



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Eveliina Salminen

SUKUPOLVENVAIHDOS
KUSTANNUSTEHOKKAASTI JA
ONNISTUNEESTI

Liiketalous
2015

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Eveliina Salminen
Opinnäytetyön nimi	Sukupolvenvaihdos kustannustehokkaasti ja onnistuneesti
Vuosi	2015
Kieli	suomi
Sivumäärä	89 + 4 liitettä
Ohjaaja	Jukka Niittykoski

Kustannustehokkaasti toteutettu sukupolvenvaihdos turvaa uuden yrittäjän toimeentulon ja työpaikkojen säilymisen sekä lisäksi luopuvan yrittäjän elämäntyön jatkumisen. Sukupolvenvaihdos on aikaa vievä prosessi ja vaatii onnistuakseen erilaisten toteutumisvaihtoehtojen vertailua. Tässä opinnäytetyössä selvitettiin, miten yrittäjät määrittelevät yritystensä arvon sukupolvenvaihdoksessa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaisia kokemuksia asiantuntijoilla ja yrittäjillä on yritysten arvonmäärittämisestä, yritysjärjestelyistä, verotuksesta sekä sukupolvenvaihdoksen emotionaalisesta puolesta.

Opinnäytetyön teoriaosuus pohjautui Matti Koirasen, Matti Kessin sekä Raimo Immosen ja Juha Lindgrenin kirjallisuuteen. Lisäksi verotusta ja yritysjärjestelyjä käsiteltiin Janne Juuselan ja Sami Tuomisen sekä Outi Ukkolan ja Taru Vilppulan sekä Petri Mannisen kirjallisuudella. Arvonmäärittäminen pohjautui Jarna Heinosen sekä Juha- Pekka Kallungin ja Jaakko Niemelän kirjallisuuteen. Tunneälyä ja emotionaalisuutta käsiteltiin käyttäen Daniel Golemanin sekä Mikael Saarisen ja Marja Kokkosen kirjallisuutta ja tutkimuksia.

Opinnäytteen tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Empiirinen osuus koostui puolistrukturoidusta teemahaastattelusta, haastattelut toteutettiin syyskuussa 2015. Kohderyhmänä toimi kaksi yrityksen sukupolvenvaihdos-asiantuntijaa ja kaksi yritystoimintaa jatkavaa yrittäjää.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että onnistuneeseen sukupolvenvaihdokseen ei ole olemassa yhtä ainoaa tapaa, vaan jokainen sukupolvenvaihdos on erilainen koska yritykset ovat erilaisia. Perusedellytyksenä vaihdoksen onnistumiselle on keskusteluyhteyden ja luottamuksellisen ilmapiirin säilyttäminen perheenjäsenten keskuudessa.

ABSTRACT

Author	Eveliina Salminen
Title	Making a Generational Change Cost-Effectively and Successfully
Year	2015
Language	Finnish
Pages	89 + 4 Appendices
Name of Supervisor	Jukka Niittykoski

When a change of generation has been made cost-effectively it secures the new economical situation of the entrepreneur at the beginning better and remain existing jobs. Change of generations is a time consuming process and it needs several different kinds of models for comparison. This thesis examined which models and how the entrepreneur defines the value of company during change of generation process. The aim of the study was to find out what kinds of experiences experts and entrepreneurs have about a business valuation, mergers and acquisitions, taxation, as well as the emotional of change of generation.

The theoretical study was based on research made by M. Koiranen, M.Kessi, and R.Immonen, and R.Lindgren. In addition, taxation and corporate arrangements for processed S.Tuominen, and J.Juusela, and O.Ukkola, and T.Vilppula, and P.Manninen, literature. The study of valuation was based on the writings of J. Heinonen, and J-P. Kallunki, and J.Niemelä. Emotional intelligence and emotionality was through the writings of D.Goleman, and M.Saarinen, and M.Kokkonen.

The research method used was a qualitative research. The empirical study consists of semi-structured theme interviews, which were recorded in September 2015. The target group was two succession experts and two entrepreneurs who were continuing the operations of the family business.

The investigation revealed that for a successful change of generations, there is no single way, but every case is different because companies are different. The basic prerequisite for the success for the change of generations to maintain the conversation connection and a climate of trust among the members of the family.

Keywords change of generation, valuation, corporate restructuring, taxation, emotionality

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat.....	9
1.2	Rajaus ja tavoitteet.....	10
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	11
1.4	Aikaisempi tutkimus.....	12
1.5	Keskeiset käsitteet.....	14
1.6	Opinnäytetyön rakenne.....	15
2	YRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOS.....	16
2.1	Vaihtoehdot sukupolvenvaihdoksessa.....	17
2.2	Sukupolvenvaihdos perhepiirissä.....	18
2.3	Sukupolvenvaihdos yrityskauppana.....	20
3	ARVONMÄÄRITYS YRITYKSESSÄ.....	23
3.1	Arvonmäärittäminen.....	24
3.2	Pääoman tuottovaatimus.....	26
3.2.1	Oma pääoma.....	27
3.2.2	Vieras pääoma.....	31
3.2.3	Koko pääoman tuottovaatimus.....	31
3.3	Arvonmäärittämissmallit.....	32
3.3.1	Substanssiarvo.....	33
3.3.2	Vapaan kassavirran malli.....	35
3.3.3	Osinkoperusteinen malli.....	37
3.3.4	Lisäarvomalli.....	39
4	KUSTANNUSTEN MINIMOINTI.....	40
4.1	Osakeyhtiömuotoisen yrityksen verokohtelu omistajanvaihdoksessa....	42
4.1.1	Jakautuminen.....	44
4.1.2	Liiketoimintasiirto.....	44
4.1.3	Fuusio eli sulautuminen.....	45
4.2	Yksityisliikkeen ja henkilöyhtiön verokohtelu omistajanvaihdoksessa .	46

4.3	Verohuojennukset sukupolvenvaihdoksessa.....	47
4.4	Sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen.....	48
5	EMOTIONAALISUUS JA TUNNEÄLY.....	50
5.1	Emotionaalisuus asiantuntijatyössä	50
5.2	Tunneäly sukupolvenvaihdoksessa.....	51
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	53
6.1	Tutkimusmenetelmä.....	53
6.2	Tutkimusmetodi	54
6.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	54
6.4	Tutkimuksen kohderyhmä	55
6.5	Haastattelurunko	56
6.6	Aineiston keräys.....	57
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	60
7.1	Asiantuntijoiden taustatietoja.....	60
7.2	Yrittäjien taustatietoja.....	61
7.3	Sukupolvenvaihdosten toteutumisen taustatekijät	62
7.4	Sukupolvenvaihdoksen toteutus.....	65
7.4.1	Toteutuksen ja suunnittelun ongelmakohtia.....	67
7.4.2	Sukupolvenvaihdoksen epäonnistuminen	68
7.4.3	Sidosryhmien huomioiminen ja mentorointi.....	70
7.5	Arvonmääritys.....	71
7.5.1	Goodwill- arvon huomioiminen arvonmäärityksessä	73
7.5.2	Yrityksen historiatietojen merkitys arvonmäärityksessä	74
7.6	Verosuunnittelu ja yritysvarallisuusjärjestelyt.....	75
7.7	Empatian ja tunneällyn merkitys sukupolvenvaihdoksissa.....	77
7.8	Näkökulmia verotuksesta.....	78
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	82
8.1	Kokemukset tutkimuksesta ja loppupäätelmät.....	82
8.2	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimukset	86
	LÄHTEET.....	87
	LIITTEET	

KUVIO-, KAAVA JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1.	Sukupolvenvaihdos prosessina.....	17
Kuvio 2.	Yrityksen arvon määrittämisen päävaiheet.....	24
Kuvio 3.	CAPM- malli	28
Kuvio 4.	Koko pääoman tuottovaatimus.....	32
Kuvio 5.	Vapaan kassavirran laskelma.....	37
Kaava 1.	Liikevoiton variaatiokertoimen laskentakaava	29
Kaava 2.	Omavaraisuusasteen laskentakaava	29
Kaava 3.	Nettovelkaantumisen laskentakaava	29
Kaava 4.	Operatiivisen velkaantumisen laskentakaava	30
Kaava 5.	Vapaan kassavirran malli	35
Kaava 6.	Osinkoperusteinen malli	38
Kaava 7.	Lisäarvomalli	39
Taulukko 1.	Luettelo suoritetuista haastatteluista.....	59

LIITELUETTELO

LIITE 1. Saatekirje omistajanvaihdosasiantuntijoille

LIITE 2. Haastattelukysymykset omistajanvaihdosasiantuntijoille

LIITE 3. Saatekirje yrittäjille

LIITE 4. Haastattelukysymykset yrittäjille

1 JOHDANTO

Sukupolvenvaihdos on yrittäjälle ja sukupolvenvaihdoksessa mukana oleville henkilöille elämän suurimpia muutoksia. Kummallakin osapuolella on edessä uudet haasteet ja yrittäjän mahdollisesti pitkään jatkunut ura yrittäjänä päättyy. Sukupolvenvaihdos on prosessina moniulotteinen ja joskus jopa vuosia kestävä työ. Ennen prosessiin ryhtymistä yrittäjän olisi hyvä miettiä valmiiksi luopumisen muoto, koska prosessissa on otettava huomioon verotukselliset ja juridiset sekä myös emotionaaliset tekijät. Vanhalla yrittäjällä on usein yritykseensä vahvat tunnesiteet ja sukupolvenvaihdokseen liittyy usein suuria tunteita.

Simonin (2009) kirjassa ”Koneen ruhtinas- Pekka Herlinin elämä”, on hyvä kuvaus siitä, miten vaikea on luopua vallasta ja luovuttaa yritys seuraavan sukupolven hallittavaksi. Reilu ja tasapuolinen omaisuuden jako sukupolvenvaihdoksessa ei aina onnistu ja se on omiaan herättämään ristiriitoja ja näkemyseroja, tässä tapauksessa jopa perintöriidan Pekka Herlinin lasten välillä.

Yrityksestä luopujan on syytä tarkasti harkita ja miettiä löytyykö yritykselle jatkaa omasta perhepiiristä ja löytyykö sieltä henkilöä, jolla olisi edellytyksiä jatkaa yrityksen toimintaa. Jos perheessä on useampia halukkaita, joita kiinnostaisi yrityksen jatkaminen, on syytä miettiä millä periaatteella osuudet jaettaisiin. Monet yrittäjät, joka ovat vuosia pyörittäneet yritystään, haluavat vielä eläkepäivillään olla jollakin tapaa yrityksen toiminnassa mukana pienellä osuudella. Jos jatkajaa ei löydy perhepiiristä, yrittäjän on joko myytävä yritys tai lopetettava yrityksen toiminta.

Omistajanvaihdosprosessiin ryhdyttäessä yrittäjän on syytä aloittaa pohdinta yrityksen omaisuuden arvosta, riskeistä sekä mahdollisista tulevista tuotoista. Omaisuuden ja yrityksen arvon määrittely on usein haastavaa, koska yrittäjällä on yritykseensä suuria tunnesiteitä ja yleisin ongelma omistajanvaihdoksen toteutumisessa on ostajan ja myyjän välinen näkemysero yrityksen arvosta.

Sukupolvenvaihdos koskettaa tänä päivänä, mutta myös tulevina vuosina, monia pieniä ja keskisuuria yrityksiä joten sukupolvenvaihdos on ajankohtainen aihe.

Kustannustehokkaalla sukupolvenvaihdoksella taataan uuden yrittäjän toimeentulon turvaaminen ja työpaikkojen säilyminen sekä lisäksi luopuvan yrittäjän elämäntyön jatkuminen. Sukupolvenvaihdos on aikaa vievä prosessi ja vaatii onnistuakseen erilaisten toteutusvaihtoehtojen vertailua. Onnistuneesti läpiviedyssä sukupolvenvaihdoksessa perheen sisäisten ihmissuhteiden säilyminen on tulevaisuuden kannalta erittäin merkittävässä osassa.

Yrityksen toiminnan jatkuvuudelle sukupolvenvaihdostilanne voi pahimmillaan olla melkoinen uhka. Onnistunut sukupolvenvaihdos on tärkeää työpaikkojen säilymisen kannalta mutta myös liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. On tärkeää yrittää varautua jo ennalta yrityksen toimintaa mahdollisesti uhkaaviin tekijöihin. (Kess 2011, 1).

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Opinnäytetyön aiheen valintaan ovat vaikuttaneet aiheen ajankohtaisuus ja kiinnostavuus. Yrityksen sukupolvenvaihdoksista on tehty jonkin verran aikaisempia tutkimuksia, nämä tutkimukset ovat lähinnä painottuneet verotuksellisiin ja rahoituskellisiin seikkoihin.(Hänninen 2013.) sekä (Reijonen 2013.) Muutamia opinnäytetöitä löytyy myös liittyen yrityksen arvonmääritykseen sukupolvenvaihdoksessa.(Kurejoki & Luoma 2009.) sekä (Marttinen 2012.) Nämä opinnäytetyöt tarkastelevat miten yrityksen arvo määritellään sukupolvenvaihdoksessa ja miten sukupolvenvaihdos saadaan toteutettua siten, että siitä ei koidu kohtuuttomia kustannuksia luopujalle eikä jatkajalle.

Aiheen kiinnostavuutta lisää se, että pienet ja keskisuuret yritykset ovat maassamme huomattava työllistäjä. Keski-ikä on viime vuosina noussut ja kehitys tulee varmasti jatkumaan samansuuntaisena myös tulevaisuudessa. Väestö ikääntyy ja samalla ikääntyvät myös yrittäjät. Vuonna 2014 kolmannes yrittäjistä (pois luki-alkutuotanto) oli 55 vuoden ikäisiä. Yrittäjien keski-ikä on korkeampi kuin palkansaajien. (TEM, Yrityskatsaus, 2015, 23). Yritys- ja toimipaikkatilaston mukaan Suomessa toimi vuonna 2014 ilman alkutuotannon yrityksiä 283 290 yritystä.(TEM, Yrityskatsaus, 2015, 18).

Tilastokeskuksessa tehdyn työpaikkatutkimuksen mukaan Suomessa oli vuonna 2014 yrittäjien määrä 265 000 henkilöä ilman, että lasketaan mukaan yrityksissä työskenteleviä yrittäjien perheenjäseniä ja alkutuottajia. Tällä hetkellä yrittäjiä on enemmän kuin koskaan aiemmin ja työtä tekevästä työvoimasta he muodostavat 10,8 prosenttia. (TEM, Yrittäjäkatsaus, 2015, 23).

Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometrin 2010 mukaan 32 prosenttia yrittäjistä suunnittelee myyvänsä yrityksensä ulkopuoliselle. Yrittäjistä 30 prosenttia arvioi, että yrityksen toiminta loppuu kokonaisuudessaan ja 27 prosenttia uskoo, että yrityksen jatkaja löytyy perheen sisältä, eli yrityksen toiminta jatkuisi sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Joka kymmenes kyselyyn vastaajista oli ilmoittanut, että yritystoimintaa jatkaa yrityskumppani. Jatkajan löytyminen yritystoiminnalle koettiin haasteelliseksi ja 30 prosenttia yrittäjistä ei ajatellut suositella jatkamista lapsilleen. (Tall & Varamäki, 2010)

Tässä opinnäytetyössä halutaan tuoda esille yrityksen sukupolvenvaihdoksen moniulotteista ja joskus vuosiakin kestävä prosessia. Aiheen valintaan vaikutti myös opinnäytetyön kirjoittajan yrittäjäpainotteinen tuttavapiiri ja oman puolison yrittäjätausta.

1.2 Rajaus ja tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaisia kokemuksia asiantuntijoilla ja yrittäjillä on yritysten arvonmäärittämisestä, yritysjärjestelyistä, verotuksesta sekä emotionaalisuudesta ja tunneälykkyydestä sukupolvenvaihdoksessa. Tutkimuksessa halutaan myös selvittää, miten omistajanvaihdos saadaan toteutettua mahdollisimman kustannustehokkaasti sekä miten yrittäjät määrittelevät yrityksen arvon sukupolvenvaihdostilanteessa. Keskeisiä asioita ovat arvonmäärittämis-teoriat ja sukupolvenvaihdoksen mallit.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, miten sukupolvenvaihdos saadaan toteutettua kustannustehokkaasti niin, että ei luopujalle eikä jatkajalle koidu siitä kohtuuttomia kustannuksia.

Tutkimuksen aikana aiotaan keskittyä seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten sukupolvenvaihdoksessa päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen?
- Mikä on yrityksen historiatietojen merkitys arvonmäärityksessä?
- Mikä on tunneällyn ja empatian merkitys asiantuntijatyössä?

Tutkimuksessa haastatellaan pohjalaisia ja eteläpohjalaisia pieniä ja keskisuuria yrittäjiä, joille sukupolvenvaihdos on ajankohtainen. Mitkä ovat ne vaihtoehdot ja tekijät, jotka johtavat sukupolvenvaihdokseen ja kuinka yrityksen liiketoiminta jatkuu prosessin jälkeen. Tutkimuksessa on haastateltu yrittäjiä ja asiantuntijoita. Tutkimusaineiston keräsin yksilöhaastattelujen pohjalta. Tutkimus keskittyy osakeyhtiöpohjaisiin yrityksiin.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön viitekehys ja teoriaosuus perustuu Koirasen (1998, 2000), Kessin (2011), Immosen & Lindgrenin (2013) tutkimuksiin ja kirjallisuuteen yrityksen sukupolvenvaihdoksesta. Lisäksi teoriaosuudessa on käytetty Juuselan & Tuomisen (2014) sekä Ukkolan & Vilppulan (2004) ja lisäksi Mannisen (2001) kirjallisuutta käsiteltäessä sukupolvenvaihdoksen verotusta ja yritysjärjestelyjä. Yrityksen arvonmäärityksessä on käytetty Heinosen (2005) ja Kallungin (2000,2014) sekä Kallungin & Niemelän(2004) sekä lisäksi Kallungin & Martikaisen & Niemelän (1999) kirjallisuutta ja teorioita. Emotionaalisuuden ja tunneällyn osuus pohjautuu Golemanin (2014) ja Saarisen & Kokkosen (2003) kirjallisuuteen.

Empiirinen osuus koostuu Pohjanmaalla ja Etelä-Pohjanmaalla vaikuttavien sukupolvenvaihdosta suunnittelevien yritysten ja asiantuntijoiden haastatteluista. Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen tutkimus, koska tutkimus perustuu yrittäjien haastatteluihin oman yrityksen arvon määrittämisestä. Tutkimusmenetelmänä käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua, jolloin saadaan haastateltavina olevien yrittäjien omat näkökulmat esille mahdollisimman aidosti esille. Tutkimukselle reliabiliteettia tuo omistajanvaihdosasiiantuntijoiden haastattelut.

Kahdelle tutkimuksen kohteena olevalle ryhmälle on muodostettu omat haastattelurungot. (Liite 2 ja liite 4). Haastattelurungoissa on viisi eri teemaa. Ensimmäinen käsittelee yrityksen historiaa ja mahdollisia aiempia sukupolvenvaihdoksia. Toisessa osuudessa käsitellään yritysten sukupolvenvaihdosta ja itse prosessia. Kolmannessa osuudessa käydään läpi yrityksen arvon määrittäystä. Neljännessä osiossa mietitään yrityksen verosuunnittelua ja mahdollisia yritysvarallisuusjärjestelyjä. Viimeisessä eli viidennessä osiossa käsitellään sukupolvenvaihdoksen emotionaalisuutta. Haastattelukysymysten on tarkoitus nostaa esille, miten yritysten omistajat määrittelevät yrityksensä arvon ja ovatko he ajatelleet yrityksen sukupolvenvaihdosta tai jos ovat, niin missä vaiheessa prosessia sukupolvenvaihdos on menossa.

1.4 Aikaisempi tutkimus

Sukupolvenvaihdosprosessia on tutkittu jonkin verran aikaisemminkin. Aikaisemmissa tutkimuksissa on keskitytty lähinnä verolainsäädännöllisiin seikkoihin ja muihin käytännön näkökantoihin. Sukupolvenvaihdokseen liittyvää emotionaalisuutta on tutkittu hyvin vähän. Tutkimuksia löytyy niin ammattikorkeakoulu- kuin yliopistotasollakin.

Tall ja Varamäki (2015) ovat ansioituneesti tehneet erilaisia tutkimuksia liittyen yrityskauppoihin sukupolvenvaihdoksissa. Tutkimuksia on tehty monilla erilaisilla tutkijakokoonpanoilla. Tutkimuksista esimerkkinä: ”Ostokohteen liiketoiminnan haltuunotto ja integrointi: Yrityksen uudistuminen yrityskaupassa.”(2015) Tutkimuksen ovat tehneet Tall, Varamäki ja Petäjä. Se käsittää erilaisia toimenpidesuosituksia sekä erilaisia johtopäätöksiä yrittäjille, jotka suunnittelevat yritysostoja. Mainittakoon vielä lisäksi tutkimus, ”Yritystoiminnasta luopuneiden uudet roolit”.(2015) Tässä tutkijoina ovat olleet Kettunen, Varamäki, Tall ja Katajavirta. Tavoitteena oli, selvittää minkälaisia rooleja on yrittäjillä, jotka luopuvat yritys-toiminnastaan joko sukupolvenvaihdoksen yhteydessä tai yrityskaupan seurauksena.

Seinäjoen ammattikorkeakoulun projektitutkija Juha Tall (2014) on väitellyt aiheesta: ” Yrityskauppa ja strateginen uudistuminen”. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten yritys uudistuu yrityskaupan yhteydessä.

Sukupolvenvaihdoksen onnistumista ja vaikutuksia perhesuhteisiin ovat tutkineet Kuosmanen ja Oinonen (2014) Savonia ammattikorkeakoulusta. Tutkimuksessa haettiin riippuvaisuus- eli syy- seuraussuhteita sukupolvenvaihdoksen ja ihmisuhteiden välille. Kyselyitä oli lähetetty sähköpostilla yhteensä 167 kappaletta ja vastauksia on saatu 41 kappaletta. Kyselyyn vastanneiden sukupolvenvaihdokset olivat pääasiassa onnistuneet hyvin ja ongelmia oli vain muutamissa yksittäistapauksissa.

Lahden ammattikorkeakoulusta Leppäkoski (2009) on tutkinut pienyrityksen arvonmäärittystä yrityskauppaprosessissa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten pienen osakeyhtiön yrityskauppa voidaan toteuttaa ja mikä on yrityksen arvo. Opinnäytetyössä oli käytetty kvantitatiivista tutkimusmenetelmää.

