansa uurastanut, hyvä jatkaja. Luopuminen tulee olemaan helpompaa, jos tietää, että voi luovuttaa yrityksensä hyviin käsiin ja on mahdollista olettaa, että myös jatkaja pystyy yrityselämän haasteista selviytymään. Haastateltava toivoo sukupolvenvaihdoksen tapahtuvan liukuvasti pitkällä aikavälillä, jotta myös yrityksen toimintaan sisältyvä hiljainen tieto saadaan siirrettyä eteenpäin. Vuosien varrella haastateltava on jossain määrin päässyt myös leipääntymään yrittämiseen, ja tietyllä tapaa vastuutaakan keventäminen voisi olla kaikin puolin järkevä ratkaisu. Hän toivoo voivansa jatkaa yrityksessä työskentelyä myös siinä vaiheessa, kun varsinainen vetovastuu siirtyy uudelle yrittäjälle; työtunteja tosin on tarkoitusta tehdä huomattavasti vähemmän kuin tällä hetkellä.

Haasteltavalla on työvuosia vielä reilusti edessään, mutta hän kokee sukupolvenvaihdoksen ajankohtaiseksi lähitulevaisuudessa myös sen takia, että uusi yrittäjä toisi todennäköisesti mukanaan uusia ideoita ja ajatuksia yrityksen toiminnan kehittämiseen. Toive jatkajan löytymisestä lähipiiristä on tärkeä, jotta yrityksen toimintaa olisi mahdollista seurata tiiviisti myös sukupolvenvaihdosprosessin jälkeen. Yrityksen myyminen täysin ulkopuoliselle uudelle yrittäjälle tuntuu vaikealta ajatukselta, koska siinä tilanteessa myös luopumisen tuska konkretisoituisi paljon voimakkaammin. Haastateltu kertoo luopumisen jälkeen jäävänsä todennäköisesti eniten kaipaamaan asiakkaita sekä sitä tunnetta, joka onnistuneen työpäivän tai asiakaspalvelutilanteen jälkeen syntyy. Yrittäjyyden mukanaan tuomaa stressiä ei hänen mukaansa tule ikävä laisinkaan.

Naispuolinen haastateltava suhtautuu sukupolvenvaihdokseen hyvinkin neutraalisti. Sukupolvenvaihdos on tulevaisuudessa odottava tapahtuma, joka kohdataan sitten, kun on sen aika. Perinteikkään perheyrityksen säilyminen suvussa on turvattu yhtiöjärjestykseen kirjatulla pykälällä. Hänen alkaessaan yrittäjäksi käytettiin asiantuntijoiden apua käytännön byrokratian hoitamiseen, ja näin aiotaan toimia myös tulevan sukupolvenvaihdoksen yhteydessä. Yritystoiminnan jatkajan löytymisen perhepiiristä on elinehto myös yritykselle, sillä jo 1800-luvulla yritystä perustettaessa päätettiin, että yritys joko säilyy suvussa tai sen toiminta lopetetaan; tätä päätöstä myös haastateltava aikoo kunnioittaa. Haastateltavan mukaan luopuminen on myös helpompaa silloin, kun sukupolvenvaihdosprosessi voidaan toteuttaa perhepiirissä liukuvasti.

Vetovastuu yrityksestä on tarkoitus siirtää uudelle sukupolvelle vähitellen. Haasteltavalla on tarkoitus olla yrityksen toiminnassa mukana myös varsinaisen sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Liukuva pitkällä aikavälillä tapahtuva sukupolvenvaihdos mahdollistaa myös hiljaisen tiedon sekä suvun perinteisten toimintatapojen siirtymisen uudelle yrittäjälle. Haastateltava kokee luopumisen myös henkisesti helpommaksi, mikäli se ei tapahdu kertarysäyksellä. Yrittäjyydestä luopumisen myötä hän uskoo jäävänsä kaipaamaan eniten ihmisiä, joita ulkopuoliset kutsuvat asiakkaiksi tässä myös sosiaalisena kohtauspaikkana toimivassa yrityksessä. Odotettavissa olevan vapaaajan lisääntymisen haastateltava kokee sukupolvenvaihdoksessa ehdottomasti positiiviseksi puoleksi.