Erittäin mielenkiintoisen Pro gradu tutkielman Jyväskylän yliopistosta on tehnyt Laakso(2009). Tutkielman aiheena on pk yrityksen arvonmäärittäminen yrityskauppatilanteessa. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin ja empiirisen osuuden muodostavat neljä yrityskauppojen asiantuntijoiden haastattelua.

Marttinen (2012) on tehnyt pro gradutyön Lappeenrannan yliopistosta. Tutkimus käsittelee osakeyhtiömuotoisen perheyrittäjän edullista ja onnistunutta sukupolvenvaihdosta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää osakeyhtiömuotoisen perheyrittäjän sukupolvenvaihdosprosessin edullisuuteen ja onnistumiseen liittyviä tekijöitä. Tutkielma on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen aineistona on käytetty case-yrityksen tilinpäätöstietoja sekä haastattelemalla kerättyä aineistoa. Haastattelu on toteutettu puolistrukturoituna haastatteluna ja siinä on keskitytty sukupolvenvaihdoksen kriittisiin tekijöihin, muun muassa luopumisen vaikeuteen ja siihen mitkä ovat potentiaalisen jatkajan tärkeimmät ominaisuudet.

1.5 Keskeiset käsitteet

Sukupolvenvaihdoksella (spv) tarkoitetaan yrityksen siirtämistä perhepiirissä henkilölle, jonka on tarkoitus jatkaa yritystoimintaa. Kun yritystoiminta siirretään perhepiirissä, voidaan siirrossa soveltaa verolainsäädännön huojennussäännöksiä. Sukupolvenvaihdos voidaan myös toteuttaa yrityskaupalla, tällöin yrittäjä myy yrityksensä perhepiirin ulkopuoliselle ostajalle. (Juusela & Tuominen 2014, 13.)

Yrityksen arvonmäärityksestä sukupolvenvaihdostilanteessa on tullut yksi keskeisimmistä asioista nykyisessä markkinatalousmaailmassa. Yritysten arvoja joutuvat tarkastelemaan vieraan pääoman rahoittajat, oman pääoman sijoittajat ja yritysten omistajat, joille yrityskauppa tai fuusio on ajankohtainen asia, sekä yritysten tilintarkastajat ja myös yritysten verotusarvoja määrittävä verottaja. Liian moni haluaa ohittaa yrityksen arvon määrittämisen, koska se ei ole helppo eikä yksinkertainen tehtävä. (Kallunki & Niemelä 2004, 7.)

Vaikka yksittäisiä tunnuslukuja käytetäänkin hyvin paljon yritysten arvojen määrittämisessä, käyttökelpoisuutta pyritään kuitenkin parantamaan käyttämällä näiden eri tunnuslukujen erilaisia yhdistelmiä määritettäessä yritysten arvoja tai lasquemalla yksittäisten tunnuslukujen arvoja useilta eri vuosilta. Yritysten arvonmäärityksiin perehtyneet ammattilaiset käyttävät kuitenkin erilaisia arvonmääritysmalleja, koska niiden avulla yritysten tilasta saadaan luotettavampia tietoja. Arvonmääritysmallit antavat myös yritysten arvoista paljon syvällisemmän kuvan, kuin mitä yksittäiset pelkät tunnusluvut antaisivat. Yksittäisten tunnuslukujen käytön suosio perustuu paljolti niiden helppokäyttöisyyteen. (Kallunki ym. 2004, 65.)

Yritysrakennetta voidaan muokata yritysjärjestelyjen avulla ennen sukupolvenvaihdosta tai yrityksen myyntiä. (Lakari & Engblom 2009, 155). Yritysjärjestelytoimenpiteinä voidaan käyttää liiketoimintasiirtoa, osakevaihtoa, jakautumista tai fuusiota. (Manninen 2001, 187).

Tunneälyä pidetään käsitteenä kohtuullisen nuorena. Tutkijat John Mayer ja Peter Salovey (1990) ovat määritelleet tunneälyn seuraavanlaisesti: ” *Tunneäly on kykyä tunnistaa ja tulkita itsestä ja toisista ihmisistä nousevia tunteita sekä tuottaa näis-*

tä tunnehavainnoista asianmukaisia päätelmiä ja säätelytoimia oman ajattelun ja toiminnan tueksi”.(Saarina & Kokkonen 2003, 17.)

Empatia – sana tulee kreikkalaisesta sanasta ”empathia”, sanan juuret tulevat ensimmäisten estetiikan teoreetikoiden kirjoituksista. Kirjoituksissaan he käyttivät sanaa viitatessaan kykyyn jolla havainnoidaan toisen ihmisten omakohtaisia kokemuksia.(Saarina ym. 2003, 100.)

1.6 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö jakautuu empiiriseen ja teoreettiseen osaan. Luvut 2-5 esittelevät oppinäytetyön teoria-aineiston. Luku 2 keskittyy sukupolvenvaihdoksen eri vaihtoehtoihin. Luvussa 3 käydään läpi yrityksen arvonmäärityksen perusteita. Luku 4 keskittyy sukupolvenvaihdoksen kustannusten minimoimiseen ja luvussa 5 käsitellään sukupolvenvaihdoksen emotionaalisuutta ja tunneälyä. Empiirinen osuus koostuu luvuista 6-8. Luvussa 6 esitetään tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät. Luku 7 käsittelee tutkimuksen tuloksien analysointia ja lopuksi luvussa 8 käydään läpi tutkimuksen johtopäätöksiä ja tutkimuksen luotettavuutta sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimuksia.

2 YRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOS

Tässä kappaleessa selvitetään sukupolvenvaihdosprosessia yrityksessä. Tarkoituksena on selvittää, millaiset ovat yrityksen vaihtoehdot ja miten sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa, sekä mitkä ovat huomioonotettavat tärkeimmät asiat, kun sukupolvenvaihdos toteutetaan joko perhepiirissä tai yrityskauppana eli omistajanvaihdoksena.

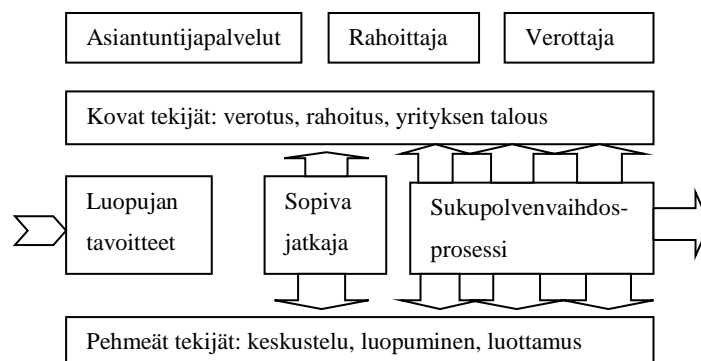
Sukupolvenvaihdoksen kuvaamisessa voidaan käyttää viestijuoksun metaforaa; tällöin se ymmärretään viestijuoksuksi, jossa omistaja ojentaa jatkajalle viestikapulaa. Jatkaja voi olla joku vieras perheen ulkopuolinen tai perheenjäsen. Viestijuoksussa kapulan vaihtoaika on korkeintaan joitakin sekunteja, yrityksen sukupolvenvaihdos on vuosia kestävä prosessi. (Koiranen 2000, 34.)

Sukupolvenvaihdosta voidaan kuvata sosiodraamalla, näytelmässä on monia rooleja: Luopuja sekä jatkaja, sisaruksineen ja puolisoineen. Luopujaan liittyy asiakas- ja rahoitussuhteita, verottaja ja yrityksen henkilökuntaa, joka on tottunut luopujan johtamistyyliin. Monia asioita on ratkaistavana; eläkekysymykset, vakuutusasiat, mahdollisten sukulaisten ostaminen ulos yrityksestä, perintäverotukseen liittyvät asiat, rahoituksen riittäminen, niin yritys- kuin yksilötasolla. Valtasuhteet menevät uusjakoon. Näihin kaikkiin asioihin on syytä suhtautua tunteella ja järjellä. (Koiranen 1998, 64.)

Sukupolvenvaihdoksessa on kaksi selkeää ulottuvuutta: Juridis-muodollinen ulottuvuus, johon liittyy juridinen asema ja omistus, verotukselliset asiat ja perintölainsäädäntö sekä behavioristinen ulottuvuus eli ilmapiiri, asenteet, valta, perinteet, motivaatio, kulttuuri ja arvot. Nämä voimat luovat sukupolvenvaihdoksiin erilaisia ristipaineita. (Koiranen 1998, 65.)

Kuvio 1 esittää sukupolvenvaihdosprosessia, kun luopuja on selvillä tavoitteistaan ja sopiva jatkaja löytynyt. Prosessiin liittyy niin kovia kuin pehmeitäkin tekijöitä. Sukupolvenvaihdosta toteutettaessa prosessiin osallistuu yrityksen ulkopuolisia organisaatioita, kuten rahoittajat ja verottaja sekä henkilöitä asiantuntijoina. Sel-

vittämällä asioita riittävän ajoissa voidaan prosessi hoitaa suunnitellusti ja vaihdos onnistuneesti. (Heinonen, 2005, 17 -18.)



Kuvio 1. Sukupolvenvaihdos prosessina (Heinonen 2005, 17).

2.1 Vaihtoehdot sukupolvenvaihdoksessa

Sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan yleensä omistajuuden ja liiketoiminnan siirtymistä lähisuvussa tai perheenjäsenten keskuudessa. Sukupolvenvaihdoksen toteutus voidaan hoitaa useammallakin eri tavalla, osa joudutaan toteuttamaan tekemällä suuria muutoksia omistuksessa ja yhtiömuodoissa, kun taas osassa yrityksistä selvittää hyvin pienin muutoksin. Jos perhepiiristä tai lähisuvusta ei löydy sopivaa jatkajaa yritykselle, voidaan yrityskauppaa pitää yhtenä vaihtoehtona. Yritys laitetaan myyntiin ja jatkaja tulee lähisuvun ja perheen ulkopuolelta. (Heinonen 2005, 22.)

Kaikkien osapuolten kannalta on tärkeää, niin yrityksen kuin seuraajan ja luopujankin, että sukupolvenvaihdos saadaan hoidettua tavalla, joka on kaikille osapuolille mahdollisimman edullinen. Huonosti hoidettuna ja suunniteltuna vaihdos tulee paljon kalliimmaksi kaikille prosessin osapuolille. Yrityksen toiminnan jatkolle sukupolvenvaihdos on aikamoinen taloudellinen ja henkinen koetinkivi. Jos asiaa ajatellaan yhteiskunnalliselta kannalta, sukupolvenvaihdokset koskettavat sitä yritysjoukkoa, jolla on suuri merkitys suomalaisena työllistäjänä. (Koiranen 2000, 12.)

Kun yrityksen jatkaja on samasta perheestä tai lähisukulainen, voidaan hyödyntää erilaisia tuloverotuksen lahja- ja perintöveron huojennuksia. Ulkopuolisen jatkajan kanssa tehtävässä järjestelyssä yrityskaupan piirteet korostuvat ja hinnoittelu tapahtuu käyvän hinnan hintatasolla. Voidaan tehdä myös järjestelyjä, jossa jatkaja löytyy yrityksen sisältä, avainhenkilöstöstä. Tällöin ostajina voivat olla yrityksen työntekijät (Employee - Buy- Out eli EBO) tai yrityksen toimiva johto (Management- Buy- Out eli MBO). Varallisuuden rakenne ja yrityksen käypä arvo on syytä analysoida huolellisesti. Sukupolvenvaihdoksessa on tavallista, että lapset eivät maksa täyttä korvausta vanhemmilleen yrityksen varallisuudesta, eivätkä vanhemmat tätä normaalisti vaadi lapsiltaan. (Immonen & Lindgren 2013, 5.)

2.2 Sukupolvenvaihdos perhepiirissä

Vetäytyvälle yrittäjälle yrityksestä ja yrittäjyydestä luopuminen on yksi elämän vaikeimpia ratkaisuja, ennakoinnilla ja suunnittelulla on sukupolvenvaihdosprosessissa suuri merkitys. Aikaisemman yrittäjän uralle on paras tunnustus, kun yritys menestyy hänen jälkeensäkin vielä hyvin vaikka ei itse välttämättä ole enää aktiivisesti yritystä pyörittämässä. Monet yrittäjät eivät ymmärrä, että suunnittelu ja ennakointi kannattaa tehdä silloin, kun yrittäjä on vielä hyvissä voimissaan. Pahimmassa tilanteessa kaikki tämä lankeaa yrityksen seuraajalle perunkirjoitusten ja hautajaisten jälkeen, tällaisessa tilanteessa yrityksen jatkaminen käy kalliiksi ja kaikki suunnitelmallisuus on liian myöhäistä. (Koiranen 2000, 55.)

Sukupolvenvaihdoksen suunnittelulla on kolme tavoitetta: Yrityksen varallisuuserien siirto, perheenjäsenten tasapuolinen huomioiminen ja liiketoiminnan siirto ilman, että toiminta vaarantuu. Liiketoiminnasta luopujan on hyvissä ajoin käytävä keskustelu perheenjäsenten kanssa siitä, onko heillä halua, tai kykyä jatkaa yrityksen toimintaa ja tehtävä asiasta strateginen linjaus. Sukupolvenvaihdoksessa on myös huomioitava sidosryhmäsuhteet. Hyvien suhteiden jatkuminen ei ole itsensänselvyys, tässä tarvitaankin luopujan apua ja hyvää pelisilmää. On muistettava, että ihmissuhteisiin sisältyy merkittävä osa yrityksen sisältävästä perinnöstä. (Koiranen 2000, 56–57.)

Suunnitteluvaiheessa verosuunnittelun ohella, yrittäjän suurimpana haasteena pienissä perheyriyksissä on, miten auttaa asiakaskontakteissa jatkajaa tai yrityksen muita osakkaita. On myös huomattava, että jatkajalla on jonkinlainen ymmärrys yrityksen omaisuuden hoidosta, jos tähän jää aukko, saattaa jatkaja epäonnistua yrityksen pyörittämisessä. (Bedosky 2002,3.)

Omistajanvaihdoksen toteuttamisessa on muutama päävaihtoehto: yrityksestä tehdään

- kauppa käypään hintaan
- lahjanluonteinen kauppa, jossa kauppahintana on vähintään 75 prosenttia yrityksen käyvästä hinnasta
- lahjanluonteinen kauppa, jossa yrityksestä maksetaan kauppahinta, mutta se jää kuitenkin alle 50 prosenttia yrityksen käyvästä arvosta
- täyslahja eli kokonaan vastikkeeton luovutus

Vastikkeettomassa luovutuksessa verorasitus kohdistuu lahjansaajaan ja vastikkeellisessa luovutuksessa luovuttajaan. Sukupolvenvaihdosluovutuksella voi olla lisäksi vaikutuksia yhtiömuotoisen yrityksen verotukseen. (Immonen & Lindgren 2013, 5-6.)

Lahjaa kutsutaan yksipuoliseksi oikeustoimeksi, mutta käsitteenä lahja ei ole aivan yksiselitteinen. Lahjalle tunnusomaista on se, että se vähentää antajansa omaisuutta ja lisää lahjansaajan omaisuutta, lisäksi varallisuus siirtyy vapaaehtoisesti luovuttamalla henkilöltä toiselle. Koska omistusoikeuden siirtyminen on vastikkeetonta, kaupan vastuuperusteita ei sovelleta ja lahjan saaja ei voi vaatia vahingonkorvausta. Perintö- ja lahjaverossa on säädös, jonka mukaan luovutus katsotaan lahjaksi, jos käypä hinta ja sitä pienempi vastike on käyvästä arvosta enintään 75 prosenttia. (Kess 2011, 25.)

Ennakkoperintö katsotaan lahjaksi, jonka perittävä antaa eläessään perilliselleen. Lahjansaajan ei tarvitse lahjoitushetkellä olla lahjanantajan perillinen, riittää, että lahjanantaja on varmistanut, että kuollessaan lahjansaaja on oikeutettu perintöön.

Ennakkoperintö voi olla osittain, tai kokonaan vastikkeeton, eli lahjaluonteinen kauppa tai lahja. Lahjaluonteisesta luovutuksesta on kyse silloin, kun omaisuudesta maksettu hinta ja omaisuuden oikea arvo eivät ole oikeassa suhteessa keskenään. (Kess 2011, 27.)

Sukupolvenvaihdostilanteessa on monesti ongelmallista, kun yrityksen omaisuus halutaan säilyttää kokonaisuutena, että yrityksen tulevaisuus saataisiin turvattua. Jatkajaa ei haluttaisi suosia, mutta omaisuuden jakaminen kanssaperillisten kesken ei aina ole mahdollista. (Kess 2011, 27.)

2.3 Sukupolvenvaihdos yrityskauppana

Yksi tapa toteuttaa sukupolvenvaihdos on yrityskauppa. Yrityskaupassa osa yrityksestä tai koko yritys voidaan myydä omille perillisille alihinnalla tai käyvällä hinnalla. Jos perheestä ei löydy sopivaa jatkajaa, joka olisi halukas ja kyvykäs jatkamaan yrityksen pyörittämistä, myydään yritys kokonaan ulkopuoliselle henkilölle. (Siikarla 2001, 26.)

Kauppa tarkoittaa sopimusta, jolla omistusoikeus siirtyy myyjältä ostajalle vastiketta vastaan. Oikeustoimilaista löytyy tarkemmat säännöt kaupan solmimisesta. Irtainta omaisuutta koskee kauppalaki, lisäksi se koskee arvopapereita, saatava kauppaa ja muista oikeuksista tehtävää kauppaa. Jos rakennus sijaitsee toisen maalla ja samalla siirtyy vuokraoikeus maahan, tällöin kauppalakia ei voida soveltaa. Irtaimen omaisuuden kohdalla kauppa on pätevä, vaikka sitä ei olisi tehty kirjallisesti. Sopimus pätee suullisesti tehtynä ja jopa hiljaisesti eli konkludenttisesti. Tällöin sopijaosapuolten toiminnan perusteella on syntynyt käsitys kaupasta. (Kess 2011, 46- 47.)

Monesti yrityskaupassa on ongelmana, että luopuva yrittäjä uskoo yrityksensä olevan arvokkaampi, kuin se todellisuudessa onkaan. Yritys hinnoitellaan tunteella eikä niinkään järjellä. Jos yrityksen myyntihinta on liian korkea, on yrityskauppoja hankala saada toteutettua ja kiinnostuneet ostajaehdokkaat kaikkoavat. Yrityksestä luopuminen on yrittäjälle äärettömän vaikeaa ja luopumiseen liittyy usein suuria tunteita jotka monesti johtavat yrityksen arvon väärään hinnoitteluun. Toi-

nen syy yrityksen ylihinnotteluun on se, että monet yrittäjät ovat maksaneet alhaista yrittäjäläkettä pitämällä yritystä jonkinlaisena eläketurvana ja uskovat, että saavat yrityksen myytyä hyvään hintaan. (Siikarla 2001, 27.)

Yrityskaupan toteuttamisessa on muutamia erilaisia vaihtoehtoja. Yrityksen jatka- ja voi ostaa myyjän eli yrityksestä luopujan omistusosuuden yrityksestä. Tällöin tulee kyseeseen, yhtiömuodosta riippuen osakeyhtiön osakkeet tai kommandiitti yhtiön tai avoimen yhtiön yhtiöosuudet. Tätä kutsutaan omistuskaupaksi. Toisena vaihtoehtona on ostaa yrityksen liiketoiminta. Tästä kaupasta käytetään nimitystä substanssi- tai liiketoimintakauppa. (Immonen & Lindgren 2013, 24.)

Myyjän kannalta osakekauppa on turvallisin ja selkein, koska tällöin myyjä vapautuu yhtiön vastuista ja osakkeiden myynnistä tulevasta luovutusvoitosta myyjä maksaa veron pääomatulon mukaisesti. Liiketoimintakaupassa myyjän on vaikea etukäteen arvioida, kuinka paljon kauppahinnasta jää verojen jälkeen tuloja, koska liiketoimintakauppa on yhtiölle tai yritykselle tuloa. Myyjällä on mahdollisuus nostaa varat yrityksestä esimerkiksi voitonjakona ja sen jälkeen purkaa yhtiö. Liiketoimintakaupassa myyjän on järkevää käyttää huolellista verosuunnittelua. (Kess 2011, 58- 60.)

Jos yrityskaupassa ostetaan liiketoiminta, myyjänä on kyseinen yritys. Kun kaupataan omistusta, myyjänä on omistaja. Toiminimestä eli yksityisestä liikkeestä on mahdollista tehdä vain liiketoimintakauppa. Henkilöyhtiöissä kummankin yhtiömiehen yhtiöosuus, sekä äänettömän että vastuunalaisen varallisuuskokonaisuus on erillisesti luovutettavissa. (Immonen ym. 2013, 24.)

Kommandiittiyhtiön ja avoimen yhtiön yhtiömiehet, mukaan lukien äänetön yhtiömies voi luovuttaa yhtiöosuutensa toiselle. Yhtiön näkökulmasta ostaja liittyy yhtiön osakkaaksi, kun yhtiöosakkuuden omistus siirtyy. Kommandiittiyhtiössä sukupolvenvaihdos saavutetaan vasta sitten, kun vastuunalaisen yhtiömiehen kaikki yhtiöosuudet siirtyvät ostajalle. Osakeyhtiössä osakkeenomistaja ei tarvitse osakkeidensa myyntiin lupaa muilta osakkeenomistajilta ja osakkeet voidaan myydä hänen haluamalleen ostajalle, niillä ehdoilla kun myyjä itse haluaa. (Immonen ym. 2013, 25.)

Liiketoiminta- tai substanssikaupassa yrityksen jatkaja eli ostaja ostaa luopujan eli myyjän yrityksen liiketoiminnan ja kaiken sen omaisuuden, mitä on yritykseen sitoutunut, eli laitteet, koneet, kalusto, sopimuskanta, varasto, sekä kaiken muun liikeomaisuuden. Liiketoimintakaupassa myyjänä on yritys eli osakeyhtiö, kommandiittiyhtiö, tai avoin yhtiö. Tarvittaessa liiketoimintakaupassa kaupan kohde voidaan rajata ostajan tarpeiden mukaisesti, räätälöidysti, tähän tarvitaan tietysti myyjän suostumus. (Immonen ym. 2013, 28- 29.)

Liiketoimintakaupassa veroseuraamukset kohdistuvat lähinnä myyjäyhtiöön, koska sille tuloutuvat myynnistä saadut tulot. Sukupolvenvaihdokseen liittyviä verohuojennuksia ei tässä tapauksessa ole. Jos myyjänä on luonnollinen henkilö, tai kuolinpesä, voidaan tällöin syntyvään kertatuloon saada verohuojennusta tulontasauksen muodossa. (Kess 2011, 60.)

Kaikissa omistusjärjestelyissä, myytäessä yritystä vieraalle ostajalle, tai sitten perheenjäsenelle, on syytä tehdä ennakkoselvitys. On syytä selvittää, mistä kaupassa on kysymys. Ennakkoselvitystä kutsutaan yrityskauppakielellä due dilligence -selvitykseksi. Ostajan kannalta tämä sananmukaisesti tarkoittaa ”asianmukais-ta huolellisuutta”. Ostokohtena oleva yritys arvioidaan kokonaisvaltaisesti, että ostajan taloudellinen turvallisuus ja niihin vaikuttavat riskit voidaan tunnistaa ja ennakoida. Tällä tavalla pystytään välttymään jälkikäteen tulevilta ikäviltä yllä-tyksiltä.(Immonen ym. 2013, 30.)

Due dilligence-selvitys myyjän osalta tarkoittaa, että myyjä saa riittävän kuvan ostajan taloudellisesta tilanteesta, siitä että ostaja on sellainen taho, joka täyttää kaupan veloitteet. Myyjällä on kauppahinnan maksamisen suhteen riski siitä, että ostaja ei maksakaan kauppahintaa ja perimiseen joudutaan käyttämään varoja ja aikaa. (Immonen ym. 2013, 31.)

3 ARVONMÄÄRITYS YRITYKSESSÄ

Tässä kappaleessa käydään läpi erilaiset arvonmääritysmenetelmät joita voidaan hyödyntää sukupolvenvaihdoksissa. Yrittäjillä on monesti sukupolvenvaihdostilanteessa suurena huolenaiheena, miten saada turvattua jatkajien eli perheyrittäjien lastensa talous. Yrittäjät haluaisivat kuitenkin hyvän hinnan yrityksestään, mutta eivät haluaisi, että jatkaja joutuisi taloudelliseen ahdinkoon. Jos perheessä on useampi halukas jatkamaan yritystä, tällaisessa tapauksessa sukupolvenvaihdos muistuttaa enemmänkin perinnönjakoa. Yrityksen arvonmääritys muodostuu tällaisessa tilanteessa äärimmäisen haastavaksi. Pienillä yrityksillä ei ole samalla tavalla markkina-arvoa joka määrittäisi yrityksen arvon kuin julkisesti noteeratuilla isommilla yrityksillä. Ostajien määrä ja markkinoiden kilpailutilanne vaikuttaa myös jonkin verran yrityksen arvon määrytymiseen (Heinonen 2005, 40.)

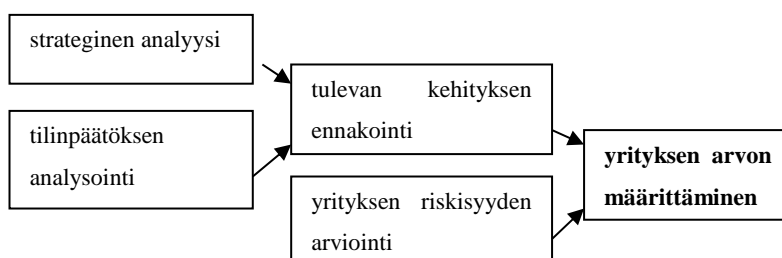
Kiinteänä osana sukupolvenvaihdokseen kuuluu yrityksen arvon määrittäminen. Yksityisten osakeyhtiöiden eli noteeraamattomien osakeyhtiöiden osakkeiden arvo joudutaan monesti arvioimaan, jos käypää arvoa ei pystytä tarkasti määrittelemään. Osakkeiden arvostaminen perintö- ja lahjaverotuksessa joudutaan tällöin määrittelemään tuotto- ja substanssiarvojen avulla. (Lakari & Engblom 2009, 54.)

Verolainsäädännöstä löytyy useampia kohtia, joissa viitataan yrityksen käypään arvoon, käyväksi arvoksi katsotaan todennäköinen yrityksen luovutushinta tai arvostustasona käytettävä käypä hinta. Kun kyseessä on osakeyhtiön sukupolvenvaihdos, osakekauppaa tehdessä nousee tällöin esille osakkeiden käypä hinta. Tähän liittyen esille nousee myös yrityksen mahdollinen kauppahinta, jotta ostajan ei tarvitse maksaa verottajalle lahjaveroa alihintaisesta kaupasta. Osakkeiden verotusarvon käypää hintaa tarvitaan myös lahja- ja perintöverotusta varten. Myös muissa yhtiömuodoissa arvostamiskysymykset ovat lähtökohtaisesti samanlaisia. (Heinonen 2005, 101.)

Arvon määritys on mahdollista suorittaa monin eri tavoin. Arvostuksessa voidaan käyttää esimerkiksi yrityksen tuottoarvoa, substanssiarvoa tai lopettamisarvoa. Lopettaminen ei yleensä ole ajankohtainen yrityksen ositusta tehtäessä, joten lopettamisarvoa ei yleensä voida ottaa arvon määrittämisen perusteeksi. Myyntihinta,

kuten monen muunkin asian kohdalla, niin myös yrityksen arvoa määritettäessä voidaan katsoa olevan lähtökohtana. Myyntihinnan määrittelyssä voidaan käyttää yrityksen substanssiarvoa eli laskennallista objektiivista arvoa, joka perustuu yrityksen taseesta laskettuun nettoarvoon. Tämä arvo saadaan, kun varat ja velat arvostetaan käypiin arvoihinsa ja velat vähennetään varoista. Substanssiarvoon vaikuttavat vaihto- omaisuus, velat, käyttöomaisuus ja rahoitusomaisuus. (Kess 2011, 19.)

3.1 Arvonmäärittämisprosessi



Kuvio 2. Yrityksen arvon määrittämisen päävaiheet (Kallunki & Niemelä 2004, 24)

Yrityksen arvoon vaikuttavat lukuiset tekijät kuten ostaja, yritys itsessään ja yritystä ympäröivä maailma. Kuviossa 2 on kuvattuna arvonmäärittämisprosessi, jossa on kolme päävaihetta: tilinpäätöksen analysointi, strateginen analyysi ja tulevan kehityksen ennakointi. Liiketoiminnan analyysissä eli strategisessa analyysissä tunnistetaan tekijät jotka vaikuttavat yrityksen taloudelliseen menestykseen. Esimerkkinä näistä voidaan luetella: yritysjohton tekemät valinnat, yrityksen markkina-asema, tuotealueiden ja markkinoiden koko ja kasvu. Strategisen analyysin tarkoituksena on selvittää, mistä yrityksen voitot koostuvat ja miten kassavirrat ovat syntyneet. Myös keskeiset riskitekijät on otettava huomioon analyysissä. Kattavaa analyysia varten tarvitaan tietämys siitä, mikä on yrityksen asema markkinoilla ja asiantuntemus toimialasta. (Kallunki & Niemelä, 2004, 24.)

Strateginen analyysi voidaan jakaa yrityksen ulkoiseen ja sisäiseen analyysiin. Ulkoista analyysia käytetään selvittämään mitenkä ulkopuoliset tekijät vaikuttavat yrityksen arvoon ja kannattavuuteen. Analyysiin vaikuttavat tekijät, joihin yritys

ei voi itse vaikuttaa, mutta joihin sen on sopeuduttava. Ulkoiseen analyysiin sisältyy maailmantalouden- ja kansantalouden analyysi, jossa arvioidaan kysynnän muutokset, ennusteet korkotasosta ja kasvuennusteet maailmantaloudesta. Ulkoiseen analyysiin sisältyy myös toimiala-analyysi. Tällä arvioidaan kilpailutilannetta toimialojen sisällä ja kilpailukykyä suhteessa muihin toimialoihin. Vertailussa on syytä huomioida kansantaloudelliset muutokset, kun eri toimialoilla yritysten taloudellinen tila vaihtelee sekä lisäksi markkinoiden kasvu. Kilpailija-analyysiä ei pidä unohtaa, jos sisäinen kilpailu kiristyy, yritysten on pakko tehostaa toimintoja ja laskea hintoja. Äärimmilleen vietyä tämä voi johtaa tuotteiden liian alhaisiin hintoihin ja siihen, että toimialalla ajaututaan merkittäviin uudelleenjärjestelyihin. (Kallunki ym. 2004, 25 -30.)

Sisäisellä analysoinnilla selvitetään tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen arvoon ja menestymiseen. Niitä ovat osaamiseen ja henkilöstöön liittyvät tekijät sekä hinnoittelu ja tuotantoprosessit. Tuotteiden ja palveluiden analyysi on olennaisessa osassa sisäisessä analyysissä. Korkean teknologian ja osaamisen hyödyntäminen perustuu usein näihin ja koska tekniikka kehittyy, palvelujen ja tuotteiden elinikä jää usein lyhyeksi. Kilpailukyky vaikuttaa suuresti yrityksen arvoon ja kannattavuuteen. Näille asioille haetaan vastauksia analysoimalla tuotteiden hintoja ja toimivuutta, vertailemalla näitä kilpailijoiden vastaaviin markkinoilla oleviin tuotteisiin. Asiakkaiden ja tuotteiden segmentointi on tärkeä osa tätä analyysiä. (Kallunki ym. 2004, 25- 27.)

Kun strateginen analyysi on tehty, on seuraavaksi vuorossa tilinpäätöstiedot. Analysoinnilla arvioidaan muun muassa yrityksen varallisuus- ja rahoitusasema sekä kannattavuus. Tilinpäätöstensä sisällössä yrityksillä voi olla harkinnanvaraisia kirjauksia ja siksi julkaistut tilinpäätökset on oikaistava, jotta ne olisivat keskenään vertailukelpoisia. Oikaisussa on keskeistä, että eri yrityksille ja vuosille tehdään samanlaiset tai vastaavat toimenpiteet. Jotta nämä oikaisut olisivat luotettavia ja keskenään vertailukelpoisia, on hyvä tietää ne tulossuunnittelun keinot, joita kyseinen yritys käyttää. (Kallunki ym. 2004, 30.)

Lopuksi vielä ennustetaan yrityksen tulevaa kehitystä ja tulevaisuutta. Tämä voi perustua esimerkiksi ennusteisiin tuloskehityksestä, rahoitus tilanteesta ja tulevas-
ta myynnistä. Tässä voidaan käyttää yrityksen omia arvioita tai apuna voidaan käyttää yrityksen ulkopuolista asiantuntijaa. Tällöin tulevaisuuden ennustaminen menee arvionvaraiseksi ja vaikeaksi. Analyytikoiden tuottamaa tietoa on saavilla vain pörssiyrityksistä, näissä analyyseissä analyytikot käyttävät eri lähteistä keräämäänsä tietoa. Ennustettaessa tulevaa, informaation läpinäkyvyys ja avoimuus nousevat keskeiseen asemaan. Arvonmäärityksen käyttäjän sekä laatijan on oltava selvillä käytetyistä oletuksista ja näihin vaikuttaneista tekijöistä. Näin voidaan selvittää, mistä mahdolliset erot ennusteissa johtuvat. (Kallunki ym. 2004, 31–32.)

3.2 Pääoman tuottovaatimus

Yrityksen arvonmääritysmalleissa tärkeimpänä muuttujana voidaan pitää pääoman kustannusta eli pääoman tuottovaatimusta. Pääoman tuottovaatimuksen määrittelyssä pienetkin virheet voivat antaa yrityksen arvosta väärän kuvan. Tuottovaatimus on tärkeä muuttuja myös muunlaisissa yhteyksissä, esimerkiksi kun yritys arvioi investointiensä kannattavuutta tulevilla mahdollisilla rahavirroilla. (Kallunki & Martikainen & Niemelä 1999, 105.)

Investointipäätökset ovat yritykselle liiketoiminnan kannalta tärkeimpiä päätöksiä, koska kannattavuus määräytyy sen mukaisesti, sijoitetaanko oikeisiin kannattaviin tuotannonkohteisiin. Kaikista vaihtoehtoisista investointihankkeista yrityksen olisi löydettävä itselle rahoituksen kannalta kannattavin. Pääoman tuottovaatimusta tarvitaan, että yritys pystyisi arvioimaan kannattaako johonkin tiettyyn tuotannon-
tekijään investoida. (Martikainen & Martikainen 2009, 84.)

Vierasta pääomaa tai omaa pääomaa tarvitaan, että pystytään hoitamaan yrityksen liiketoimintaa. Pääoman tuottovaatimus ja yrityksen riski kiinnostaa erityisesti oman pääoman sijoittajia. Oman ja vieraan pääoman sijoittajat, saavat sijoittamalleen pääomalle tuottoa yrityksen rahavirrasta tulevaisuudessa. Tästä asiasta johtuen, yrityksen arvoa määriteltessä, eri aikoina saatavien rahavirtojen aika-arvo on otettava huomioon. Esimerkiksi osingon arvo, joka saadaan viiden vuoden päästä, on huomattavasti pienempi, kuin jos vastaavan suuruisen summan saisi tänään

osinkona. Sijoittaja joutuu odottamaan myöhempää kassavirtaa, mutta aikaisemmin saadun pystyy käyttämään heti hyväkseen. Sijoittajat pystyvät pääoman tuottovaatimuksen avulla arvioimaan, paljonko he saavat yrityksestä tuottoa mahdolliselle sijoittamalleen pääomalle tulevaisuudessa ja vertailemaan eri sijoituskohteita. (Kallunki & Niemelä 2004, 127- 129.)

3.2.1 Oma pääoma

Oman pääoman arvon määrittäminen on huomattavasti haasteellisempaa, koska oman pääoman sijoituksella ei ole määräaikaa. Se koostuu liiketoiminnan voittovaroista ja pääomasta joka on kerätty osakeanneilla. Oman pääoman sijoittajat saavat osinkoa yrityksen tuloksen mukaan eli jaettavien osinkojen määrää ei voi varmuudella tietää ennalta. Silloin kun yritykselle sattuu huono vuosi, sijoittajat eivät saa sijoitukselleen lainkaan tuottoa. Yrityksen arvon kehittyminen tulevaisuudessa on mielenkiintoinen ja keskeinen kysymys oman pääoman sijoittajan kannalta. (Kallunki ym. 2004, 64- 65.)

Tuottovaatimus omalla pääomalla on paljon suurempi kuin vieraalla pääomalla ja tuottovaatimuksen määräytymiseen vaikuttaa sijoituskohteen riski, mitä korkeampi on riski, sitä enemmän sijoittajat haluavat sijoittamalleen pääomalle tuottoa. Konkurssitilanteessa oman pääoman sijoittajat saavat sijoittamansa varat viimeisenä etuoikeusjärjestyksen mukaisesti. Kun yritystä rahoitetaan vieraalla pääomalla, rahoitus haetaan normaalisti 5-10 vuodelle, oman pääoman rahoitukselle ei ole määrättyä aikaa. Näiden asioiden vuoksi sijoittaminen omaan pääomaan on riskisempää kuin sijoittaminen vieraaseen pääomaan. (Kallunki ym. 2004, 133- 134.)

Oman pääoman tuottovaatimuksen ja yrityksen osakkeen riskin välistä riippuvuutta ovat tutkineet Sharpe (1963, 1964), Moss (1966) ja Lintner (1965). He ovat kehittäneet CAPM- mallin (Capital Asset Pricing), jota käytetään, kun halutaan arvioida sijoituskohteen riskin ja tuoton odotusarvon välistä riippuvuutta. Mallin mukaisesti tuottovaatimus koostuu riskilisästä ja riskittömästä tuotosta. Riskilisiä kasvaa sen sijoituskohteen riskisyyden mukaisesti. Riskittömäksi tuotoksi nimetään sitä korvausta, jonka sijoittaja saa, kun hän sijoittaa riskittömiin arvopapereihin. Näistä esimerkkinä mainittakoon valtion obligaatiot. Riskillisistä sijoituksista

esimerkiksi osakkeet, joihin kannattaa sijoittaa vain siinä tapauksessa, jos odotetavissa oleva tuotto on suurempi kuin valtion obligaatioista. (Kallunki & Martikainen & Niemelä 1999, 109- 110.)

$$E(R_i) = R_f + \beta_i [E(R_m) - R_f]$$

$E(R_i)$ = yrityksen i osakkeen tuottovaatimus

R_f = riskittömän sijoituskohteen tuotto

β_i = yrityksen i osakkeen riskiä kuvaava beeta- kerroin

$E(R_m)$ = ns. markkinaportfolion odotettu tuotto

Kuvio 3. CAPM- malli (Kallunki & Martikainen & Niemelä 1999, 110.)

Kuviossa 3 olevan yhtälön mukaan riskin riippuvuus ja osakkeen tuottovaatimus on lineaarista. CAPM-mallin mukaan kokonaisriski jakautuu epäsystemaattiseen ja systemaattiseen riskiin. Beeta-kertoimella kuvataan sitä systemaattista riskiä joka aiheutuu osakemarkkinoiden vaihtelusta. Sijoittaja voi välttää epäsystemaattisen riskin hajauttamalla sijoituksensa eri sijoituskohteisiin. Termillä $E(R_m)$ kuvataan riskilisää eli markkinoiden yleistä riskipreemiota. Riskipreemiosta käytetään myös nimitystä markkinariskin hinta. Tuottovaatimuksen selvittämiseksi tarvitaan määrittely markkinoiden yleisestä riskipreemiosta ja yrityskohtainen beeta-kerroin. Beeta-kerroin saadaan määriteltäessä yrityksen tilinpäätöksen avulla, käyttämällä niitä ominaisuuksia, joita löytyy yrityksen osakkeiden taustasta tai käyttämällä niin sanottua markkinamallia osakkeiden tuottoaikasarjoista. (Kallunki ym. 1999, 110- 112.)

Tilinpäätösperusteisessa riskissä on kolme keskeistä osa- aluetta: liikeriski, rahoituksellinen velkaantuminen, sekä operatiivinen velkaantuminen. Liikeriskillä tarkoitetaan sitä riskiä, joka aiheutuu yrityksessä valmistettavien tuotteiden ja palvelujen kysynnän vaihtelusta. Tämä kysynnän vaihtelu näkyy yrityksen tuloksessa ja liikevaihdossa. Suuren liikeriskin yrityksiin suhdannevaihtelut vaikuttavat voimakkaasti, kun tuotteiden kysyntä vaihtelee. Liikeriski on toimialasidonnaista, esimerkiksi elintarvikealalla liikeriski on vähäinen kun taas metsäteollisuudessa liikeriski on voimakas. (Kallunki & Niemelä 2004, 157- 159.)

$$\text{Liikeriski} = \text{liikevoiton variaatiokerroin} = \frac{\text{keskihajonta (liikevoitto)}}{\text{keskiarvo (liikevoitto)}}$$

Kaava 1. Liikevoiton variaatiokertoimen laskentakaava (Kallunki & Niemelä 2004, 159).

Kaava 1 esittää liikeriskin vaihtelevuutta liikevoiton variaatiokertoimen avulla, joka saadaan jakamalla tarkasteltavana olevan muuttujan keskihajonta saman muuttujan keskiarvolla. Liikevoiton variaatiokerrointa laskettaessa, tarvitaan tieto- ja muutaman aikaisemman tilikauden liikevoitosta. (Kallunki ym. 2004, 159.)

Rahoituksellisella velkaantumisella tarkoitetaan yrityksen vieraan ja oman pääoman suhdetta. Taloudellisesti huonoina aikoina velkaantumisesta aiheutuvat korkokulut pienentävät yrityksen tulosta. Kun yrityksellä menee taloudellisesti hyvin, vieraalla pääomalla on päinvastainen vaikutus oman pääoman tuottoon. Tätä kutsutaan vipuvaikutukseksi. (Kallunki ym. 2004, 161.)

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

Kaava 2. Omavaraisuusasteen laskentakaava (Kallunki & Niemelä 2004, 166).

Kaava 2 esittää omavaraisuusasteen laskentakaavaa, joka on yksi yleisimmin yrityksissä käytössä olevista rahoituksellisista velkaantuneisuutta kuvaavista tunnusluvuista. (Kallunki ym. 2004, 166).

$$\text{Nettovelkaantuminen} = \frac{\text{Nettovelat}}{\text{Oikaistu oma pääoma}}$$

Kaava 3. Nettovelkaantumisen laskentakaava (Kallunki & Niemelä 2004, 167).

Kaava 3 esittää toista yleisesti käytössä olevaa velkaantuneisuutta mittaavaa tunnusluvun laskentakaavaa. Nettovelkaantumisen laskennassa otetaan huomioon

yrittäjällä olevat likvidit kassavarat, joita omavaraisuusastetta laskettaessa ei huomioida. Nettovelkaantuneisuutta laskettaessa osoittajana käytetään korollisen vieraan pääoman ja rahojen ja pankkisaamisten erotusta. Tästä saatu summa jaetaan oikaistulla omalla pääomalla. (Kallunki ym. 2004, 166- 167.)

Operatiivisella velkaantuneisuudella tarkoitetaan muuttuvien ja kiinteiden kustannusten suhdetta liikevaihtoon, tai kokonaiskustannuksiin. Tuotantomäärä vaikuttaa muuttuvien kustannusten määrään, eli mitä enemmän on myynti, sitä enemmän joudutaan ostamaan esimerkiksi raaka- aineita ja muuttuvat kustannukset rasisittavat yrityksen tulosta. Kiinteät kustannukset pysyvät samoina riippumatta tuotantomäärästä ja lyhyellä aikavälillä niitä ei ole mahdollista sopeuttaa myynnin määrän muutoksiin. Yrityksillä olevia kiinteitä kustannuksia ovat, esimerkiksi käyttöomaisuusinvestoinnit, jotka varsinkin huonoina taloudellisina aikoina rasisittavat yrityksen tulosta. (Kallunki ym. 2004, 168.)

$$\text{Operatiivinen velkaantuminen} = \frac{\text{Bruttoinvestoinnit}}{\text{Liikevaihto}}$$

Kaava 4. Operatiivisen velkaantumisen laskentakaava. (Kallunki & Niemelä 2004, 171).