5.4 Asiantuntijan näkökulma yritysjärjestelyihin sisältyviin tunteisiin

Haastatellut asiantuntijat omaavat pitkän kokemuksen taloushallinnon alalta. He toimivat haastatteluhetkellä KHT-tilintarkastajina. Toinen haastatelluista käsittelee yritysjärjestelyitä sekä sukupolvenvaihdoksia päivittäin, toinen viikoittain. Asiantuntijana toimiminen yritysjärjestelytilanteissa on osa heidän asiakkuuksiensa kokonaisvaltaista hallintaa. Haastatellut asiantuntijat ovat keski-ikäisiä miehiä.

Asiantuntijalla on haastatteluiden perusteella erittäin merkittävä rooli yritysjärjestelyitä suunniteltaessa sekä toteutettaessa. Haastateltujen kokemuksen mukaan sukupolvenvaihdosprosessit ovat usein pitkiä ja pohjautuvat aikaisempaan tilintarkastusasiakkuuteen; asiakkaat valitsevat mielellään ennalta tutun asiantuntijan. Asiantuntijan roolina prosessissa on keskittyä rationaaliseen ajatteluun ja pitää mahdollisesti syntyneet omat tuntemukset taka-alalla. Asiantuntijan tehtävänä on usein myös johdatella prosessia eteenpäin tarjoamalla uusia ideoita ja ratkaisuja niin rationaaliin kuin emotionaaliinkin ongelmiin. Sukupolvenvaihdosprosessia suoritettaessa asiantuntija käy haastatteluiden perusteella asiakkaan tilanteen ja tuntemukset läpi erittäin kokonaisvaltaisesti.

Asiantuntijoiden mukaan yritykseen ja yrittämiseen liittyvä emotionaalisuus usein hidastaa sukupolvenvaihdosprosessien toteuttamista. Luopumisen tuska liittyy lähes jokaiseen sukupolvenvaihdokseen, ja asiantuntijan on osattava omalta osaltaan käsitellä asiakasta ja hänen tunteitansa oikein, jotta prosessi saadaan etenemään. Luopuminen on asiakkaalle helpompaa silloin, kun hän tietää voivansa siirtää yrityksen niin sanotusti hyviin käsiin ja hän kenties saa olla toiminnassa jollain tapaa mukana myös varsinaisen sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Sukupolvenvaihdoksen suorittaminen liukuvasti helpottaa yritykseen liittyvien tunteiden käsittelyä ja on usein myös edellytyksenä liiketoiminnan sujuvalle jatkumiselle. Asiantuntija pyrkii olemaan sukupolvenvaihdosprosessia emotionaalisesti neutraali, mutta prosessin aikana asiakkaaseen kokonaisvaltaisesti tutustuttaessa syntyy myös asiantuntijalla tunneside

asiakkaaseen, mikä ilmenee esimerkiksi siten, että asiantuntija seuraa asiakkaiden menestymistä sukupolvenvaihdosprosessiin jälkeen.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen lähtökohtana oli kirjoittaa opinnäytetyö, joka kokoaa asiantuntijaorganisaatiossa hajallaan olevaa tietoa sukupolvenvaihdosprosessista yksiin kansiin. Tavoitteena oli luoda opinnäytetyö, joka toimii sisäisenä ohjeistuksena Tilintarkastus Riuttanen Oy:n koko henkilöstölle. Ohjeen tavoitteena oli auttaa jokaista työntekijää suoriutumaan paremmin mahdollisesti kohdattavasta sukupolvenvaihdokseen liittyvästä asiakaskontaktitilanteesta.

6.1 Tutkimuksen kulku

Tutkimus käynnistyi toimeksiantajaorganisaation asiantuntijoiden kanssa käydyillä keskusteluilla, joiden pohjalta oli helpompi ryhtyä etsimään lähdemateriaalia tutkimusta varten. Tutkimuskysymyksiä määriteltäessä nousi esiin emotionaalisuuden merkittävä rooli sukupolvenvaihdosprosessissa, minkä myötä alkoivat hahmottua myös tutkimuksen rajaukset. Verotus ja siihen liittyvät huojennukset ovat tärkein kysymys sukupolvenvaihdoksiin liittyen toimeksiantajaorganisaation näkökulmasta. Näin ollen verotuksellinen näkökanta tuli ehdottomasti ottaa mukaan tutkimukseen. Sukupolvenvaihdoksen emotionaalisuus oli tiedettävästi kirjallisuudessa vähemmän käsitelty aihe. Asiantuntijoiden työelämäkokemuksen sekä tutkijan omien havaintojen perusteella tunteilla on kuitenkin niin merkittävä rooli sukupolvenvaihdosprosessia suoritettaessa, että emotionaalisuus haluttiin nostaa toiseksi tutkimuskysymykseksi. Tämän myötä esimerkiksi rahoituksen näkökulma sukupolvenvaihdokseen rajattiin tutkimuksesta kokonaan pois.