Kaavassa 4 on esitetty operatiivisen velkaantumisen laskentakaava. Operatiivisessa velkaantumisen selvittäminen tilinpäätöstietojen avulla on hankalaa, koska ei aina luotettavasti tiedetä, mitkä kustannuksista ovat kiinteitä ja mitkä muuttuvia kustannuksia. Bruttoinvestoinnit ovat yksi operatiivisen velkaantumisen mittari, suuret investoinnit näkyvät tulevaisuudessa suurina poistoina ja kuvaavat hyvin tulevien vuosien kiinteitä kustannuksia. Tämän vuoksi bruttoinvestoinnit olisi hyvä suhteuttaa yrityksen liikevaihtoon mukaisesti. Tässä on kuitenkin omat heikkoutensa, koska saman toimialan yrityksissä on eroja materiaalivirran kierrättämisessä tuloslaskelman kautta. Ongelma on nähtävissä varsinkin sopimusvalmistuksessa ja useiden eri alojen alihankkijoilla. Vaihtoehtoisesti bruttoinvestoinnit voi suhteuttaa liikevoiton tai käyttökateen mukaisesti. (Kallunki ym. 2004, 170.)

3.2.2 Vieras pääoma

Vieras pääoma koostuu erilaisista joukkolainoista ja pankkilainoista. Vieraan pääoman arvo on helpompi määrittää kuin oman pääoman arvo. Kun yritys käyttää rahoitukseen vierasta pääomaa, sovitaan etukäteen koroista ja pääoman kuoletuksista. Vieraan pääoman arvo lasketaan määrittelemällä korko- ja kuoletusmaksujen nykyarvo. (Kallunki ym. 2004, 63.)

Pääoman sijoittajat vaativat yrityksen uusille luotoille tuottoa, tätä kutsutaan vieraan pääoman tuottovaatimukseksi. Tuottovaatimus on helppo laskea, koska se on korko, jonka yritys maksaa vieraasta pääomasta sijoittajalle. (Kallunki & Martikainen & Niemelä 1999, 107.) Kun yritys tarvitsee vierasta pääomaa, käytetään yleensä pankkilainaa tai pitkäaikaista joukkolainaa. Pankkilainoja on saatavilla pitkäaikaisina ja lyhytaikaisina lainoina. Korkoehdot vaihtelevat yleensä jonkin verran eri pankkien kesken. Yrityksen luottoluokitus vaikuttaa yleensä vieraan pääoman hintaan. Jos yrityksen talous on hyvässä kunnossa, vieras pääoma on yleensä silloin kohtuuhintaista. (Kallunki ym. 2004, 130- 132.)

3.2.3 Koko pääoman tuottovaatimus

Oman ja vieraan pääoman tuottovaatimukset ovat lähtökohtana koko pääoman kustannusten määrittämiselle. Koko pääoman tuottovaatimus lasketaan vieraan ja oman pääoman tuottovaatimusten keskiarvona, koska vieraan ja oman pääoman sijoittajien vaatimukset sijoituksilleen ovat erilaisia. Yrityksen kokonaispääomassa olevien vieraan ja oman pääoman osuuksia käytetään painokertoimina ja tällä tavalla näiden eri pääomalajien tuottovaatimuksilla vaikutus on samassa suhteessa koko pääomaan, kuin mitä niitä on yrityksen kokonaispääomassa. (Kallunki ym. 2004, 175.)

Verotuksen vaikutus on myös otettava huomioon määritettäessä koko pääoman tuottovaatimusta. Yrityksellä on mahdollisuus vähentää vieraan pääoman korkomaksut verotuksessa, mutta osingot jaetaan vasta siitä tuloksesta, joka jää jäljelle verojen jälkeen eli niillä ei ole verotettavaa tulosta pienentävää vaikutusta. Kun lasketaan koko pääoman tuottoaikutusta, on otettava huomioon että yrityksen

korkomaksuista verottaja maksaa veroprosentin suuruisen osan. Tätä nimitetään pääoman veroeduksi ja se pienentää vieraan pääoman tuottovaikutusta. (Kallunki ym. 2004, 176- 177.)

$$WACC = (E/V) \times R_E + (D/V) \times R_D \times (1 - T_c)$$

E = Yrityksen oman pääoman markkina- arvo

D = Vieraan pääoman markkina- arvo

V = Koko pääoman markkina- arvo

R_E = Oman pääoman tuottovaatimus

R_D = Vieraan pääoman tuottovaatimus

T_c = Yhtiöverokanta

Kuvio 4. Koko pääoman tuottovaatimus (Kallunki & Niemelä 2004, 177).

Kuvio 4 esittää koko pääoman tuottovaatimuksen laskentakaavaa. Kun markkina-arvot ja pääoman tuottovaatimukset on saatu määritettyä vieraalle ja omalle pääomalle, saadaan laskettua koko pääoman tuottovaatimus WACC eli Weighted Average Cost of Capital. (Kallunki ym. 2004, 177.)

3.3 Arvonmäärittämissmallit

Osakkeenomistajat, jotka ovat sijoittaneet yritykseen varoja saavat yrityksestä osinkoja korvaukseksi sijoitetusta pääomasta. Arvonmäärittämissmalleissa on aina otettava huomioon eri aikoina saatujen rahavirtojen aika-arvo, kun määritellään yrityksen arvoa. (Kallunki ym. 2004, 102- 103.) Esimerkiksi, kymmenen tai viidentoista vuoden kuluttua saatavan osingon, joka on arvoltaan 3 000 euroa, arvo on pienempi kuin osingon arvo joka saadaan tänään. Eli sijoittaja voi käyttää hyväkseen kassavirran, jonka on saanut aikaisemmin, mutta tulevaisuudessa eli myöhemmin saatavaa kassavirtaa on odotettava. (Kallunki 2000, 3.)

Arvonmäärittäystä tehtäessä nykyisin käytetään yleisimmin kassavirtalaskelmia. Tätä perustellaan sillä, että ne harkinnanvaraisuudet, jotka on mahdollista sisällyttää tilinpäätöksiin, eivät vaikuta kassavirtoihin. Yritysten tilikausien tuloksissa tulojen ja menojen jaksottaminen eri tilikausille vaikuttaa hyvin paljon siihen, millaisen tuloksen yritys tekee. Erityisesti poistoina tilinpäätöksissä näkyvät jak-

sotukset käyttöomaisuuden investointimenoista. Tilikausien tuloksiin vaikuttavat myös jonkin verran vaihteleva tilinpäätöskäytäntö ja mahdollinen tuloksenjärjestely yritysjohdolle, sekä muut joustokohdat, joita on mahdollista käyttää tilinpäätöksissä. (Martikainen & Martikainen 2009, 146- 147.)

Verohallituksen ohjeen mukaan, jos yrityksen arvoa ei ole määritelty, eikä hinnoiteltu, yritysvarallisuus on arvostettava vähintään substanssiarvon mukaisesti. Mikäli yrityksen tarkistettu vuosituotto aikaisemmilta vuosilta eli tuottoarvo on suurempi kuin substanssiarvo, on substanssiarvoa korotettava tapauskohtaisesti. Eri yritysmuotoja ei ole eritelty verohallinnon ohjeessa, vaan ohje yritysvarallisuudesta koskee vain henkilöyhtiöitä, ammatin- ja liikkeenharjoittajia sekä osakeyhtiöitä joissa on vain muutamia omistajia. (Heinonen 2004, 104- 105.)

Seuraavaksi käydään läpi yleisimmin käytössä olevat arvonmääritysmallit; substanssiarvo, vapaan kassavirran malli, osinkoperusteinen malli sekä lisäksi lisäarvomalli.

3.3.1 Substanssiarvo

Substanssiarvolla tarkoitetaan sitä rahamäärää, joka saadaan kun yritys vähentää varoista velkansa, eli velattoman varallisuuden määrää. Käytännössä tämä ei kuitenkaan ole näin yksinkertaista. Tässäkin joudutaan käyttämään oikaisuja, eli myytävien omaisuuserien arvot, laitteet, tavarat, tuotantotilat ja sijoitusten käyvät arvot, eli markkina- arvot täytyy selvittää. Käyvällä arvolla tarkoitetaan sitä arvoa, minkä arvoinen esimerkiksi yrityksen kymmenen vuotta sitten ostama kiinteistö on. Normaalisti arvo pienenee vuosien kuluessa, mutta joskus arvo voi myös nousta. Taseessa oleva summa voi olla esimerkiksi 30 000 euroa, mutta käypä arvo voi olla 300 000 euroa. Tällöin käypä arvo voi ylittää taseessa näkyvän loppusumman. (Yrittäjät 2014)

Sukupolvenvaihdosta ja yrityskauppaa tarkasteltaessa ostajan kannalta, edullisinta on tehdä kauppaa pelkästä yrityksen substanssiarvosta. Tällä tarkoitetaan ostettavan yrityksen taseesta laskettua nettoarvoa, varat ja velat vähennetään toisistaan ja arvostetaan käypiin arvoihin. Kun ostaja ostaa yritysmuotoisen yrityksen, joutuu

hän miettimään ostetun yrityksen sopeuttamista yritysrakenteeseen. Tässä tulee kyseeseen lähinnä yrityksen purkaminen tai fuusioiminen, jos ostajalla on jo ennestään olemassa oleva yritys. (Manninen 2001, 19.)

Yritys on terve ja toimiva silloin, kun tuottoarvo ylittää substanssiarvon. Tällöin on helppo löytää yritykselle jatkaja tai ostaja. Jatkaja saa yrityksen omaisuuden ja tulevaisuuden tuotot. Jos käy niin, että yrityksen substanssiarvo ylittää tuottoarvon, ostajan ja jatkajan kannalta yrityksen hinta on liian korkea ja omistajanvaihdos jää toteutumatta. Yrityksessä kaikki osakkeet eivät kuitenkaan ole samanarvoisia, ja jos myydään vähemmistöosuutta, osakkeen hinta on tällöin lähempänä substanssiarvoa kuin tuottoarvoa. (Yrittäjät 2014)

Substanssiarvoperusteisessa laskentatavassa käytetään yhtiön omaisuuden nettoarvoa. Kassavirtaa, yrityksen tulonodotuksia tai liiketoimintaa ei oteta huomioon. Liiketoimintaa harjoittavan osakeyhtiön osakkeen arvo tulisi arvostaa tuottoarvon mukaan, määrittelemällä yrityksen arvo. Osakkeen arvo muodostuisi tällöin osakekohtaiseksi osuudeksi yrityksen arvosta. (Immonen & Lindgren 2013, 132.)

Tasesubstanssi ja markkinahintainen substanssiarvo on erotettava toisistaan, kun puhutaan substanssiarvosta. Tasesubstanssi on arvo, joka lasketaan suoraan yrityksen tase-eristä käyttämällä tase-erien kirjanpidollisia arvoja. Todellinen arvo saadaan, kun yrityksen varallisuus arvostetaan markkinahintaan eli hintaan, joka saataisiin kustakin varallisuuserästä, jos myytäessä käytettäisiin vapaita markkinoita. (Pasonen & Hiltunen & Turunen 2000, 61.)

Kun määritellään markkinahintaista substanssiarvoa, tarvitaan asiantuntemusta ja se vaatii myös enemmän aikaa. Mahdolliset piilevät riskit eliminoidaan ja jokaiselle tase-erälle pyritään löytämään markkinahinta. Kiinteä omaisuus hinnoitellaan vertailukelpoisten hintojen perusteella ja koneet, sekä laitteet hinnoitellaan jälleenmyyntiarvon perusteella. Vaihto-omaisuuden arvostamisessa käytetään pienintä mahdollista markkina- tai hankintahintaa. Myyntisaamiset, mukaan lukien muut saamiset, arvostetaan sen perusteella, millä todennäköisyydellä saatavat saadaan kotiutettua ja pankkitalletuksien arvostuksessa käytetään yleensä nimellisarvoa. Taseen ulkopuoliset vastuut määritellään ja muutetaan rahanarvoisiksi. Lii-

kearvon eli goodwillin hinnoittelu on äärimmäisen hankalaa, koska siihen sisältyy kaikki sellainen ei-materiaalinen omaisuus joka ei ole taseessa. (Pasonen ym. 2000, 61–62.)

3.3.2 Vapaan kassavirran malli

Hiukan enemmän kehittyneenä arvonmäärittämissä pidetään vapaan kassavirran mallia. Näiden laskelmien käyttöä tilinpäätösanalyysissä ja arvonmäärittämissä perustellaan sillä, että tilinpäätösten sisältämät harkinnanvaraisuudet eivät vaikuta yritysten kassavirtoihin. Yritysten virallisissa tilinpäätöksissä tulokseen vaikuttaa miten tulot ja menot jaksotetaan eri tilikausille ja erityisesti poistojen jaksotus kun yritys on investoinut käyttöomaisuuteen. Tilinpäätöskäytännöt voivat vaihdella eri yritysten välillä. Tilikauden tulokseen vaikuttavat myös yritysjohton tuloksenjärjestelyt ja muut joustokohdat joita käytetään tilinpäätöksissä. Kassavirtalaskelmassa seurataan kassasta ja kassaan maksuja eli rahan liikkeitä. (Kallunki & Niemelä 2004, 107- 108.)

$$P_0 = \frac{FCF_1}{1+r_e} + \frac{FCF_2}{(1+r_e)^2} + \frac{FCF_3}{(1+r_e)^3} + \dots$$

FCF = Vapaa kassavirta (free cash flow)

r_e = Oman pääoman kustannus

Kaava 5. Vapaan kassavirran malli (Kallunki & Niemelä 2004, 109)

Kaavassa 5 oman pääoman arvo saadaan laskettua kun diskontataan osakkeenomistajille kuuluva vapaa kassavirta, eli kassavirta joka jää jäljelle kaikkien korvien, kulujen, verojen ja liiketoiminnan kulujen jälkeen. (FCF) Vapaa kassavirta jaetaan oman pääoman kustannuksella (r_e). Kirjallisuudesta löytyy erilaisia kassavirtalaskelmia, joissa on jonkin verran eroavaisuuksia. (Kallunki ym. 2004, 108- 109.)

Vapaan kassavirran mittaamisessa on kaksi eri näkökulmaa, sitä voidaan mitata joko rahoitusvirrasta (financial flow) tai operatiivisesta kassavirrasta (operating flow). Tavanomainen käytäntö on, että operatiivinen vapaa kassavirta esitetään

ensin ja vasta sen jälkeen tarkastellaan miten rahoitusvirta on jakautunut. (Kallunki ym. 2004, 109)

Vapaiksi kassavirroiksi kutsutaan kassavirtoja jotka yritys voisi maksaa ulos sijoittajilleen kaikkien investointien ja liiketoimien aiheuttamien kassasta ja kassaanmaksujen jälkeen. Vapaa kassavirta mittaa siis kassavirtaa, joka on määritelty kuuluvaksi sijoittajille. (Knüpfer & Puttonen 2014, 243–244.)

Että vapaata kassavirtaa pystyttäisiin ennustamaan, on oltava ennusteet investoinneista, käyttöpääoman muutoksista ja kaikista muista mahdollista kassasta ja kassaan maksuista. Kassavirtalaskelman laatiminen aloitetaan aina liikevoitosta eli EBITAsta. Liiketoiminnan kassavirta saadaan, kun liikevoittoon lisätään poistot ja vähennetään verot. Käyttöpääoman muutos voidaan arvioida olevan liikevaihdosta jokin tietty prosenttimäärä tai arvioinnissa voidaan käyttää käyttöpääoman kiertoaikalukuja. Investointiennusteet tulee olla suhteessa kasvuun, myös poistojen määrä ja investoinnit tulee olla lähellä toisiaan. Jos poistot ovat suuremmat kuin investoinnit, päätearvo voi nousta liian korkeaksi ja epärealistiseksi. (Kallunki & Niemelä 2004, 185.)

Tämän arvonmääritysmallin etuna on, että sillä on helppo tarkastella niitä taustatekijöitä, mitkä vaikuttavat yrityksen tuloksen kasvuun ja mahdollisesti ennustaa tulevaa tuloskehitystä. Jos asiaa tarkastellaan yrityksen johdon näkökulmasta, siirretään huomio niistä tulokseen vaikuttavista tekijöistä sellaisiin asioihin ja tekijöihin, jotka pitkällä aikavälillä antavat maksimaalisen tuoton yritykselle. (Kallunki ym. 2004, 108.)

Kuvio 5 esittää laskelmaa operatiivisesta vapaasta kassavirrasta (operating flow). Laskelmasta nähdään, miten yrityksen kassavirta on jakautunut investointien ja tulosrahoituksen osalta. Rahoituskassavirran avulla saadaan selville, millä tavalla syntynyt kassavirta on jaettu vieraan pääoman sijoittajien ja osakkeenomistajien kesken. Omistajille kuuluva osuus kassavirrasta eritellään suoraan osakkeenomistajille siirtyneinä erinä, kuten yritykseen jätettynä rahoitusomaisuuden muutoksena tai osinkona. Liikevoitto, joka mittaa liiketoiminnan tulorahoitusta, on keskeinen erä operatiivisessa vapaassa kassavirrassa. Liikevoitto löytyy tuloslaskelmasta

ja se lasketaan kassavirtaan sellaisenaan. Tähän lisätään mahdollinen osuus osakkuusyhtiöiden tuloksesta. Tämä löytyy tuloslaskelmasta ja esitetään yleensä liikevoiton jälkeen. Verot, jotka syntyvät liikevaihdon tuloksesta vähennetään niin sanotusti täysinä veroina liikevoitosta. Operatiivinen kassavirta saadaan kun verot on vähennetty. (Kallunki ym. 2004, 109- 110.)

Liikevoitto
+ Osuus osakkuusyhtiöstä
- Operatiiviset verot
- Rahoituskulujen verovaikutus
+ Rahoitustuottojen verovaikutus
= Operatiivinen kassavirta
+ Poistot
= Bruttokassavirta
- Muutos käyttöpääomassa
- Bruttoinvestoinnit
= Vapaa operatiivinen kassavirta
+/- Muut erät (verojen jälkeen)
= Vapaa kassavirta

Kuvio 5. Vapaan kassavirran laskelma (Kallunki & Niemelä 2004, 111).

Poistot lisätään kassavirtaan, koska ne eivät ole kassaperusteisia maksuja. Tuloslaskelman poistot jaetaan yleensä goodwill-poistoihin ja käyttöomaisuuden poistoihin. Kun poistot saadaan laskettua, tuloksena on bruttokassavirta. Tästä vähennetään käyttöpääoman lisäys ja bruttoinvestoinnit, näin saadaan vapaa operatiivinen käyttöpääoma. Kun tähän lisätään muut satunnaiset erät, saadaan vapaa kassavirta. (Kallunki ym. 2004, 111–112.)

3.3.3 Osinkoperusteinen malli

Arvonmääritysmalleista perinteisin on osinkoperusteinen malli. Tätä on käytetty lähtökohtana myös kehittyneimmissä malleissa, kuten lisäarvomallissa ja vapaan kassavirran mallissa. Osinkoperusteisessa mallissa oman pääoman tuottovaatimus

on osinkojen diskontattu nykyarvo, jonka yritys jakaa tulevaisuudessa. Perusajatuksena on, että oman pääoman sijoituksella ei ole määräaika, oman pääoman malli muodostetaan päättymättömästä osinkovirrasta. Osinkoperusteisessa mallissa yrityksen arvo lasketaan tulevien osinko-odotusten mukaan. Ongelmaksi muodostuu se, että yleensä yritykset jakavat vain osan tuloksestaan osinkona ja osingon määrä vaihtelee vuosittain. (Kallunki ym. 2004, 103- 104.)

Suurena ongelmana osinkoperusteisessa mallissa on, että vaikka se on selkeä ja helposti ymmärrettävissä oleva malli, arvonmäärityksen näkökulmasta katsottaessa tulevat osingot ovat mittarina huono, kun mitataan kannattavuutta. Osinkojahan voidaan jakaa myös kuluvan vuoden tilikauden lisäksi aikaisemmilta tilikausilta ja vaikka yrityksen tulos olisi hyvä, osingot voidaan jättää myös jakamatta. (Kallunki 2014, 184.)

$$P_0 = \frac{D_1}{1+r} + \frac{D_2}{(1+r)^2} + \frac{D_3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{D_t}{(1+r)^t} + \frac{D_{t(1+g)}}{r-g}$$

D_t = Osingot vuonna t

D_0 = Osingot lähtövuonna (0)

r = Korkokanta

g = Osinkojen kasvuvauhti

Kaava 6. Osinkoperusteinen malli (Kallunki & Niemelä 2004, 103–105)

Kaava 6 esittää osinkoperusteisen mallin kaavaa. Yrityksestä tulevat vuotuiset osingot arvioidaan niin pitkälle seuraaville tuleville vuosille kuin on vain mahdollista ja osinkojen kasvuvauhti arvioidaan siitä eteenpäin. Kasvuvauhtia kuvaa g. Tämä on osinkoperusteisessa mallissa arvonmääritysovelluksissa käyttökelpoinen kaava. Laskennassa tarvittavia lähtötietoja ovat seuraavien kolmen vuoden osinkojen arviot, osinkojen kasvuvauhtien arviot neljännessä vuodesta eteenpäin ja lisäksi oman pääoman tuottovaatimukset. Hinnoittelu perustuu olettamuksiin ja ongelmana on että osinkojen taso ensimmäisinä vuosina vaikuttaa tuloksiin jotka tämä malli antaa. (Kallunki ym. 2004, 105.)

3.3.4 Lisäarvomalli

Yrityksen arvonmäärityksessä käytetään myös lisäarvomallia, joka on tilinpäätösperusteinen arvonmääritysmalli. Lähtökohtana on käytetty osinkoperusteista mallia, jota on muunneltu ja kehitetty siten, että yrityksen voittoja käytetään osinkojen sijalla. Lisäarvomallin mukaan osakkeen arvo, joka useimmilla yrityksillä tulee tilinpäätöksen kirjanpidollisesta arvosta ja tulevien vuosien taloudellisesta lisäarvosta. Lisäarvoa laskettaessa lisävoitot diskontataan, eli lasketaan rahavirralle nykyarvo ja otetaan huomioon myös sijoittajan tuottovaatimus. Lisävoitto on sijoittajien vaatiman voiton ja arvioidun tai ennustetun voiton erotus. (Kallunki ym. 2004, 119- 120.)

$$P_0 = BV_0 + \frac{ae_1}{1+r} + \frac{ae_2}{(1+r)^2} + \frac{ae_3}{(1+r)^3} + \frac{ae_4}{(1+r)^4} + \dots$$

BV_0 = Oma pääoma

ae = Lisäarvo

r = Korkokanta

Kaava 7. Lisäarvomalli (Kallunki & Niemelä 2004, 119).

Kaava 7 esittää lisäarvomallin laskentakaavaa. Osakkeen arvo P_0 muodostuu oman pääoman kirjanpidollisesta arvosta BV_0 ja tulevista lisävoitoista ae_t . Omapääoman tuottovaatimusta ja diskonttaustekijää merkitään kaavassa r kirjaimella. Yrityksen tuottamaa lisävoittoa, tarkoitetaan kaavassa merkinnällä ae , joka on sijoittajien vaatiman voiton ja arvioidun / ennustetun voiton erotus. (Kallunki ym. 2004, 119.)

Lisävoitolla mitataan, miten paljon yritys saa tuotettua sijoittajilleen enemmän voittoa, kuin mitä on tuottovaatimus. Jos lisävoitto saadaan positiiviseksi, yritys pystyy tällöin tuottamaan sijoitetulle omalle pääomalle lisäarvoa. Jos se on negatiivinen, yritys ei pysty tuottamaan lisäarvoa ja omistajan varallisuus vähenee. (Kallunki ym. 2004, 119- 120.)

4 KUSTANNUSTEN MINIMOINTI

Yhtenä keskeisenä tavoitteena sukupolvenvaihdosta toteutettaessa on kustannusten minimoiminen. Tässä kappaleessa kerrotaan erilaisia vaihtoehtoja yritysjärjestelyjen tekemiseen ja käydään läpi sukupolvenvaihdoksen verohuojennuksiin liittyviä asioita. Lisäksi käydään läpi valmistavia toimenpiteitä, miten sukupolvenvaihdokseen kannattaa valmistautua jo vuosiakin etukäteen.

Sukupolvenvaihdoksesta aiheutuvia kustannuksia ovat esimerkiksi verokustannukset, rahoituskustannukset ja toteuttamisen sekä järjestelyn suunnittelemisen kustannukset. Kustannuksia voi tulla, niin jatkajalle, kuin yritykselle ja myös yritystoiminnasta luopujalle. Ammattilaisen tekemästä verosuunnittelusta aiheutuvat kustannukset voivat antaa säästöjä moninkertaisesti rahoitus- ja verokustannuksista saavutettavien hyötyjen kautta. (Juusela & Tuominen 2014, 14.)

Verohallitus on antanut toissijaiset arviointiperusteet yrityksille, joiden yritysten arvoa ei ole määriteltä. Tässä kyseisessä ohjeessa todetaan, että ei ole olemassa yhtä ainoata oikeata arvoa, mutta kuitenkin yrityksen arvo tulee olla perusteltu ja todennettavissa. Todennettavuudella tarkoitetaan sitä, että arvo ei saa perustua liikaa yrityksen oletettavissa oleviin tulevaisuuden tuottoihin. Verottaja joutuu osittain tyytymään yrityksen aikaisempiin tietoihin eli historiatietoihin. Perustellavuuden vaatimusta verottaja perustelee sillä, että yrityksen arvoa määriteltäessä on päästy realistiseen tulokseen ja arvo on määriteltä arvonnäätymenelmällä, joka on yleisesti käytössä oleva. (Heinonen 2005, 103.)

Verotuksessa keskeisenä periaatteena on yrittäjän tulojen jakaminen pääoma-, ja ansiotuloihin. (Ukkola & Vilppula 2004, 39). Pääomatuloja verotetaan suhteellisen verokannan mukaan, joka on tällä hetkellä 30 prosenttia ja 30 000 euroa ylittäväältä osalta 33 prosenttia. (Veronmaksajat, 2014). Ansiotuloista maksetaan veroa valtiolle progressiivisen tuloveroasteikon mukaisesti. Ansiotuloista maksetaan lisäksi sairausvakuutusmaksu sekä kirkollis-, ja kunnallisvero. (Ukkola & Vilppula 2004, 39).

Toisena keskeisenä periaatteena verotuksessa on tulojen laskeminen tulolähteittäin. Osakeyhtiöllä, yksityishenkilöllä tai yhtymällä voi olla kolmekin erilaista tulolähdettä: elinkeinotulolähde, maatalouden tulolähde ja tulolähde muusta toiminnasta eli henkilökohtainen tulolähde. Yritystoiminnan verotuksessa tulolähteet rajataan muun toiminnan tulolähteeseen ja elinkeinotulolähteeseen. Tulo, josta maksetaan vero, lasketaan tulolähteittäin, eikä toisen tulolähteen voitosta ole mahdollista vähentää toisen tulolähteen tappioita. (Ukkola ym. 2004, 39.)

Sukupolvenvaihdoksessa on jonkin verran eroavaisuuksia eri verovaikutuksien välillä osakeyhtiössä ja henkilöyhtiössä. Tuloverotuksessa osakeyhtiötä käsitellään erillisenä verovelvollisena ja henkilöyhtiössä tulo jaetaan verotettavaksi yhtiömiesten eli osakkaiden tulona. Henkilöyhtiössä on mahdollisuuksia, jotka eivät sovellu osakeyhtiöön, kun toteutetaan sukupolvenvaihdosta yhtiökumppanuusjärjestelyin. (Immonen ym. 2013, 6.)

Yritystoimintojen uudelleenjärjestelytilanteessa, yritystoiminnasta luopujan, vastaanottavan yhtiön tai yrityksen, joka on järjestelyjen kohteena, verosuunnittelusta saatavat tavoitteet ovat erilaisia. Myyjän tavoitteena on mahdollisimman edullinen myyntivoittoverotus. Ostaja tai yhtiö on kiinnostunut siitä, miten mahdolliseen rahoitukseen liittyvät kulut ja kauppahinta saadaan vähennyskelpoiseksi verotuksessa sekä miten kaupan kohde saadaan sujuvasti integroitua jo ehkä ostajan olemassa olevan yrityksen kanssa mahdollisimman verotehokkaasti. (Blummè & Pitkänen & Raunio & Äärilä 2008, 135.)

Sukupolvenvaihdoksessa tai yrityskaupassa siirtyvään yritysvarallisuuteen on hyvä kiinnittää huomiota, jos yrityksellä on raskas taserakenne, se yleensä hankaloittaa yrityksestä luopumista, koska se sitoo enemmän ostajan varallisuutta. Tase voi sisältää kiinteistöjä, joita ostaja ei välttämättä halua itselleen. Tämä taas vahvistaa yrityksestä luopujan toimeentuloa, koska hänelle jää tällöin mahdollisuus saada vuokratuloja kiinteistöistä ja nauttia vuokratuloista. (Manninen 2001, 83.)

4.1 Osakeyhtiömuotoisen yrityksen verokohtelu omistajanvaihdoksessa

Yhtiömuotoisen yrityksen sukupolvenvaihdoksessa on monia etuja, jatkajalle voidaan siirtää pitkän ajan kuluessa osakkeita ja osuuksia ja ottaa hänet yhtiökumppaniksi. Yrityksessä on syytä kiinnittää huomiota erilaisten päätösten pohjalla olevista osakeomistuksista. Jos yrityksessä useampi henkilö on kiinnostunut jatkamisesta, osakeyhtiömuoto on tällaisessa tapauksessa helpompi. Vastuut on rajattu ja käytettäessä osakkeita ja osakassopimuksia voidaan helpommin ottaa huomioon jatkajan ja luopujan erilaiset intressit. (Manninen 2001, 19.)

Osakeyhtiössä yritysvarallisuuden siirtäminen on jäykkää, koska osakas voi osakeyhtiöstä ostaa varallisuutta vain käypään hintaan ja verottaja puuttuu alihintaiseen osingonjakoon peiteltyyn osingonjaon sanktioilla. Yritysvarallisuusjärjestelyt osakeyhtiössä on hyvä hoitaa yritysjärjestelyillä, kuten jakautumisella. Tällä tavalla yrityksen taserakennetta voidaan keventää jakamalla osa yrityksestä jatkavaan yhtiöön ja osa niin sanottuun sijoitusyhtiöön, jonne voidaan siirtää kaikki ylimääräinen yritysvarallisuus. Osakeyhtiössä osingonjaon kautta, voidaan luopujalle siirtää myös muunlaista varallisuutta kuin rahaa. Muuhun omaisuuteen luetaan arvopaperit ja kiinteistöt ja jos tämä tehdään oikealla tavalla, luopujalla on mahdollisuus saada osingot verovapaasti. Yritystä myytäessä, näistä samoista varoista luopuja maksaisi veroja. Osakeyhtiöissä on mahdollisuus hyödyntää yrityksen varallisuutta sukupolvenvaihdoksessa tai yrityskaupassa lunastamalla luopujan osakkeita, eli yritys lunastaa omia osakkeitaan yrityksestä luopujalta. (Manninen 2001, 84.)

Yrityskaupat tai yritystoiminnan uudelleenjärjestelyt voidaan jakaa kahteen ryhmään; yritys voi tehdä kauppaa koko liiketoiminnasta tai vaan yksittäisestä alueesta liiketoiminnassa jolloin on kyseessä substanssikauppa. Kun kauppaa tehdään liiketoiminnasta, verovaikutukset kohdistuvat myyjäyhtiöön, ei niinkään sen osakkaisiin. Liiketoimintakaupassa on syytä ottaa verotuksen kannalta ennalta huomioon se, mitä osakkaat aikovat tehdä niillä varoilla, jotka kaupasta saadaan. Jos varat jaetaan osakkeenomistajille, verovaikutukset kannattaa huomioida etukäteen. (Blummè & Pitkänen & Raunio & Äärilä 2008, 136.)

Yritystoiminnan järjestelyjen tai kaupan kohteena voi olla myös yrityksen osakekanta, osittain tai kokonaan. Verovaikutukset osakekaupassa tulevat lähinnä osakkeille, mutta myös kohdeyhtiön verotukseen, tappioihin liittyvien säännöksiä kautta. Osakekauppa ja liiketoiminnan kauppa realisoituu myyjän luovutusvoittoverotuksen. Tästä poikkeuksena ovat sellaiset tilanteet, joihin voidaan soveltaa EVL:n (Elinkeinoverolaki, 2015) käyttöomaisuusosakkeiden luovutukseen ja yritysjärjestelyihin liittyviä tilanteita. Säänneltyä liiketoimintasiirtoa voidaan EVL 52 d §:n mukaan pitää substanssikaupan erityistilanteena. EVL 52 f §:n mukainen osakevaihto, on myös osakekaupan tuloverovapaa erityismuoto. Yrityskauppa liittyy usein yrityksen jakautumis- ja sulautumistilanteisiin. (Blummè ym. 2008, 136.)

Yritysten toimintaan ja rakenteiden muokkaamiseen voidaan käyttää erilaisia yritysjärjestelyjä. Yritysjärjestelytoimenpiteet; liiketoimintasiirto, osakevaihto, jakautuminen ja fuusio perustuvat yritysjärjestelydirektiiveihin. Näiden toteuttaminen onnistuu ilman, että näistä koituu välittömiä tuloveroseuraamuksia, jos järjestelyt tehdään oikein. Usein tämä hoidetaan peräkkäisinä toimenpiteinä, että päästäisiin haluttuun lopputulokseen. Kun yritysjärjestelyjä tehdään, on muistettava huomioida velkojien suoja. (Manninen 2001, 187.)

Yrityksen rakenteen muokkaaminen yrityksen rakenteen selkiyttämiseksi voi olla tarpeen ennen yrityskauppaa tai sukupolvenvaihdosta. Fuusion avulla on mahdollista selkiyttää yritysrakennetta, jos se on kovin pirstaleinen ja kaupan kohteena olevat yhtiöt on mahdollista yhdistää ennen kaupan tekoa. Yrityksellä olevaa raskasta tasetta voidaan keventää jakautumisella, tämä on esimerkiksi sukupolvenvaihdoksissa tavallista. Yhtiö voidaan jakaa samojen omistajien toimesta uusiksi yhtiöiksi ilman veroseuraamuksia, tämä mahdollistaa taseessa olevien omaisuuserien ja kiinteistöjen siirron omaan yhtiönsä. Jakautumisella on mahdollista myös muodostaa luopujan liiketoiminnan pohjalta jatkajille yrityskokonaisuuksia, jotka ovat elinkelpoisia. Osakevaihdolla ja liiketoiminnan siirrolla on mahdollista myös konsernirakenteen muodostaminen ilman veroseuraamuksia, oletuksena on tietenkin että tämä tehdään oikein. Fuusion avulla konsernirakenne on mahdollista purkaa ilman veroseuraamuksia. Konsernirakenteen purku voidaan suorittaa myös

purkamalla yhtiö, mutta tästä on seurauksena veroseuraamuksia. Yrityskaupoissa myyjän yrityksen yritys rakenne vaikuttaa kaupan kokonaisverorasitukseen. Yritysrakennesuunnittelu on pitkän tähtäimen toimintaa ja monesti yritys rakennetta ei voida enää muuttaa ennen yritys kauppaa, tämän vuoksi yrityksen rakenne olisi hyvä suunnitella hyvissä ajoin. (Manninen 2001, 188.)

4.1.1 Jakautuminen

Jakautumisessa yhtiöstä muodostuu vähintään kaksi uutta yhtiötä ja osakeyhtiö puretaan ilman selvitysmenettelyä, siten että velat ja varat siirtyvät vähintään näille kahdelle uudelle yhtiölle. Silloin, kun osakeyhtiöllä on useita erilaisia toimialoja tai kun luovutuksen kohteena on vain yksi näistä toimialoista, jakautuminen on yritys järjestelynä käyttökelpoinen. Työoikeudellisesti jakautumisen käyttö yhtiöittämisessä ei ole liikkeen luovutus. Työoikeudellinen liikkeen luovutus tulee kyseeseen, kun yhtiöittäminen tehdään kaupan tai apportin muodossa. (Manninen 2001, 190.)

Yrityskauppamuotona jakautumista ei voida sen ominaisuuksien takia käyttää, jos yritys haluaa samalla muutoksia omistusrakenteisiin. Jakautumista käytetään lähinnä silloin, kun valmistellaan yritys kauppaa tai jos konsernin sisällä halutaan tehdä rakennejärjestelyitä. Jakautumisen avulla voidaan lykätä verotusta, varsinaista verotuksellista etua sillä ei saavuteta. Joissakin tapauksissa verotuksen lykkääntyminen tarkoittaa pysyvää veroetua, jos saatuja osakkeita tai omaisuutta ei aiota luovuttaa edelleen. (Blummè & Pitkänen & Raunio & Äärilä 2008, 205.)

4.1.2 Liiketoimintasiirto

Liiketoimintasiirrossa yhteisön liiketoiminta jaetaan vähintään kahteen tai useampaan itsenäisesti toimivan yksikköön. Yhteisö luovuttaa kaikki tai vain johonkin tiettyyn liiketoiminnan osaan kuuluvat varaukset, velat ja varat yhteisölle joka jatkaa toimintaa. Tästä ei yleensä koidu veroseuraamuksia osakkaille eikä yhteisölle. Liiketoimintansa siirtänyt yhteisö jatkaa liiketoimintaansa tai muuttuu holdingyhtiöksi. Siirtoa voi perustella liiketaloudellisesti sillä, että yhtiön omistus muuttuu, esimerkiksi sukupolvenvaihdoksessa, toiminta organisoidaan uudelleen yhteisössä

tai konsernissa tai kyseessä voi olla toimialarationalisointi. Liiketoimintasiirtoa voidaan käyttää jakautumisen ohella ja se soveltuu käytettäväksi erityisesti silloin, kun ostajaa kiinnostaa ostaa vain jokin tietty osa-alue yrityksen liiketoiminnasta. Liiketoimintasiirrolla voidaan eriyttää yhteisön eri toimialat omiksi yksiköikseen. Konserni voi perustaa erilaisia keskitetyksi palvelevia yksiköitä, esimerkiksi tutkimus-, hallinto-, markkinointi-, rahoitusyksiköitä tai muita yhtiön toimintaa palvelevia yksiköitä. Järjestelynä liiketoimintasiirto teettää paljon töitä, tällöin joudutaan miettimään erilaisia vero- ja yhtiöoikeudellisia kysymyksiä. (Manninen 2001, 199.)

Konsernin sisäisissä järjestelyissä käytetään usein liiketoimintasiirtoja, toimialoja yhtiötetään erillisiin yhtiöihin. Yritys saattaa myös liiketoimintasiirrolla laittaa jonkin tietyn toimialan yrityksestä myyntiin ja tämän avulla yrityskauppa voidaan tehdä verovapaana substanssikauppana eli liiketoimintakauppana. Tällöin yhtiö joka myy liiketoiminnastaan jonkin osan, saa rahaa vastaan ostajana olevan yhtiön osakkeita. (Blummè & Pitkänen & Raunio & Äärilä 2008, 170.)

4.1.3 Fuusio eli sulautuminen

Yrityksen osingonjakoreitit voivat joskus olla hyvinkin monimutkaiset, yrityksen rakennetta on muutettava, että osingonjakoreittiä saataisiin selkeytettyä ja yksinkertaistettua sekä lyhennettyä. Tällöin tavoitellaan tytäryhtiön voittojen mahdollisimman nopeaa siirtoa emoyhtiölle. Yritysten yhdistäminen fuusioimalla on yksi keino osingonjakoreitin lyhentämiseksi. Yrityskauppa on mahdollista myös tehdä fuusioimalla ja jos yritys rakenne on kovin pirstaleinen, fuusioimalla on mahdollisuus yhdistää yritys rakenteita. Yritysmuotoa voidaan joskus joutua muuttamaan ennen fuusioitumista, koska erimuotoisia yrityksiä ei voida yhdistää fuusioitumalla. Osakeyhtiön kanssa ei voida fuusioida henkilöyhtiötä, vaan yritys muoto on vaihdettava osakeyhtiöksi. (Manninen 2001, 207.)

Sulautumista eli fuusioitumista käytetään, kun halutaan yhdistää yksi tai useampi yhtiö yhdeksi yhtiöksi. Sulautuvan yhtiön velat ja varat siirtyvät vastaanottavaan yritykseen ja sulautuva yhtiö lakkaa olemasta. Sulautumisen avulla konsernissa olevien yhtiöiden lukumäärää voidaan vähentää jos yrityksessä on tarvetta kustan-

nustehokkuuden lisäämiselle. Sulautumista käytetään edeltävänä toimenpiteenä listautumisen tai yrityskaupan yhteydessä varsinkin, kun halutaan muokata tai tiivistää myytävän tai listattavan yhtiön konsernirakennetta. Yrityskaupan jälkihoitossa sulautumista voidaan käyttää, kun ostava yhtiö haluaa yhdistää yrityskaupan rahoituskulut ostavan yhtiön toimintoihin. Fuusioituminen eli sulautuminen on tietyiltä osin verovapaa varainsiirto-, ja tuloverotuksen osalta. Verot joudutaan maksamaan vasta sitten, kun sulautumisesta saadut osakkeet tai varat luovutetaan edelleen. Jos osakkeita tai varoja ei luovuteta edelleen, tämä johtaa pysyvään verosäästöön. (Blummè & Pitkänen & Raunio & Äärilä 2008, 193- 194.)

4.2 Yksityisliikkeen ja henkilöyhtiön verokohtelu omistajanvaihdoksessa

Yritysmuotoon on syytä kiinnittää erityistä huomiota tehtäessä yrityskauppaa ja sukupolvenvaihdosta. Myyjän kannalta yksityisliike on vaihtoehtoista kaikkein huonoin. Veroseuraamusten takia myyjän kannattaa muuttaa yksityisliike osakeyhtiöpohjaiseksi yritykseksi, koska yhtiömuotoista yritystä myytäessä myynti voidaan tehdä jatkajalle ilman, että myynnistä seuraa yhtiövoittoveroja. Myös henkilöyhtiöt kannattaa muuttaa osakeyhtiömuotoisiksi, koska vastuukysymykset ovat ongelmallisia henkilöyhtiöissä. (Manninen 2001, 19.)

Kun määritellään siirtyvää yritysvarallisuutta, henkilöyhtiö ja yksityisliike ovat yritysvarallisuuden määrittelyn suhteen helpoimpia, koska näissä yhtiöissä varojen sijoittaminen ja poisto ovat yksinkertaisia. Henkilöyhtiöissä ja yksityisliikkeessä yrittäjä voi vapaasti nostaa yksityisottoina yrityksen varoja. Yksityisliikkeen varallisuutta on helppo pienentää ennen luovuttamista, tulonlähdesiirroilla tai yksityisotoilla. Siirrettävistä omaisuuseristä hyviä esimerkkejä ovat autot ja kiinteistöt. Elinkeinotoiminnan käytössä ollut kiinteistö voidaan siirtää luovuttajan perheen tai omaan asumiskäyttöön, jos kiinteistöä vuokrataan edelleen, on kyse tulonlähdesiirrosta. Yksityisliikkeen pankkitalletukset ja muu rahoitusomaisuus ei yleensä siirry jatkajalle sellaisenaan. (Manninen 2001, 84- 85.)

Elinkeinoyhtymässä liikevarallisuuden pienentäminen onnistuu myös yksityisottoina. Jos osakas ottaa yhtymästä arvopapereita, rakennelman, kiinteistön tai rakennuksen, luovutushinnaksi tulee niiden oikea todennäköinen luovutushinta

(EVL 51 b.3 § ja TVL 26.2 §). Yhtiön omaisuuden arvonnousu tuloutuu tällä tavalla yksityisotoksi yhtiön sisällä ja tulee näin yhtiömiehelle verotettavaksi tuloksi. Henkilöyhtiössä osakkaan tilanne yksityisottojen kohdalla on huonompi, kuin yksityisen ammatin- tai liikkeenharjoittajan. (Manninen 2001, 86- 87.)

4.3 Verohuojennukset sukupolvenvaihdoksessa

Sukupolvenvaihdos on tietyin edellytyksin verovapaa ja verolainsäädännössä on säädöksiä joilla on pyritty huojentamaan verotusta. Myyjän saama luovutusvoitto yrityksestä on tietyin edellytyksin verovapaa, kun suuri osa yrityksestä tai koko yritys myydään läheiselle sukulaiselle ja myyjän omistus yrityksestä on kestänyt tarpeeksi pitkän ajan. Ostajan tulee olla myyjän lapsi, yksin tai puolisonsa kanssa tai lapsen rintaperillinen, yhdessä puolisonsa kanssa tai yksin, veli- tai sisarpuoli tai veli tai sisar. (Lakari & Engblum 2009, 81.)