Kirjallisen lähdemateriaalin hankinnan ja siihen tutustumisen jälkeen alkoi tiedon kokoamisen vaihe. Asioita opiskeltuani kirjoitin perusrungon opinnäytetyölle, minkä jälkeen aloin syventää tietoani teemahaastatteluiden avulla. Keräsin haastatteluiden avulla tietoa niin sukupolvenvaihdoksen kokeneilta tai sitä suunnittelevilta yrittäjiltä kuin prosessissa mukana olleilta asiantuntijoiltakin.

Haastatteluvaiheen myötä ilmeni, että etenkin emotionaalisuutta käsittelevä osuus tutkimuksesta vaatii lisää taustatietoa ollakseen uskottava. Tämän myötä palasin lähdemateriaalin hankintaan sekä uuden aineiston opiskelemiseen. Lisätiedon hankkiminen tässä vaiheessa tutkimusta auttoi perehtymään syvällisemmin tunteisiin, tunneälyajatteluun sekä niiden rooliin sukupolvenvaihdosprosessissa.

Tutkimuksen lopputuloksena olivat riittävän laajat perustiedot kattava sekä uskottava ohje sukupolvenvaihdosprosessista, joka ottaa huomioon niin verotuksen kuin emotionaalisuuden näkökulmankin.

6.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksella oli yhteisenä nimittäjänä sukupolvenvaihdosprosessi, jota päädyttiin tutkimusongelmien myötä tarkastelemaan kahdesta hyvin erilaisesta näkökulmasta. Nämä olivat sukupolvenvaihdoksen verotus ja emotionaalisuus. Tutkimuksen tulokset oli tarkoitus kirjoittaa auki opinnäytetyöksi ohjeen muotoon.

Tutkimuksen tuloksena syntynyt opinnäytetyö toimii mielestäni hyvin ja uskottavasti asiantuntijaorganisaation sisäisenä ohjeena sukupolvenvaihdosprosessiin liittyen. Opinnäytetyö kokoaa yhteen verotuksen perusteisiin liittyvät seikat sekä ja neuvoo, mistä tietoa on mahdollista hankkia lisää ja syventää osaamistaan. Emotionaalisuus on jokaiselle hyvin henkilökohtainen asia, mutta opinnäytetyö tarjoaa työkaluja tunteiden käsittelemiseen sekä avaa sukupolvenvaihdosprosessiin liittyviä tuntemuksia käytännön kokemusten kautta.

Opinnäytetyö on mielestäni rakenteeltaan selkeä ja toimii siten hyvin asiantuntijaorganisaation sisäisenä ohjeena. Asioista on kerrottu riittävästi pohjatietoa ja sitä on avattu lukijalle tarpeeksi paljon, jotta useimpiin erikoisalueisiin tai erityistapauksiin on mahdollista ryhtyä syventymään opinnäytetyön tarjoamien perusteiden avulla.

7 POHDINTA

Tutkimuksen alkuvaiheessa tietoni sukupolvenvaihdosprosessista olivat hyvin vajaavaiset. Tiesin verolainsäädännön tarjoavan huojennuksia verotukseen erilaisissa sukupolvenvaihdostilanteissa. Käsitteeni mukaan nämä huojennukset olivat oikeastaan ainut osa-alue tämän päivän verolainsäädännössä, jossa toimivalla sekä onnistuneella verosuunnittelulla on mahdollista saavuttaa merkittäviä verosäästöjä. Lähipiirissäni on paljon yrittäjiä ja osittain senkin vuoksi koin aiheen myös mielenkiintoiseksi. Kun myös toimeksiantajan mielestä tutkimus sukupolvenvaihdosprosessista oli tarpeellinen, olin saanut opinnäytetyön aiheeni ratkaistua.