Liiketoimintaa harjoittava yrittäjä voi elinaikanaan luopua liiketoiminnastaan myymällä koko liiketoimintansa tai osan siitä tai lahjoittamalla liiketoiminnan vastikkeetta jatkajalle. Yritystoiminnasta luopuminen vastikkeetta ei aiheuta luopujalle veroseuraamuksia, koska se ei kerrytä pääomaa. Luopujalla on mahdollisuus pitää itsellään osinko-oikeus tietyn ajan. Vastikkeellisessa luopumisessa yrittäjä joutuu maksamaan luovutusvoittoveroa. (Ukkola & Vilppula 2004, 217.)

Omaisuuden luovutukset on lähtökohtaisesti säädetty veronalaisiksi. Veronalaisuuteen on kuitenkin säädetty lukuisia huojennuksia ja poikkeuksia. Luopujan ja jatkajan osalta perintö- ja lahjaverolaki ja tuloverolaki mahdollistavat verotuksen huojentamisen. Lisäksi on sukupolvenvaihdokseen liittyen erityisiä huojennusmääräyksiä. (Juusela ym. 2014, 14.)

Sukupolvenvaihdoksessa myyjän verovapauteen vaikuttaa yrityksen omistusaika. Yritys on omistettava vähintään kymmenen vuoden ajan yksin, tai henkilön kanssa, jolta myyjä on perinyt yrityksen. Myytäessä osakeyhtiön osuuksia tai kommandiitti- tai avoimen yrityksen osuuksia vähintään kymmenen prosentin arvosta verovapaasti, on varmistettava että määräaika on täysi. Määräaikaa laskettaessa myyjä voi käyttää hyväkseen myös sen henkilön yrityksen omistusaajan, jolta hän

on perinyt tai saanut osakkeet tai osuudet. Jos henkilö on perinyt kaksi vuotta siten yrityksen osakkeet tai osuudet ja omistanut ne sitten esimerkiksi seitsemän vuotta, verovapaan sukupolvenhuojennuksen piiriin pääsemiseen tarvitaan omistusta kolme vuotta. (Siikarla 2001, 345.)

4.4 Sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen

Yrittäjyydestä luopuja voi valmistella sukupolvenvaihdosta jo vuosia etukäteen useilla erilaisilla tavoilla. Valmistavilla toimilla on yleensä tarkoituksena, mahdollisen jatkajan rahoitustaakan pienentäminen tai keventäminen. Näillä valmistelevilla toimenpiteillä pyritään siirtämään yrityksen omistusoikeutta vaiheittaisesti useamman vuoden aikana tai/ ja keventämään yrityksen tasetta. (Ukkola & Vilpula 2004, 242.)

Yrityksen omistuksen siirto voidaan tehdä esimerkiksi vaiheittain siten, että osakkeita luovutetaan jatkajalle useassa eri osassa. Osakkeiden omistuksen suhteen järjestelyjä voidaan tehdä myymällä, tai lahjoittamalla, mutta se on mahdollista toteuttaa myös osakeannilla, joka suunnataan yrityksen tulevalle jatkajalle. Myyntiin ja lahjoitukseen pystytään soveltamaan huojennussääntöjä. Kun yritys tekee suunnatun osakeannin, yritys korottaa osakepääomaansa ja yrityksessä olemassa olevat osakkaat eivät merkitse uusia osakkeita, vaan ne tarjotaan merkittäväksi yrityksen jatkajalle. Osakeanti on tehtävä käyttämällä yrityksen osakkeiden käypää arvoa, jos merkintä on alihintainen, verottaja voi pitää sitä lahjana merkitsijälle, jos osakkeiden hinta on ylihintainen, se tulkitaan lahjaksi muille osakkaille. (Ukkola ym. 2004, 242.)

Yrityksen taseen keventäminen on yksi keino helpottaa omistajanvaihdoksen rahoittamista. Ennen omistusjärjestelyjä yritys voi jakaa osakkailleen esimerkiksi mahdollisimman suuren osingon. Toiminnan jatkamisen kannalta yritys on joskus jaettava pienempiin osiin. Yhtiö voi yhtiöittää osan toiminnoistaan tai jakautua. Tällä tavalla voidaan rajata sukupolvenvaihdoksen ulkopuolelle sellaiset toiminnot joista halutaan luopua tai ne jotka halutaan jakaa. (Ukkola ym. 2004, 242-243.)

Liiketoiminnasta luopuja voi jakautumisen avulla myydä jatkajalle henkilökohtaisesti luovutettavan osuuden liiketoiminnasta ja tällä tavalla luopuja voi hyödyntää TVL 48 §:n (Finlex 2015). mukaista verovapaussääntöä luovutusvoitosta. (Ukkola ym. 2004, 243). Luopujalla on myös halutessaan mahdollisuus myydä yrityksen toiminta ulkopuoliselle ja silti soveltaa osakeannissa saamiinsa uusiin osakkeisiin vanhojen osakkeiden hankinta- aikaa. Tällä tavalla luopujalla on mahdollisuus keventää verotustaan saaduista luovutusvoitoista hyödyntämällä hankintameno-olettamaa kun lasketaan maksettavan veron määrää luovutusvoitosta. (Ukkola ym. 243.)

Sukupolvenvaihdokseen voidaan valmistautua myös liiketoimintasiirrolla, tällöin yhtiötetty toiminta tulee kokonaan alkuperäisen yhtiön omistukseen. Yhtiötetty liiketoiminta on mahdollista myydä ydinliiketoimintaan kuulumattomana ulkopuoliselle tai jatkajalle. Silloin, kun toiminta myydään jatkajalle, yhtiö saa myynnistä kertyneen tulon ja liiketoiminnasta luopuneen henkilön varallisuutta myynti ei kartuta. Jos myydään toimintaa, joka ei kuulu yrityksen varsinaiseen ydinliiketoimintaan, tätä myynnistä saatua pääomaa voidaan jakaa osakkaille osingonjakona tai osakkailta voidaan ostaa tai lunastaa heidän osakkeitaan. Kun tasetta on näin saatu kevennettyä, yritys on helpompi luovuttaa jatkajalle.(Ukkola ym. 243-244.)

Holdingsyhtiön käyttäminen yritystoston rahoittamiseen on myös yksi mahdollisuus, jota ostajalla on mahdollisuus käyttää. Holdingsyhtiö voi hoitaa osakkeiden ostamisen osakevaihdoilla, jolloin luopuja saa holdingsyhtiön osakkeita myyntiä vastaan. Näin saadut osakkeet voidaan myöhemmin myydä esimerkiksi muille osakkaille. (Ukkola ym. 244.)

5 EMOTIONAALISUUS JA TUNNEÄLY

Tässä kappaleessa käydään läpi emotionaalisuuden ja tunneälyn merkitystä sukupolvenvaihdoksessa. Varsinkin asiantuntijatyössä tunneäly ja empatia korostuvat, koska sukupolvenvaihdosprosessiin liittyy paljon erilaisia tunteita.

Emotionaalinen puoli jää usein vähälle huomiolle yrityksen sukupolvenvaihdoksissa. Luopujille heidän yritys voi olla elämän suurin saavutus ja siksi yrityksestä luopumisen menetys täytyy ottaa erityisesti huomioon. Monilla yrittäjillä yrityksestä luopuminen monien vuosien jälkeen on vaikeaa, varsinkin heillä jotka ovat alusta saakka olleet luomassa ja rakentamassa yritystä. Ongelmallista on tieto taidon siirtyminen eteenpäin yritystä jatkaville henkilöille. Usein käykin niin, että niin sanottu hiljainen tieto ei siirry tai siirtyminen jää vajavaiseksi. (European Union 2012, 15.)

5.1 Emotionaalisuus asiantuntijatyössä

Sukupolvenvaihdoksen asiantuntijatyössä empatia korostuu, koska prosessiin liittyy paljon suuria tunteita. On pystyttävä aistimaan hetkessä miltä luopujasta tuntuu pitkän, joskus vuosikausiakin kestäneen työrupeaman jälkeen ja on tunnettava mitä toinen ihminen käy läpi luopuessaan yrittämisestä. Empatia on sosiaalisen tietouden perustaito, jonka avulla voidaan aistia mitä muut tuntevat ilman sanoja tai mitä he ajattelevat. Toiset henkilöt pystyvät lukemaan näitä ei-sanallisia viestejä herkemmin kuin toiset ja heille kasvojen ilmeet, eleet ja äänensävy kertoo henkilön tunnetilasta paljon. (Goleman 2014, 60.)

Empatian taitoja tarvitaan silloin, kun yritetään ymmärtää toisen ihmisen näkökantoja ja yritetään asettua hänen asemaansa. Empatia on kyky, jolla havainnoidaan ja eläydytään myötätuntoisesti toisen henkilön tunteisiin. Empatia- sanalla on kaksi merkitystä; sillä joko tietoisesti yritetään asettua toisen ihmisen asemaan tai se ymmärretään kyvyksi samaistua tunteisiin, jota toinen ihminen kokee. Asiantuntijatyössä ei kuitenkaan saa eläytyä liiaksi toisen ihmisen ongelmiin ja omat tunteet ja henkilökohtaiset asiat pitää osata pitää syrjässä asiantuntijatyöstä. (Saarinen & Kokkonen 2003, 100 -102.)

Tunteiden ilmaisemisessa on aina väärinymmärryksen mahdollisuus sillä ilmaiseminen edellyttää aitoutta ja tarkkuutta mutta myös kulttuurinmukaisten normien tuntemusta. Tunneilmaisista suurin on sanatonta viestintää ja sillä voidaan korvata kokonaan puhe tai sitä voidaan täydentää. Sanatonta viestintää eli kehonkieltä ovat erilaiset eleet ja ilmeet, pään asennot ja silmien liikkeet sekä katseet. Myös puheella on merkitystä; korostukset, tauotukset, erilaiset äänen syvyudet ja painotukset, kaikilla näillä on merkitystä, kun ilmaisemme itseämme ja tunteitamme sanattomasti. (Saarinen ym. 2003, 28.)

5.2 Tunneäly sukupolvenvaihdoksessa

Ihmiset ovat erilaisia ja asiantuntijatyössä joutuu kohtaamaan hyvinkin erilaisia ja erilaisessa elämäntilanteessa olevia henkilöitä. Tunneällyyn perustuva sosiaalinen sujuvuus tukeutuu järkeen ja tunteeseen. Ollakseen sosiaalinen, on henkilöstä löydettävä ulospäin suuntautuneisuutta. Mutta aina ulospäin suuntautunut ihminen ei suinkaan ole sosiaalinen. Asiantuntijatyössä korostuu toisten henkilöiden huomiointi ja mielipiteiden kuunteleminen sekä ymmärtäminen. (Saarinen ym. 2003, 95-99.)

Tunneälykkyydellä ei tarkoiteta perinteisesti määriteltyä älykkyyttä, kuten matemaattisista lahjakkuudesta tai loogista päättelykykyä. Kyse on itseensä, toisiin ihmisiin tai tilanteisiin liittyvistä tunnetaidoista tai tiedoista. (Saarinen ym. 2003, 17.) Periaatteessa omien tunteiden tunnistaminen pitäisi olla helppoa, koeolosuhteissa on tutkittu, että jopa alle kaksivuotiaat lapset osaavat tunnistaa ja erotella erilaisia tunteita. Monesti erilaisten tunteiden tunnistaminen on kuitenkin hankalaa jopa aikuisella. Tunne pystytään tunnistamaan, mutta ei sen aiheuttajaa. Tässä tarvitaankin tunneälykkyyttä, että pystytään tunnistamaan omat tuntemukset tarkasti ja erottelemaan ne muista hyvin samankaltaisista tunteista sekä nimeämään ne. (Saarinen ym. 2003, 27-28.)

Arkipäivän tilanteissa joustavuus on yhteistyötä, jossa tasapainoillaan tunteella ja järjellä. Joustavuudella tunneällyssä tarkoitetaan sitä, että ei takerruta vanhoihin tunteisiin tapoihin, vaan yritetään sopeuttaa niin asiakkaiden kuin omatkin tunteet ja ajatukset olemassa oleviin olosuhteisiin ja toimimalla tavalla joka on sillä het-

kellä tarkoituksenmukaista. Yleensä joustavuuteen liittyvä sopeuttaminen tarkoittaa jonkin uuden toimintatavan kehittämistä tai mahdollista käyttöönottoa. Monasti tätä kautta löytyykin erilaisia ratkaisuja, jotka tyydyttävät sukupolvenvaihdosprosessissa olevia osapuolia. (Saarinen ym. 2003, 92 -93.)

Tunteiden voidaan ajatella toimivan energian antajina ja merkkeinä, älyä voidaan pitää tietoisuutta ohjaavana sekä peilinä, jolla voidaan katsoa asioita taaksepäin kuin myös sivullepäin. (Saarinen ym. 2003, 91.) Maalaisjärki-sanaa voidaan käyttää suomalaisena vastineena sanalle tunneäly. Eli maalaisjärki kuvaa hyvin tavalliseen, arkipäiväiseen tekemiseen liittyvää ongelmien ratkaisemisen taitoa, neuvokkuutta sekä nokkeluutta. Asiantuntija, jolla on tunneälykkyyttä, pystyy työssään soveltamaan eri toimintamalleja sekä erilaisia tapoja lähestyä toista ihmistä. (Saarinen ym. 2003, 17–18.)

Seuraavaksi opinnäytetyössä keskitytään empiiriseen osuuteen. Luvuissa 6 kerrotaan miten tutkimus on toteutettu ja luvuissa 7 ja 8 analysoidaan tutkimuksen tuloksia sekä esitetään johtopäätökset.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten yrittäjät määrittelevät yrityksen arvon sukupolvenvaihdostilanteessa sekä miten omistajanvaihdos tai sukupolvenvaihdos saadaan toteutettua mahdollisimman kustannustehokkaasti. Tutkimuksessa halutaan myös selvittää minkälaisia kokemuksia asiantuntijoilla ja yrittäjillä on yritysten arvonmäärittämisestä, yritysjärjestelystä, verotuksesta sekä sukupolvenvaihdoksen emotionaalisesta puolesta.

6.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Silloin, kun tavoitellaan asian tai ilmiön kokonaisvaltaista ymmärtämistä, on laadullinen tutkimusmenetelmä tutkimuksen toteuttamisessa toimivin menetelmä. Kun tavoitteena on pohdiskella tutkittavana olevan kohderyhmän erilaisia näkemyksiä, laadullinen tutkimusasetus palvelee myös tällaisessa tutkimuksessa joka toteutetaan toiminnallisesti. Opinnäytetyön lähtökohtana on kirjoittamattoman faktatiedon kerääminen ja halu ymmärtää, millaiset asiat, ihanteet, uskomukset ja käsitykset vaikuttavat ihmisten toiminnan taustalla. (Vilka & Airaksinen 2003, 63.)

Tämä opinnäytetyö on toteutettu käyttämällä aineiston ja tiedon hankinnassa todellisia, oikeita tilanteita ja tiedon kerääminen tapahtui käyttämällä ”ihmistä tiedonkeruun instrumenttina” jotka ovat kvalitatiiviselle tutkimukselle tunnusomaisia piirteitä. Tutkimusaineistoa on pyritty tarkastelemaan mahdollisimman monitahoisesti ja tavoitteena on ollut pyrkiä tuomaan esille uudenlaisia seikkoja sekä näkökulmia. Haastateltavina olevat kohteet on valittu tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotantaa käyttäen ja koska tässä opinnäytetyössä on haluttu selvittää miten yrittäjät määrittelevät yritystensä arvon sukupolvenvaihdostilanteessa, haastattelu-tilanteessa esille saattaa nousta yllättäviäkin asioita, joita ei välttämättä olisi saatu esille kvantitatiivisen tutkimuksen avulla (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 164).

6.2 Tutkimusmetodi

Tutkimusmetodinä on haastattelu, koska tutkimus perustuu yrittäjien ja asiantuntijoiden henkilökohtaiseen näkemykseen. Vastausvaihtoehtoja ei tehdä, vaan haastateltavat vastaavat omin sanoin esitettyihin kysymyksiin. Tällöin voidaan saada jopa yllättäviä ja todennäköisesti hyvin monitahoisia vastauksia. Tutkimuksen tulokset tullaan julkaisemaan siten, että yritysten eikä asiantuntijoiden nimiä tulla mainitsemaan opinnäytetyössä, koska oletuksena oli että tällöin on helpompi saada henkilöitä haastateltaviksi. Tutkimuksen luotettavuutta lisättiin osallistujatarkistuksella, jolloin haastateltavat voivat käydä läpi ja tarkistaa opinnäytetyön tekijän tulkinnat, näin väärinkäsityksiltä vältyttäisiin. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina.

Aineisto olisi voitu kerätä joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Näin myös luottamukselliset asiat toivottiin tulevan paremmin esiin. Yksilöhaastattelussa suositeltavia tapoja ovat teema- tai lomakehaastattelu, lomakkeena käytetään strukturoitua haastattelulomaketta. Haastattelutapa valittiin sen mukaan, miten tarkkaa ja millaista aineistoa oli tarkoitus lähteä kokoamaan ja keräämään. Toiminnallisiin opinnäytetöihin riittää usein niin sanottu suuntaa antava tieto. Aineiston keräämisessä huomioitiin, että aineiston avulla saatiin tutkimusongelmaan riittävän kattavia vastauksia. (Vilka & Airaksinen 63- 64.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua, jolloin haastattelun aihepiirit eli teemat ovat kaikille haastateltaville samoja. Haastattelussa käytetyillä kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa eikä järjestystä ja vastaajien on tarkoitus vastata kysymyksiin omilla sanoilla. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 208).

6.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksista pyritään tekemään virheettömiä, mutta kuitenkin tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat monet seikat. Tutkimusta voidaan pitää reliabelina eli toistettavana, jos esimerkiksi tutkimuksessa päädytään samaan tulokseen eri tutkimuskerroilla samaa henkilöä tutkittaessa. Validiudella tarkoitetaan tutkimuksen

kykyä mitata juuri sitä asiaa mitä on ajateltu tutkittavan. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan kohentaa kertomalla tarkasti tutkimuksen eri vaiheista ja toteuttamisesta. Laadullisessa tutkimuksessa näitä voivat olla esimerkiksi haastattelun olosuhteet ja paikat, aika, joka haastatteluihin on käytetty, sekä mahdolliset häiriötekijät ja haastattelun virhetulkinnat. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan tarkalla selostuksella tutkimuksen eri vaiheista ja haastateltavien yhteydenotoista aina johtopäätöksiin asti. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin ”osallistujatarkistusta” (member check), jossa haastattelun kohteena oleva henkilö saa tutustua ja tarkistaa miten opinnäytetyön tekijä on tulkinnut kysymyksiin saadut vastaukset. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.)

6.4 Tutkimuksen kohderyhmä

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei puhuta otoksesta, vaan harkinnanvaraisesta näytteestä. Tilastollisia yleistyksiä ei tehdä, niiden sijaan asioita ja ilmiöitä pyritään ymmärtämään syvällisemmin. Haastateltavien määrä vaihtelee sen mukaan, millaista tietoa haastateltavilta saadaan, jopa muutamaa henkilöä haastatteleamalla voidaan saada tutkimukselle merkittävää tietoa. Tutkijan on itse pystyttävä päättämään, milloin aineistoa on tarpeeksi, voidaan siis olettaa, että aineistoa on tarpeeksi, kun haastatteluissa ei enää tule esille mitään uutta tietoa. (Hirsjärvi ym. 2008, 58–60.)

Tähän tutkimukseen osallistui neljä haastateltavaa. Kaksi heistä työskentelee sukupolvenvaihdon asiantuntijatehtävissä ja haastateltavista kaksi on yrittäjiä. Molemmat yrittäjistä ovat yritystoimintaa jatkajia. Haastateltavista yksi on nainen ja miehiä on kolme. Molemmat asiantuntijat olivat työskennelleet useita vuosia asiantuntijatyössä. Yrittäjistä yksi oli työskennellyt aikaisemmin yrityksen ulkopuolella ja toinen oli kesätöitä lukuun ottamatta työskennellyt yrityksessä koko ikänsä.

6.5 Haastattelurunko

Teemahaastattelussa teemojen avulla pyritään asiaa katsomaan eri näkökulmista ja ymmärtämään mistä asiassa on kyse. ”Ilmiön salaisuus on kuin sipuli, jossa on eri kerroksia, jotka pitää kuoria ytimeen pääsemiseksi”. Asian pikku hiljaa avautuessa tutkijalle, kysymyksiin saadut vastaukset herättävät tutkijassa lisää kysymyksiä, jotka ovat usein sellaisia, joihin ei ennalta ole varauduttu etukäteen. Haastattelun vastaukset synnyttävät ja nostavat esiin uusia jatkokysymyksiä. Haastattelijalta vaaditaan joustavuutta ja uskallusta, että uskaltaisi lähteä haastattelussa pois ennalta laaditusta käsikirjoituksesta. (Kananen 2010, 55- 56.)

Haastattelurungon kysymyksien laadinnassa omistajanvaihdosasiantuntijoille ja yrittäjille on käytetty apuna Vaasanseudun Kehitys Oy:n ”Aloita ajoissa - yrityksen omistajan- ja sukupolvenvaihdoksen opasta” joka on opas yrityksille jotka suunnittelevat yrityksensä omistajan- tai sukupolvenvaihdosta. Kysymykset on johdettu kyseisen oppaan herättämien kysymysten pohjalta. Lisäksi omistajanvaihdosasiantuntijoiden haastattelukysymyksiä on johdettu ja muokattu käyttäen apuna Tiisanen (2003) laskentatoimen Pro Gradu- tutkielmaa arvonnäytelmämallien käytöstä ja merkityksestä yrityskauppatilanteessa. (Vaasanseudun Kehitys Oy, 2014, Tiisanen 2003, 90–91).

Asiantuntijoiden (liite 2) ja yrittäjien (liite 4) haastattelurungot jakautuvat seitsemään eri aihepiiriin; taustatietoihin, sukupolvenvaihdokseen ja sukupolvenvaihdosprosessiin, arvonnäytelmään, verosuunnitteluun ja yritysvarallisuusjärjestelyihin, sukupolvenvaihdoksen emotionaaliseen puoleen sekä muihin huomioon otettaviin asioihin. Kysymykset yritettiin muotoilla mahdollisimman selkeiksi ja avoimiksi, jotta vastauksista saataisiin mahdollisimman monipuolisia ja kysymykset olisi helppo ymmärtää. Asiantuntijoiden kysymysrunon kysymykset liittyivät heidän näkemyksiin ja kokemuksiin yrittäjistä sekä heidän sukupolvenvaihdoksesta, kun taas yrittäjien kysymyksillä pyrittiin tuomaan esille yrittäjien omat näkemykset ja kokemukset sukupolvenvaihdoksesta.

Haastattelurungon kysymykset hyväksyttiin opinnäytetyön ohjaajalla ja tämän jälkeen kysymykset testattiin vielä lähipiirin yrittäjällä. Haastattelurunkoihin teh-

tiin muutamia muutoksia, molemmissa haastattelurungoissa kahden eri aihepiirin kysymyksiä tarkennettiin ja hiukan muokattiin jotta kysymyksistä saatiin mahdollisimman selkeitä. Lisäksi yrittäjille kohdennettua kyselyä muokattiin vielä sellaiseksi, että samoihin kysymyksiin voisivat vastata sekä yritystoimintaa jatkava että yritystoiminnasta luopuja.

6.6 Aineiston keräys

Haastateltavina olleille asiantuntijoille lähetettiin kirjallinen haastattelupyynnö sähköpostitse syyskuun alussa 2015 viikolla 36. (Ks. Liite 1), jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, aihe sekä toteuttamistapa. Lisäksi haastattelupyynnössä oli haastattelijan yhteystiedot. Haastattelurunko (Ks. Liite 2) lähetettiin kun oli saatu suostumus haastatteluun. Tavoitteena oli, että haastattelijat voisivat tutustua etukäteen haastattelun kysymyksiin ja aihepiiriin. Haastateltavien kanssa sovittiin haastatteluajankohta ja paikka henkilökohtaisesti puhelimitse. Yhdelle yrittäjälle lähetettiin kirjallinen haastattelupyynnö ja haastattelukysymykset (Ks. Liite 3 ja 4) viikolla 38 ja tarkempi haastatteluajankohta sovittiin puhelimitse. Yhtä mahdollista haastateltavista yrittäjistä lähestyttiin henkilökohtaisesti ja pyydettiin haastattelulupaa, sekä annettiin haastattelukysymykset tutustumista varten, tämä haastattelupyynnö ei kuitenkaan johtanut haastatteluun asti. Yhden yrittäjän haastattelu järjestyi yrittäjä aviomiehen avulla, jonka välittämänä toimitin haastattelukysymykset yrittäjälle. Myös kahdelle muulle yrittäjälle lähetettiin haastattelupyynnö, mutta he eivät koskaan vastanneet haastattelupyynnöön. Yhteensä haastattelupyynnöjä lähetettiin seitsemän, haastatteluun suostui neljä henkilöä. Kolmeen haastattelupyynnöön ei koskaan vastattu. Kaikki neljä haastattelua toteutettiin viikoilla 37-39, 2015.

Kaikki neljä haastattelua toteutettiin työajalla haastateltavien työpaikalla. Yksi haastattelupaikoista olisi saanut olla hiukan rauhallisempi ja tässä haastattelussa tulikin muutama keskeytys, jonka jälkeen jatkettiin siitä mihin ennen keskeytystä oli jääty. Haastattelu saatiin tehtyä ja olennaiset asiat tulivat selville haastattelun aikana. Kaikki neljä haastattelua nauhoitettiin haastateltavien luvalla, haastattelija ei tehnyt haastattelun aikana muistiinpanoja ja luotti nauhurin toimintaan. Muis-

tiinpanojen tekeminen olisi ollut haasteellista, koska haastateltavien vastausten mukaisesti kysymysten järjestystä vaihdeltiin ja haastattelun teemojen välillä hyppittiin. Ongelmia nauhurin kanssa ei kuitenkaan ollut ja nauhoitettu puhe oli erittäin selvää.

Haastatteluiden aluksi kerrottiin tutkimuksen tavoitteet ja miten tutkimus on tarkoitettu rajattavan. Haastattelija painotti myös vastausten anonyymiä käsittelyä. Kaikki haastattelut aloitettiin haastateltavien taustatiedoilla ja sen jälkeen edettiin varsinaisiin haastattelukysymyksiin. Kysymysten järjestys vaihteli haastateltavan vastausten mukaisesti. Haastattelija palasi välillä aikaisemmin mainittuihin asioihin. Koska haastattelujen kysymykset menivät joiltakin osin päällekkäin, jokaisessa haastattelussa ei käyty kaikkia kysymyksiä läpi, jos saatiin tarpeeksi kattavia vastauksia aikaisempiin kysymyksiin. Haastattelija käytti haastatteluissa jonkin verran tulkitsevia kysymyksiä, joilla saatiin haastateltavilta syventävämpiä vastauksia ja tällä varmistettiin että haastattelija ymmärsi haastateltavan vastauksen oikein. Haastattelujen kysymyksiä ja selvennettiin haastateltavien toivomusten mukaisesti.

Aikaa haastatteluihin meni 21–58 minuuttia. Haastateltaville luvattiin lähettää nauhoitteesta puhtaaksi kirjoitetut vastausten perusteella tehdyt päätelmät tarkistettavaksi väärinymmärrysten poistamiseksi. Haastateltaville luvattiin myös lähettää linkki valmiiseen opinnäytetyöhön, kun opinnäytetyö on julkaistu.

Haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin nauhurilta päivän sisällä haastatteluista. Litterointia ei tehty heti ihan sanatarkasti, jolloin mahdolliset tauot ja täytesanat kuten ”tota” ja ”niinku” jätettiin kirjoittamatta. Sanatarkka litterointi tehtiin vasta jälkikäteen, mikäli vastausta käytettiin tutkimuksessa. Vaikka täytesanoja poistettiin, vastausten sisältö ja sanoma pysyivät samana eivätkä vaikuttaneet vastausten tulkintaan. Litteroinnista jätettiin pois myös sellaiset sanat tai sanonnat, joilla haastateltavat olisi pystytty tunnistamaan ja haastateltavien anonymiteetti olisi kärsinyt.

Jokaisessa haastattelussa käytettiin numerointia 1-4, että saatiin haastateltavat eroteltua ja jokaiselle haastattelulle käytettiin nauhurin erillistä ja omaa tilaa nauhurin

kansiosta. Kun haastattelujen litterointi oli saatu suoritettua, haastattelu kuunneltiin lävitse vielä kerran, tällä haluttiin varmistaa että mitään olennaista ei jäänyt litteroinnista pois.

Litteroinnin jälkeen haastatteluja käytiin läpi ja niistä etsittiin tutkimuksen kannalta keskeisiä asioita. Vastauksia myös järjesteltiin, koska yhdessä vastauksessa saattoi olla myös vastaus seuraavaan teemaan liittyen. Haastattelurungon jaottelu teemoihin helpotti tutkimustulosten analysointia ja esittämistä. Kaikki haastatteluteksteistä poisjätetyt sanat on korvattu merkinnällä (...).

Taulukko 1. Luettelo suoritetuista haastatteluista

Haastateltavan numero	Rooli	Sukupuoli	Haastattelun päivämäärä	Haastattelun pituus
1	Asiantuntija	Nainen	10.9.2015	58 min
2	Asiantuntija	Mies	17.9.2015	40 min
2	Yrittäjä	Mies	17.9.2015	40 min
4	Yrittäjä	Mies	23.9.2015	21 min

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset, jotka johdettiin neljän haastatelluun osallistuneiden henkilöiden vastausten pohjalta. Kaksi heistä työskentelee sukupolvenvaihdoksen asiantuntijatehtävien parissa ja kaksi haastateltavista on yrittäjiä. Yrittäjistä molemmat ovat yritystoimintaa jatkavia. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää miten yrittäjät määrittelevät tai ovat määritelleet yritystensä arvon sukupolvenvaihdoksessa, sekä minkälaisia näkemyksiä asiantuntijoilla on yritysten arvonmäärityksistä. Lisäksi käydään läpi miten sukupolvenvaihdoksissa on päästy parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen kaikkien osapuolten kannalta.

7.1 Asiantuntijoiden taustatietoja

Haastateltavina olleilla asiantuntijoilla on pitkä työhistoria sukupolvenvaihdosten parissa. Toinen asiantuntijoista oli työskennellyt vuodesta 2012 lähtien, eli noin runsaat kolme vuotta ja toinen asiantuntijoista noin seitsemän, kahdeksan vuotta. Asiantuntijat kuvasivat työtehtäviään äärimmäisen monipuoliseksi ja mielenkiintoiseksi. Yksikään päivä eikä asiakas ole samanlainen ja tämä tuo mukavaa vaihtelevuutta sekä haastetta työpäiviin. Asiantuntijat kuvailevat työtehtäviään ja roolejaan sukupolvenvaihdoksen asiantuntijoina:

”Olen matalankynnyksenpaikka, yleislääkäri, apuna, tukena, herättelemässä ja järjestän koulutustilaisuuksia, yritän tukea yrittäjiä ja katson askelmerkkejä, mitä tehdään seuraavaksi ja kun on edellisestä selvitty, niin katson mikä on seuraava askel. Tehtäväni on olla puolueeton ja ajatella yrityksen parasta. Piiskaan myös yrittäjiä laittamaan asioita eteenpäin ja katson että ne tulee hoidettua ja asiat etenevät. Ohjaan erikoislääkärille, erityisasiantuntijalle, asiakasta eteenpäin, olen vierellä kulkija. Teen herätteleviä toimenpiteitä, en arvonmäärityksiä.” (Haastattelu 1).

Haastattelussa 2 toinen asiantuntijoista luonnehti asiantuntijatyötään kertomalla että: ”Olen kuin hämähäkki siellä keskellä, autan yrittäjiä alusta loppuun asti ja etsin tarvittavat asiantuntijat että päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen ja käytetään verkostoa, joka on jo olemassa. Välillä pitäisi olla enemmän kuin psykologi”. (Haastattelu 2).

Varsinaisia sukupolvenvaihdoksia yrityksissä tehdään suhteellisen vähän, suurin osa omistajanvaihdoksista on yritysmyyntejä. Sukupolvenvaihdosten määrästä ja jakautumista uransa aikana asiantuntijat kertovat seuraavasti: ”Viimeisinä vuosina on ollut noin 100 yritystä vuodessa. Näistä 20 on sukupolvenvaihdoksia ja 80 yritysmyyntejä. Prosessit ovat pitkiä ja kestävät kauan. Esimerkiksi yhden yrityksen sukupolvenvaihdos on kestänyt yli viisi vuotta.”(Haastattelu 2)

Haastateltava 1 kertoi varsinaisia sukupolvenvaihdoksia olleen 27 kappaletta, joista 18 on saatu vietyä loppuun asti ja osa on vielä kesken. Vuosien aikana asiakkaita on ollut noin 300. Haastateltava 1 kertoi myös samalla tavalla kuin haastateltava 2, että sukupolvenvaihdoksia tehdään yllättävän vähän, noin 10–20 prosenttiin yrityksistä ja on yleistä että yritys myydään ulkopuoliselle.

Silloin, kun sukupolvenvaihdos toteutetaan suunnitellusti ja pitkänä prosessina, aikaa tähän voidaan käyttää vaikka 5-10 vuotta. Tällöin on mahdollista monella eri tavalla varmistaa jatkajan kyvykkyys yrityksen jatkumisen kannalta ja liiketoiminnan jatkuminen ilman häiriöitä. (Koiranen 2000, 59.)

7.2 Yrittäjien taustatietoja

Toinen haastateltavina olleista yrittäjistä on omistanut yrityksen jo yhdeksän vuotta. Toisen yrittäjän yritykseen sukupolvenvaihdos on tehty vuonna 2014. Hän on työskennellyt yrityksessä opintojen ohella vuodesta 2005 ja täysipäiväisesti vuodesta 2012. Yrittäjä 2 ei ollut työskennellyt yrityksen ulkopuolella koskaan, lukuun ottamatta kesätöitä. Haastatellut yrittäjät ovat korkeasti koulutettuja. Yrittäjä 2 kuvailee yrittäjäksi ryhtymistään: ”Isä aina sanoi, että älä koskaan rupea yrittäjäksi. Yritin lukea kunniallisen ja kunnollisen alan, olen teknisen työn opettaja. Olen kasvatustieteen maisteri. Viisi vuotta ehdin hoitamaan virkaa, sitten isä soitti ja kysyi: Oletko koskaan ajatellut mitä firmalle tehdään, kun ei hän iankaiken tässä ole. Oletko ikinä ajatellut että jatkaisitko vai myydäänkö ulkopuoliselle?”. (Haastattelu 3).

Yrittäjät näkivät yritystensä tulevaisuuden ja kehityskelpoisuuden pääasiassa positiivisena. Molemmat yritystoimintaa jatkavat yrittäjät olivat miettineet yritystoi-

mintansa tulevaisuutta ja uusia ideoita miten yritystoimintaa saataisiin kehitettyä eteenpäin.

”... joskus olen ajatellut, että pitäisikö jokin verkkokauppa perustaa. Että ei niitä pakko ole jostakin Saksasta asti verkkokaupasta tilata. Verkkokauppa on vähän kuin perustaisi kivijalkakaupan, kyllä sekin työtä vaatii. Se ei itsellensä tapahdu. Kilpailu kiristyy koko ajan, ihmiset ovat hintatietoisia. Enää ei pääse tekemään kuningaskauppaa. Katteet ovat pieniä, pitää olla volyyymiä. Se on ainut millä pärjää. Monet ovat ensin selvittäneet hintatason ja vasta sitten tulevat kauppaan.” (Haastattelu 3).

Toinen haastateltavista yrittäjistä kertoi että ”Tunnelin päässä on valoa, joskin tunneli on kiemurainen. Tällä hetkellä yrityksen tulevaisuus näyttää paremmalta kuin kaksi vuotta sitten.” (Haastattelu 4). Yritysten kehitykseen vaikuttaa joskus alalla vallitseva kilpailutilanne, joskus taas halutaan muuttaa tai muokata yrityksen vanhentuneita rakenteita. Yritystä halutaan kehittää, että voitaisiin turvata sen työllistävä vaikutus myös tulevaisuudessa.

7.3 Sukupolvenvaihdosten toteutumisen taustatekijät

Onnistuneeseen sukupolvenvaihdokseen vaikuttavat monenlaiset tekijät. Vaikka tavoitteet vaikuttaisivatkin alussa selkeiltä, ne tietyissä tilanteissa voivat perheenjäsenistä tuntua ristiriitaisilta ja epäoikeudenmukaisilta. Varallisuuden siirrot ja oikeudenmukaisuus eivät aina edistä sopua perheenjäsenten keskuudessa. Jos asetelma tuntuikin aluksi yksinkertaiselta ja selvältä, osoittautuu se yllättävän moniselitteiseksi ja jännitteiseksi. (Koiranen 2000, 56.)

Toinen haastateltavana olleista asiantuntijoista kertoi sukupolvenvaihdoksen toteutumisen taustatekijöistä seuraavasti:

”On oltava myyjä ja ostaja, vaikka puhuttaisiin lähisukulaisuudesta, samat säännöt pätevät. Toteutumiseen vaikuttavat päätöksenteo, huoli ja murhe siitä, miten jatkaja pärjää kun saa suuret velat niskaansa. Joskus toteutumiseen vaikuttaa myös se, että aloitetaan tekemään perinnönjakoa kun aletaan puhua yrityskaupasta. Kaikkien lapsien kohtelemisen tasapuolisesti saattaa sotkea systeemiä. Joskus saattaa pöydässä olla neuvottelemassa paljon sellaista väkeä, jotka eivät siihen edes kuulu. Esimerkiksi pojan appivanhemmat. Myös rahoitus vaikuttaa ja vakuudet.” (Haastattelu 1).

Toisella asiantuntijalla oli hyvin samanlainen näkemys sukupolvenvaihdokseen vaikuttavista taustatekijöistä;

”Ensin pitää olla joku joka on halukas ottamaan yrityksen vastaan. Parhaat ja kannattavimmat yritykset hoidetaan sukupolvenvaihdoksella. Yrityksissä, jotka tuottavat juuri ja juuri voittoa, yrittäjä voi sanoa lapsilleen, että älä vaan lähde jatkamaan tätä yritystä ja varsinkin kun yrittäjä kertoo kuin pitkiä päiviä hän tekee ja siltikään palkka ei ole varma. Menestyneitä yrityksiä lapsien on helppo jatkaa ja näille yrityksille jatkaja helposti löytyy.” (Haastattelu 2.)

Joskus päädytään ratkaisuun, jossa yrityksen toimitusjohtajaksi tulee joku perheen ulkopuolinen henkilö. Haastateltava 2 kertoi esimerkin yrityksestä, jossa jatkajaksi tuli lapsen aviomies. ”Minulla on yksi sellainen keissi, jossa yrittäjällä on ollut rakennusfirma ja hänellä on neljä tyttöä ja yksi poika. Kaikki lapset ottavat yrityksen yhdessä haltuun ja yhden tyttären mies on rakennusinsinööri. Hän tulee yrityksen toimitusjohtajaksi. Kaikki lapset omistavat yrityksestä jonkin osan.” (Haastattelu 2).

On hyvä päättää ja ratkaista ajoissa miten lasten aviopuolisoihin, vävyihin ja miniöihin suhtaudutaan, ovatko he samalla tavalla yrityksen omistajia kuin omat lapset. Toisissa perheissä ongelma ratkaistaan niin, että miniät ja vävyt ovat samaa perhettä, ja toisissa taas ollaan pidättyväisempiä ja otetaan huomioon millä tavalla esimerkiksi mahdollinen avioero vaikuttaisi yrityksen tulevaisuuteen ja kuinka se muuttaisi omistusrakennetta. (Koiranen 2000, 58.)

Sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen vaikuttaa päästäänkö perheen sisällä yhteisymmärrykseen siitä, kuka yritystä tulevaisuudessa jatkaa ja mitä perheen muut jäsenet haluavat sekä millä tavalla huomioidaan ne perheenjäsenet joita kiinnostaa enemmän tulevan omistuksen muuttaminen rahaksi.

”Tunteet vaikuttavat loppujenlopuksi ja se että yrityksestä malteetaan oikeasti luopua. Jos tehdään päätös luopua yrityksestä, se on jo iso asia, silloin on jo tapahtunut paljon. Sellaista yritystä ei kannata jatkaa, jolla ei ole tulevaisuutta, yritys pitää olla kannattava ja sillä pitää olla tulevaisuutta. Kuolevaa ja taantuvaa yritystä ei kannata myydä, eikä sitä kukaan osta. Kannattamattomat yritykset ajetaan yleensä alas. Varasto ja koneet sekä laitteet myydään

pois. Kaikkia ei voi pelastaa, eikä niillä ole välttämättä kysyntää. Lisäksi voi olla ongelmana, että koneet ja laitteet ovat jo vanhentuneet ja uusiin ei ole panostettu.” (Haastattelu 1).

Varsinaista suunnitelmaa sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen ei haastateltavina olleilla yrittäjillä ollut, vaan asiat etenivät eteenpäin pikkuhiljaa ja omalla painolla.

Sukupolvenvaihdoksen valmistelussa on huomioitava vähintään kolmea erilaista tahoja: jatkajaa ja perhettä, joissakin tapauksissa sukua, yrityksen liiketoimintaa sekä sidosryhmiä. Perhedemokratian hallinnan kannalta on löydettävä tasapaino perheenjäsenten keskuudessa. Joskus suunnitteluvaiheessa saattaa nousta esiin odottamattomia ja ratkaisemattomia ongelmia, varsinkin jos yritykselle on useampia halukkaita jatkajia, ja he eivät pääse keskenään yhteisymmärrykseen. Tällaisessa tapauksessa yrityksen jakaminen osiin voi olla ainoa ja paras keino säilyttää jonkinlainen sopu perheenjäsenten keskuudessa. (Koiranen 2000, 62.)

Toinen asiantuntijoista oli havainnut uudenlaisen ilmiön joka on tullut esille, kun halutaan myydä yritys ulkopuoliselle taholle perinteisen sukupolvenvaihdoksen sijaan. Yrittäjä voi tehdä yrityskauppaa sillä, että laittaa yrityksensä myyntikuntoon ja saa siten hyvin kannattavasta yrityksestä hyvän myyntivoiton.

”Viimeisinä vuosina olen huomannut, että monet yrittäjät pitävät yrityksensä myyntikuntoisena. Yritys ei ole heidän lapsi enää, se on kauppatavara. Minulla on ollut (...) aikana yksi yritys joka on myynyt yrityksensä kaksi kertaa. Perustaa uuden yrityksen ja myy sen sitten. Pitää yritystä 3-5 vuotta ja tehnyt yrityksen tuottavaksi. Sitten kun yritys oli huippumyyntikunnossa, niin sitten yrittäjä myi yrityksen pois. Sen jälkeen yrittäjä huilasi 6 kuukautta ja perusti taas uuden yrityksen. Tällaisen asian olen nyt huomannut, ennen tällaista ei ollut. Ennen, kun yritys ostettiin, siitä pidettiin kiinni. Jos yrittäjä myy yrityksensä kun jää eläkkeelle, saa hän goodwillista vain kerran rahat pois. Jos hän myy ja perustaa yrityksen kolme tai neljä kertaa, saa goodwillista rahat moneen kertaan. Yrittäjän pitää tietää mitä tekee, osata myydä oikeaan aikaan.” (Haastattelu 2).

Jatkettavaan liiketoimintaan liittyy niin sanottu goodwill eli liikearvo. Tällä tarkoitetaan niitä tulonodotuksia, joita yritys kenties myöhemmällä toiminnalla saavuttaa. Liikearvon osuus kauppahinnasta on maksetun kauppahinnan ja oman

pääoman käyvän arvon erotus. Myyjällä olisi hyvä olla tästä arvosta jonkinlainen näkemys, koska liikearvosta kannattaa vaatia kauppahintaa. Ostajan kannattaa maksaa tästä arvosta, koska sillä osoitetaan että yrityksen kassavirtaan liittyy myönteisiä odotuksia. Liikearvoelementtejä ovat esimerkiksi, asiakassuhteet, tuotemerkit, markkina-asema ja osaava henkilöstö. Myös yrityksen hyvällä maineella on merkitystä. Liikearvo on abstrakti ja yritykselle hyvin yksilöllinen omaisuususerä, koska tämä yrityksensä itse kehittämä liikearvo ei ole näkyvissä yrityksen taseessa. (Immonen & Lindgren 2013, 29.)