7.1 Omakohtaisia kokemuksia tutkimuksesta

Tutkimussuunnitelman kirjoittamisen myötä tutkimuskysymykset alkoivat hahmottua sukupolvenvaihdokseen liittyvään verotukseen, rahoitukseen ja emotionaalisuuteen – myöhemmin näistä rajattiin rahoitus pois. Perehtyminen sukupolvenvaihdokseen ja siihen liittyvään muutosprosessiin alkoi peruskäsitteiden määrittelyllä. Ensimmäinen oli selvitetty, mistä on kyse, kun puhutaan sukupolvenvaihdoksesta, sillä vasta sitten oli mahdollista siirtyä syvällisempien kysymysten ääreen. Peruskäsitteiden määrittelyn jälkeen ryhdyttiin tarkastelemaan sukupolvenvaihdosta verotuksen näkökulmasta ja tutkimuksen myötä opittiin, että sukupolvenvaihdokseen liittyvä verotuksen kenttä on hyvin monimutkainen ja täynnä erikoistapauksia. Asioihin perehtyminen vahvisti myös käsitystä siitä, että verosuunnittelulla on sukupolvenvaihdoksen yhteydessä saavutettavissa erittäin merkittäviä verosäästöjä.

Kun sukupolvenvaihdokseen liittyvät verotuksen perusteet oli selvitetty, oli aika siirtyä toisen tutkimuskysymyksen pariin eli sukupolvenvaihdosprosessin sisältämiin emotionaalisii tekijöihin. Lähtökohtaisesti emotionaalisuden näkökulma oli haastavampi lähestymiskanta sukupolvenvaihdokseen, sillä siitä ei ollut juurikaan saatavilla merkittäviä aikaisempia tutkimustuloksia. Verotuksen näkökulmasta tietoa oli saatavilla massoittain, jolloin ongelmaksi muodostui hajanaisten tiedonpalasten kokoaminen järkeväksi kokonaisuudeksi. Emotionaalinen puoli sen sijaan tarjosi enemmän

mahdollisuuksia soveltamiselle. Haastateltavien kokemusten mukaan yritykseen ja yrittäjyyteen liittyy usein erittäin voimakkaita tunnesiteitä, ja tämän myötä oli myös tutkittava tunteita ilmiönä. Emotionaalisuuden ja tunteiden ymmärtämiseen ei ole olemassa yksiselitteistä suoraa vastausta. Kirjallisuuslähteet tarjosivat kuitenkin ehkä hieman tuskaisenkin pohdiskelun jälkeen työkalut, joilla emotionaalisuuden käsittely ja analysoiminen oli mahdollista.

Kirjallisuuslähteiden avulla löysin myös itseltäni kadoksissa olleen käsitteen tunneäly. Olin kyllä käsitellyt vastaavia asioita aikaisemmin niin tutkimuksessa kuin elämäsänikin, mutta nyt näille tekijöille löytyi yhteinen nimittäjä. Tunneäly on äärimmäisen tärkeää jokaiselle ihmiselle jokapäiväisessä sosiaalisessa elämässä, mutta myös asiantuntijalle asiakkaita kohdattaessa. Sukupolvenvaihdoksiin sisältyy erittäin usein todella voimakkaita tunteita, mikä tekee myös asiantuntijana toimimisesta haasteellista ja poikkeavaa. Asiantuntijan on osattava käyttää tunneälyään asiakkaiden kanssa toimittaessa ja samalla pidettävä omat tunteensa sivussa, jotta sukupolvenvaihdosprosessin tehokas läpi vieminen olisi mahdollista.

Sukupolvenvaihdosprosessi on hyvin monisäikeinen asiakaspalvelutilanne asiantuntijalle. Moni asiantuntija mielellään varmasti sukupolvenvaihdosprosessissa keskittyy pelkkien numeroiden pyörittelyyn ja sen myötä verohyödyn maksimoimiseen ja näin ollen unohtaa kokonaan prosessissa vahvasti mukana olevan emotionaalisen puolen. Käytännön kokemukset ovat tutkimuksen perusteella osoittaneet, että emotionaalisten seikkojen unohtaminen sukupolvenvaihdosprosessissa voi johtaa koko prosessiin lykkääntymiseen ja tai jopa peruuntumiseen. Sukupolvenvaihdosprosessin osapuolten, varsinkin luopujan, tunteet ovat monesti niin voimakkaita, että niitä tulee käsitellä ja ne tulee ottaa huomioon, jotta prosessi saadaan ylipäättään vietyä loppuun asti. Näin ollen asiantuntijoiden sekä asiantuntijoiksi aikovien on äärimmäisen tärkeää kiinnittää perinteisen loogiseen ajatteluun pohjautuvan älykkyyden lisäksi huomiota myös tunneälynsä kehittämiseen.

7.2 Mahdolliset jatkotutkimukset

Tämä opinnäytetyö tarjoaa mahdollisuudet useille eri jatkotutkimuksille. Sen lisäksi, että tässä opinnäytetyössä käsitelty sukupolvenvaihdoksen emotionaalisuus sekä siihen liittyvä tunneäly tarjoavat loistavat mahdollisuudet syvällisemmän tutkimuksen toteuttamiselle, myös verotuksen eri tapauksista ja näkökulmista on mahdollista suorittaa monia eri jatkotutkimuksia.

Sukupolvenvaihdoksen verotuksesta on tässä opinnäytetyössä käsitelty lähinnä perusteet. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi esimerkiksi perehtyä syvällisemmin yrityksen arvon määrittämiseen ja sen eri osa-alueisiin. Eri varallisuuserien arvostaminen sisältää verolainsäädännössämme jonkin verran tulkinnanvaraa, minkä myötä aihealueeseen tarkemmin perehtymällä olisi luultavasti mahdollista saavuttaa sen kaltaisia tuloksia, että niiden avulla verosuunnittelua saataisiin entisestään tehostettua. Lähestulkoon jokaisesta yritystoimintaan liittyvästä varallisuuserästä olisi mahdollista suorittaa tämänkaltaisen oma jatkotutkimuksensa. Henkilökohtaisesti mielenkiintoisimpana jatkotutkimuksen aiheena pitäisin kiinteistöjen arvonmäärittäystä.

Sukupolvenvaihdoksen emotionaalisuuteen liittyy varmasti vielä paljon asioita, joita ei tässä opinnäytetyössä ole osattu ottaa huomioon käsitteen laaja-alaisuuden vuoksi. Emotionaalisuus on erittäin monimutkainen ja kokonaisvaltainen kokonaisuus, josta on vaikea eriyttää eri tutkimuksen aiheita. Näin ollen kokonaisvaltainen ja huomattavasti laajempi tutkimus liittyen sukupolvenvaihdoksen emotionaalisuuteen olisi äärimmäinen mielenkiintoinen toteuttaa. Haastateltavien määrän kasvattamisella saavutettaisiin varmasti paljon uusia erilaisia näkökantoja ja lähestymistapoja aiheeseen.

Tunneäly on itsessään sen verran tuore tieteellisen tutkimuksen kohde, että sillä saralla riittää tutkittavaa varmasti vielä pitkäksi aikaa. Olisi äärimmäisen mielenkiintoista päästä perehtymään syvällisemmin siihen, miten tunteet syntyvät, miten niitä käsitellään ja analysoidaan ja miten tunteita on mahdollista oppia hallitsemaan. Tunneällyn merkitys on kasvanut myös työelämässä viimeaikaisen tiimityöskentelysuun-

tauksen myötä. Näin ollen tunneällyn ilmeneminen, sen käyttäminen sekä kehittäminen työelämässä olisivat myös äärimmäisen mielenkiintoisia tutkimuskohteita. Tarkempaa rajausta kaivattaessa voitaisiin perehtyä syvällisemmin esimerkiksi tässäkin opinnäytetyössä käsiteltyyn tunneällyn merkitykseen asiantuntijatyössä.

Sukupolvenvaihdosprosessiin usein sisältyviä voimakkaita emotionaalisia piirteitä on tutkittu aikaisemmin hyvin vähän. Toin tällä opinnäytetyölläni mielestäni sukupolvenvaihdoksen tieteellisen tutkimuksen kenttään uusia keskustelun aiheita tutkijalla, miten asiantuntijan tulee nykypäivänä käyttää myös tunneälyä toimiessaan asiakasrajapinnassa sukupolvenvaihdosprosessin yhteydessä. Asiantuntijatyön rooli on muuttumassa kokonaisvaltaisemmaksi ja etenkin sukupolvenvaihdosprosessin yhteydessä on tärkeää ottaa huomioon myös asiakkaan tunteet, jotta prosessi pystytään viemään läpi mahdollisimman tehokkaasti.

LÄHTEET

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys – Kannattavuuden hallinnan perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Goleman, D. 2006. Emotional Intelligence – Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Dell, A Division of Random House, Inc.

Juusela, J. & Tuominen S. 2010. Sukupolvenvaihdoksen verotus. Juva: WS Bookwell.

Kananen, J. 2008 Kvali. Jyväskylä. Jyväskylän yliopistopaino.

Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svennas, K. & Wilkman, N. 2011. Yrityskauppa. Helsinki: WSOYpro.

Kess, M. Onnistunut sukupolvenvaihdos. Jyväskylä: Edita Publishing.

Kokkonen, M. & Saarinen, M. 2003. Tunneäly – kohti KOKOnaista elämää. Juva: WS Bookwell.

Lakari, T & Engblom, A. 2009. Käytännön sukupolvenvaihdos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Teerikangas, S. 2008. Integraation johtaminen – Kulttuuriset voimat yrityskaupassa. Juva: WS Bookwell.

Verohallinnon ohje. Yrityksen sukupolvenvaihdos verotuksessa. 25.8.2011.

Yritysten määrä kasvanut edelleen. Työ- ja elinkeinoministeriön tiedote 28.9.2010. Viitattu 26.1.2012. [Http://www.tem.fi/index.phtml?101881_m=100507&s=4265](http://www.tem.fi/index.phtml?101881_m=100507&s=4265).

LIITTEET

Liite 1

Yrityksen arvonmäärityksen ja taloudellisen raportoinnin yleisimpiä tunnuslukuja:

$$\text{Sijoitetun pääoman tuotto prosentti} = 100 \times \frac{\text{tulos ennen korkoja ja veroja}}{\text{sijoitettu pääoma}}$$

$$\text{Oman pääomantuotto prosentti} = 100 \times \frac{\text{tilikauden tulos}}{\text{sijoitettu oma pääoma}}$$

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{rahat+lyhytaikaiset saamiset}}{\text{lyhytaikaiset velat}}$$

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{rahat+lyhytaikaiset saamiset+varastot}}{\text{lyhytaikaiset velat}}$$

$$\text{Myyntisaamisten kiertonopeus} = \frac{\text{liikevaihto}}{\text{myyntisaamiset}}$$

$$\text{Myyntisaamisten kiertoaika} = \frac{360}{\text{kiertonopeus}}$$

$$\text{Ostovelkojen kiertonopeus} = \frac{\text{ostot}}{\text{ostovelat}}$$

$$\text{Ostovelkojen kiertoaika} = \frac{360}{\text{kiertonopeus}}$$

$$\text{Omavaraisuusaste} = 100 \times \frac{\text{oma pääoma}}{\text{taseen loppusumma-saadut ennakot}}$$

$$\text{Gearing-prosentti} = 100 \times \frac{\text{korollinen vieraspääoma-rahat ja muut likvidit varat}}{\text{oma pääoma}}$$

(Eskola & Mäntysaari 2006, 125-129)

Liite 2

Yrittäjien teemahaastattelun runko

1. Taustatekijät

- Yrittäjän historia lyhyesti
- Yrityksen historia lyhyesti
- Miten päädyitte yrittäjäksi
- Onko sukupolvenvaihdos näköpiirissä tulevaisuudessa

2. Sukupolvenvaihdosprosessi

- Miten aiotte valmistautua prosessiin, tuletteko käyttämään esimerkiksi asiantuntija-apua
- Tavoitteet sukupolvenvaihdosprosessille
- Luopujan ja jatkajan yhteistyö sukupolvenvaihdosprosessissa

3. Tunteet osana sukupolvenvaihdosprosessia

- Minkälaiset tunnesiteet teillä on yritykseenne
- Miten tunnesiteet ovat syntyneet
- Miltä tuntuu ajatus yrityksestä luopumisesta tulevaisuudessa
- Mitä jäätte ja mitä ette jää oletettavasti kaipaamaan yrittämisessä
- Onko teillä jotain muuta sanottavaa yrittämisestä ja etenkin siihen liittyvistä tunteista

Liite 3

Asiantuntijoiden teemahaastattelun runko

1. Taustatekijät

- Ammatillinen tausta
- Kokemus sukupolvenvaihdoksista
- Sukupolvenvaihdoksia vuodessa keskimäärin

2. Sukupolvenvaihdosprosessi

- Prosessin kesto keskimäärin
- Miten prosessi käynnistyy, miten asiakaskontakti syntyy
- Asiantuntijan rooli prosessissa
- Yrittäjien halukkuus asiantuntijan käyttöön
- Prosessin kompastuskohdat
- Prosessin tavoitteet
- Luopujan ja jatkajan yhteistyö

3. Tunteet osana sukupolvenvaihdosprosessia

- Liittyvätkö tunteet koskaan prosessiin asiantuntijan näkökulmasta, millä tavoin koette tunteet osana prosessia
- Miten asiakkaiden tunteet näkyvät prosessissa ja pyrittekö ottamaan ne huomioon
- Ovatko tunteet hidastaneet tai nopeuttaneet prosessia
- Näkyvätkö asiakkaiden tunnesiteet yritykseensä jotenkin muutoin sukupolvenvaihdosprosessin yhteydessä
- Syntyykö teille tunnesiteitä asiakkaisiin