7.4 Sukupolvenvaihdoksen toteutus

Sukupolvenvaihdos tai yrityskauppa voidaan toteuttaa hyvinkin monella eri tavalla. Ei ole olemassa yhtä ainoa oikeaa tapaa ja jokainen sukupolvenvaihdos tai yrityskauppa on erilainen. Sukupolvenvaihdoksen vaiheittaisesta toteutuksesta tärkeimpänä nousi esille asiasta puhuminen perheenjäsenille, kun käydään avointa keskustelua ja vaihdetaan mielipiteitä päästään asioista yhteisymmärrykseen. Molemmilla asiantuntijoilla oli asiasta samansuuntainen näkemys.

”Ensin pitää istua alas ja kaikki lapset pitää olla läsnä. Yrittäjän pitää kertoa lapsilleen, että hän haluaa tehdä sukupolvenvaihdoksen Kysyä kaikilta lapsilta, onko heillä kiinnostusta yrityksen jatkamista kohtaan. Yrittäjällä voi olla jo tiedossa että jokin lapsista haluaisi jatkaa, mutta kaikilta lapsilta on kysyttävä että kaikki saavat saman mahdollisuuden. Voi olla että kyseisessä tapauksessa jokin lapsista asuu jossakin kauempana ja on koulutukseltaan esimerkiksi lääkäri. On tärkeää että kaikki ovat tietoisia asiasta, se on psykologiaa.” (Haastattelu 2).

Asiantuntijoiden rooli alkaa korostua tässä vaiheessa, kun yrittäjä alkaa miettiä yrittäjäyydestä luopumista ja mahdollista jatkaja.

”Kaikki lähtee siitä, että yrityksen omistajat alkavat puhumaan asiasta lapsilleen. Joskus yrittäjä kaavailee jatkajaa omista lapsistaan vaikka yrittäjäyys ei heitä kiinnostaisikaan. Asia pitää nostaa pöydälle, monesti on hankalaa, että asiasta aletaan yleensä keskustella ja miettimään erilaisia vaihtoehtoja. Roolini tuleekin tässä vaiheessa esille, yritän pysyä neutraalina ja pyrin siihen, että vanhoja kaunoja ei kaiveta esille. Asiat pitää keskustella auki. Joskus yritys pitää myyntikunnostaa ennen sukupolvenvaihdosta/ myyntiä.” (Haastattelu 2).

Molemmat yrittäjät tarvitsivat apua sukupolvenvaihdoksen toteuttamisessa. Toinen yrittäjistä kertoi, että

”Prosessi on hyvin selvä ja selvät säännöt. Vaikein asia on perheen sisällä ja varsinkin kun isä ei ollut kovin aktiivinen, niin en voinut itse mennä sanomaan miten tehdään. Vaikeinta on olla tasapuolinen kaikkia perheen lapsia kohtaan. Vanhan yrittäjän on otettava rooli sukupolvenvaihdoksessa, ennen kuin on kykenemätön siihen.”...” Prosessi olisi helpompi jos luopujalla olisi vain yksi lapsi joka on vielä halukas jatkamaan.” (Haastattelu 4).

Tarvitaan tietoa siitä, mitenkä sukupolvenvaihdos on yleensä toteutettavissa ja minkälaisia mahdollisuuksia on toteuttaa se järkevästi, niin ettei jatkajalle eikä luopujalle tule kohtuuttomia kustannuksia.

Sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen on tarjolla hyvin erilaisia tahoja joilta voi kysellä tarvittaessa neuvoja ja konsultointiapua. Sukupolvenvaihdosasiiantuntijoiden kautta on mahdollista löytää eri alojen asiantuntijoita esimerkiksi verotusta tai yrityksen arvonmäärittystä koskevissa asioissa.

”Ei ikipäivänä olisi saatu tehtyä ilman apua. Suomen Yrittäjillä oli silloin sukupolvenvaihdoksia jeesaava kampanja. Saatiin muutama tunti konsultointipalvelua yrittäjien tuella veloitusetta. Tehtiin sitten sukupolvenvaihdos kun saatiin tietää mitenkä se ylipäättään voitiin tehdä. Mitä vaihtoehtoja siinä on, siinäkin oli jo kova homma. Sen jälkeen oli aika selkeää, kun saatiin tietoa siitä mitenkä se pitää tehdä. Vaihtoehtoja siinä oli lahjoittaminen ja kauppa, mutta kyllä se aika äkkiä tuli että kauppa. Kyllä mieluummin maksan isälle kuin verottajalle. Silloin oli sellainen sukupolvenvaihdoshuojennus, että jos uusi aloittaja maksaa vähintään puolet firman arvosta, luopujan ei tarvitse siitä maksaa veroa saadusta kauppahinnasta ja uuden jatkajan ei tarvinnut maksaa lahjaveroa siitä vajaan puolesta jonka sai ilmaiseksi. Muutoin lahjaveroa olisi pitänyt maksaa koko summasta. Saman rahan olisi saanut lykätä verottajalle tai antaa omalle isälle, silloin ei jää kauheasti vaihtoehtoja.” (Haastattelu 3).

Suomessa on kattava verkosto yritysneuvojia, joita täydentävät yksityisen sektorin tilitoimistot, erilaiset pankkien, asianajajien ja eläkevakuutusyhtiöiden asiantuntijat jotka tuovat tarvittavan asiantuntija-avun lähelle yrittäjää. Suurimpana haasteena lienee saada yrittäjä kääntymään eri asiantuntijoiden puoleen, silloin kun

tilanne on ajankohtainen. Asiantuntija apua ei tarvita pelkästään verotukseen tai rahoitukseen liittyvien asioiden selvittämisessä, vaan myös perheen sisäiseen vuorovaikutuksen ja keskustelun läpikäymiseen systemaattisesti ja joustavasti. Eri-laista sukupolvenvaihdosta tukevat kehittämis- ja koulutusohjelmat ovat hyviä esimerkkejä tällaisista asiantuntijapalveluista. Kauppa- ja teollisuusministeriö on kehittänyt pk-yrityksille suunnatun asiantuntijapalvelun, Viestinvaihto-ohjelman. Ohjelmassa keskitytään konsultoinnin avulla selvittämään erilaiset verotukselliset, juridiset ja taloudelliset kysymykset erilaisissa luovutusvaihtoehdoissa. (Heinonen 2005, 156–157.) Yrittäjä kertoo kokemuksistaan:

”Heillä oli Viestinvaihto-ohjelma millä laskettiin verot yms. Itse piti päättää käsitelläänkö sukupolvenvaihdos lahjana vai kauppana. (...) ei halunnut ottaa kantaa, mutta antoi suosituksia miten asia kannattaa hoitaa. Ilmaistiin tahtotila ja konsultti laski mitenkä sukupolvenvaihdos on kannattavinta tehdä. Oli yksi vaihtoehto ja sillä sitten menttiin. Kaikki meni hyvin.” (Haastattelu4)

Tukea ja apua on siis hyvin saatavilla. Vaihdoon on vain syytä varautua ajoissa ja kartoittaa tarvittavien asiantuntijoiden tarve. (Heinonen 2005, 157.)

7.4.1 Toteutuksen ja suunnittelun ongelmakohtia

Suurimpana haasteena sukupolvenvaihdoksissa koettiin perheenjäsenten väliset suhteet. Esimerkiksi lasten aviopuolisot tai muut lähisukulaiset joita sukupolvenvaihdos ei millään tavalla kosketa, voivat aiheuttaa konflikteja perheen keskuudessa. Lisäksi ongelmaksi voi osoittautua että yrittäjä on nostanut liikaa palkkaa yrityksestä ja tästä voi seurata että yritystä ei voida myydä tai lopettaa.

”Voi olla joskus että yrittäjän lapsen puoliso (esimerkiksi lääkärin puoliso) haluaa sekaantua asiaan ja kuvitella että yrityksen arvo on paljon suurempi, kuin mitä se todellisuudessa onkaan. Yleensä tällaisessa tapauksessa otetaan jokin ulkopuolinen taho arvioimaan yrityksen todellista arvoa. Jos yritys on T:mi tai Ky ja oma pääoma on negatiivinen, kuten aika yleisesti on ollut. Kun heillä on ollut liian ”iso puku” verrattuna siihen, mitä yritys on tuottanut. Yrityksestä on nostettu liian paljon rahaa pois. Tämä merkitsee että yritys voi olla miinuksella 100 000 euroa. Jos yrittäjä tällaisessa tapauksessa myy yrityksen tai lopettaa sen, he voivat saada esim. veroja 40 000 maksettavaksi. Verottaja tulkitsee tällöin, että yrittäjä on ottanut yrityksestä 100 000 euroa palkkana ja verot on maksamatta. Silloin yrittäjällä ei ole mahdollisuutta lopettaa yritystä,

siksi että heillä ei ole rahaa maksaa veroja. Tilitoimisto kertoo heille harvoin, mitä tällainen tilanne tarkoittaa käytännössä. Tämä on T:mi:n ja Ky:n ongelma, jota ei tule osakeyhtiössä. Tämä on yleistä.” (Haastattelu 2).

Keskusteluyhteyden säilyminen perheenjäsenten keskuudessa ja tarpeellisten asiantuntijoiden käyttö korostui asiantuntijoiden haastatteluvastauksissa. Luopujalle voi osoittautua ongelmalliseksi lisääntynyt vapaa-aika ja olemattomat sosiaaliset suhteet. Haastateltu asiantuntija toteaa:

”Roolitus on tärkeää, kuka johtaa, mitä johtaa. On myös mietittävä mikä on luopujan rooli jatkossa. Uusi jatkaja haluaa monesti muokata yritystä mieleisekseen ja luopua vanhoista tavoista. Luopuminen ja yrityksen haltuunotto voi olla vaikeaa. Luopuja voi vielä luopumisen jälkeenkin tulla yritykseen omilla avaimilla ja järjestelmään asioita. Tämä voi olla työntekijöille hankalaa, koska he eivät tällöin oikein tiedä ketä pitää uskoa ja kuka johtaa yritystä. Viimeinen kakkukahvipäivä on syytä sopia. Saa tulla käymään, mutta olemaan ei saa jäädä. Luopijat voivat pelätä joutuvansa tarpeettomiksi. He voivat joutua hyvinkin tyhjän päälle ja heille on tarpeellista keksiä jotakin tekemistä. Monet yrittäjät eivät koskaan ole pitäneet sairauslomia tai muita lomiam ja he ovat aina olleet töissä. Sitten kun työtä ei enää ole, he ovat ikään kuin pihalla”. (Haastattelu 1).

Sukupolvenvaihdoksessa on hyvä tilaisuus pohtia mikä on yrityksen tulevaisuus, vanhoja toimintatapoja pitää kunnioittaa ja arvostaa mutta kuitenkin kyseenalaistaa. Uusi jatkaja haluaa yleensä tehdä yrityksestään itsensä näköisen. Hätiköityjä ratkaisuja ei kannata tehdä, mutta on tärkeää ymmärtää että sukupolvenvaihdos voi ehkä mahdollistaa yritykselle paremman tulevaisuuden. (Heinonen 2005, 155.)

7.4.2 Sukupolvenvaihdoksen epäonnistuminen

Sukupolvenvaihdoksen kriittisin kohta on sopivan jatkajan löytyminen ja ei ole itsestään selvää että yritys säilyy perheen omistuksessa. Ongelmia voi muodostua, kun todennäköinen jatkaja ei haluakaan jatkaa yrityksessä tai jos perheen sisällä on monta potentiaalista jatkajaa yritykselle. Onnistumiseen vaikuttaa myös jatkajan motivaatio ja valmiudet. (Heinonen 2005, 33–34.) Toisella yrittäjistä oli selkeä mielipide jatkavan henkilön tärkeimmistä ominaisuuksista:

”Tahto jatkaa. Ketään ei voi pakottamaan jatkamaan jos ei halua. Itsellä oli jossakin vaiheessa että en halua jatkaa, mutta halua kuitenkin löytyi ja tykkään työstä. Pitää tietää mitä tehdään ja miten mennään eteenpäin. Vaikka halua olisi, mutta osaamista ei, silloin kannattaa miettiä onko oikea henkilö jatkamaan.”(Haastattelu 4).

Sukupolvenvaihdosta voidaan kuvata näytelmänä, jossa on monenlaisia erilaisia rooleja. Seuraaja ja yritystoiminnasta luopuja sekä heidän sisaruksensa ja puolisonsa, jotka ovat seuranneet yrittäjän elämää hyvinkin läheltä. Erilainen joukko sidosryhmiä, jotka kenties osallistuvat vaihdokseen tai seuraavat läheltä tilanteen kehittymistä. On paljon hoidettavia asioita ja niihin liittyviä erilaisia jännitteitä. (Koironen 2000, 111.)Yksi asiantuntijoista kuvasi tilannetta seuraavalla tavalla:

”Suurin syy epäonnistumiselle on se, että yrittäjä ei ole kertonut sukupolvenvaihdoksesta muille lapsilleen. Tällaisessa tapauksessa joku lapsista on saanut firman ja loput lapsista ei tiedä mikä on heidän osuus. Onko heillä mahdollisuus saada kesämökki tai esimerkiksi asuinkiinteistö tai lomaosakehuoneisto Rukalla tai mikä tahansa. Tällöin lapsilla voi tulla ”sotaa keskenään” ja perhesuhteet kärsivät. Jos ensimmäinen askel on väärin tehty, on vaikea korjata tapahtunutta. Kaikkien muiden pitää saada ymmärtämään se, että on aina riski alkaa yrittäjäksi. Muut lapset saavat tavallaan vähän enemmän eurosta, yrittäjällä on aina se riski että yritys voi mennä huonosti, mutta se voi menestyä myös hyvin. Yrittäjyys vaatii aika paljon. Yrittäjän perheen pitää myös ymmärtää, että yritys tulee ensin ja vasta sitten tulee perhe. Yrittäjän on uhrauduttava yrityksen takia ja tehtävä miten asiakas vaatii.” (Haastattelu 2).

Sukupolvenvaihdos voi pahimmillaan olla hyvin kaoottista ja riitaisaa, jos osapuolet eivät pääse keskenään sopuun asioista. ”Ulkopuoliselle myyminen on helpompaa kuin perhepiirille. Joskus sukupolvenvaihdokset saattavat olla hyvinkin riitaisia. Asioista pitää puhua. Asioista puhuminen on jostakin syystä vaikeaa perheen sisällä. Rahoitus, omistajanvaihdoksen roolitus on hyvä käydä läpi, myös asiantuntijoiden käyttö eri vaiheessa. Ymmärretään että sukupolvenvaihdos ei ole perinnönjako.” (Haastattelu1). Vaihdoksen onnistumisen ja toteutumisen perusedellytyksiä on vaihdoksessa mukanaolevien perheenjäsenten ja luopujan sekä jatkajan pystyminen rakentavaan keskusteluun ja sekä luottamuksellisen ilmapiirin aikaansaaminen. (Heinonen 2005, 31).

7.4.3 Sidosryhmien huomioiminen ja mentorointi

Sidosryhmien huomioon ottaminen vaihteli haastateltavana olevien yrittäjien välillä ja sidosryhmien huomioimiseen vaikuttaa selkeästi yrityksen toimiala. Jos toiminta on hyvin asiakaslähtöistä, asiakkaiden huomioon ottaminen on tärkeää.

”Meillä on sellaisiakin asiakkaita, jotka ovat olleet asiakkaana 40 vuotta, firman alusta saakka. Jos mies yhtäkkiä vaihdetaan, tällöin on riskinä että pitkä asiakassuhde katkeaa, joka on tähän asti toiminut saumattomasti. Silloin asiakkaat voivat ajatella, että kun mies muuttuu niin pitäisikö meidän muuttaa firmaa samalla.” (Haastattelu 3).

Toisen yrittäjän kohdalla tilanne oli hiukan toinen, mutta yrityksen toimiala on eri.

”Asialla ei ollut suurta merkitystä. Joillekin isoille asiakkaille sanottiin että tehdään sukupolvenvaihdos. Ymmärrän yrittäjiä jotka miettivät että jatketaanko yritystä vai myydäänkö, silloin ei kovin isoon ääneen voi alkaa huutelemaan ennen kun tiedetään mitä tarkalleen tehdään.” (Haastattelu 4).

Yritystoiminnasta luopujalla voi olla useiden vuosien, jopa vuosikymmenten takaisia asiakassuhteita, josta täytyy huolehtia. Suhteet ovat syntyneet pitkäaikaisen kanssakäymisen kautta ja lisäksi voi olla erilaisia liikesuhteita, joista ei ole ole-massa minkäänlaista dokumentaatiota. Jokaisessa yrityksessä tilanne on erilainen, mutta yrityksen tulevaisuuden kannalta sidosryhmien ja luopujan välinen asioiden oppiminen toisiltaan on erittäin tärkeää. (Heinonen 2005, 44.)

Osaamisen siirtäminen yritystoiminnasta luopujan ja jatkajan välillä on yksi haasteellisimmista asioista sukupolvenvaihdoksessa. Onnistuneissa sukupolvenvaihdoksissa luopuja jää yleensä vielä joksikin aikaa työskentelemään yritykseen, mutta ei välttämättä ole niin aktiivisesti mukana yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. (Heinonen 2005, 42).

”Yleensä sukupolvenvaihdoksissa vanha omistaja jää vähäksi aikaa yritykseen mentoriksi. Tai vanha omistaja jää yritykseen joksikin aikaa töihin, että uusi yrittäjä oppii asiat. On paljon helpompaa, jos he käyvät asioita läpi yhdessä. Yrittäjä esittelee uuden omistajan yrityksen asiakkaille. On tärkeää että vanha omistaja on muka-

na ja auttaa alussa uutta omistajaa. Tällöin omistajanvaihdos tai sukupolvenvaihdos onnistuu paremmin.” (Haastattelu 2).

Vanhalla yrittäjällä on paljon niin sanottua hiljaista tietoa, jonka siirtäminen jatkajalle vie oman aikansa, toimialan kirjoittamattomat toimintatavat, pelisäännöt ja muut toimijat. (Heinonen 2005, 43).

”Sovittiin että isä on mukana vähintään viisi vuotta. Isä on antanut ensimmäisestä päivästä alkaen (...) vastuun. Opastusta on aina saanut kun on kysynyt. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat ostot: pitää osata ennakoida mitä ostetaan ensi kesäksi, kuinka paljon mitään merkkiä. Se ei ole mikään varttitunnin homma, siinä pitää katsoa vanhoja ostoja taaksepäin, historiatietoja. Se on sellainen homma mihin pitää pyhittää päivä, kaksi.” (Haastattelu 3).

Vanhalla yrittäjällä saattaa olla lisäksi yhteistyökumppaneita, joiden kanssa on toimittu vuosia ja myös sellaisia joiden kanssa yhteistyö ei ole oikein sujunut. Toimialoilla voi myös olla sellaisia eettisiä koodistoja ja arvoja, joiden tiedostaminen mahdollistaa että yleensä yritys voi toimia toimialalla. Myös kilpailijat ja alan kilpailutilanne on vanhalla yrittäjällä hyvin tiedossa. (Heinonen 2005, 43).

7.5 Arvonmääritys

Arvonmäärityksen malleista selkeimmin nousivat esiin tuottoarvon ja substanssiarvon käyttö yrityksen arvon määrittämisessä, sekä verottajan ennakkopäätös verotuksesta, että sukupolvenvaihdos ja yrityksen myynti pyritään hoitamaan mahdollisimman veroedullisesti.

Ennakkopäätöksen hakeminen verottajalta on keskeisessä osassa sukupolvenvaihdosprosessissa, tällä tavalla toimimalla vältytään yllätyksellisiltä veroseuraamuksilta. (Heinonen 2005, 109.)

”Sukupolvenvaihdoksissa ei haeta viimeistä hintaa silloin kun vaihdos tapahtuu omassa perhepiirissä. Jos myydään vieraalle, asia on toinen. Verottajalla on oma käsityksensä yrityksen arvosta. Sukupolvenvaihdoksissa haetaan verottajalta aina ennakkopäätös. Jotkut yrittäjät lahjoittavat yrityksen lapsilleen ilman että raha vaihtaa omistajaa. Verottajalla on oma laskentakaavansa sukupolvenvaihdosta tehtäessä. Arvonmääritys tehdään käyvän arvon mukaan, varsinkin jos yrityksellä on paljon koneita ja kalustoa. Ve-

rottajan päätös on sitova silloin, kun sukupolvenvaihdos on tehty siten kun on haettu ennakkopäätöstä verottajalta. Absoluuttista arvoa ei ole olemassa. Usein käytetään tuottoarvoa ja niin sanottua teurasarvoa eli substanssiarvoa eli varat vähennetään veloista. Verodullisin tapa lasketaan tarkasti etukäteen. Vähintään käytetään kolmea eri arvoa: verottajan arvo, substanssiarvo ja tuottoarvo.” (Haastattelu 1).

Veroviraston on noudatettava ennakkotiedon perusteella haettua verotuspäätöstä ja verovelvollisen on kuitenkin toimittava hakemuksessa esitetyllä tavalla. (Heinonen 2005, 109.) Toiselle yrittäjistä arvonmääritys oli tarpeellinen yrityksen omistuksessa olleen kiinteistön takia.

”Kiinteistönvälittäjä teki parikin arviota tästä kiinteistöstä. Sukupolvenvaihdoskonsultilla oli tiedossa, minkälaisella summalla verottaja hyväksyy kaupan. Kiinteistöarviossa ajatuksena oli, että jatkaja ei joudu kovin lujille ja hinta pitää saada niin matalaksi kuin vaan mahdollista. Kiinteistönvälittäjä arvioi kiinteistön myyntihinnan. Tehtiin kaksi kiinteistöarviota; käyvän arvon mukaan ja toinen paikallisen vuokrahintatason mukaan. Halli oli suhteellisen uusi ja hallilla oli kova hinta, mutta silloin kyseisellä paikkakunnalla oli paljon tyhjiä vuokrattavia kiinteistöjä. Näiden vuokrahinta oli huono, oman kiinteistön oikea hinta oli kova, uusi yrittäjä olisi joutunut ottamaan kovasti lainaa pelkästään kiinteistöä vastaan. Tällä tavalla hyväksyttiin pienempi arvio kiinteistöhinnaksi.” (Haastattelu 3).

Haastateltu yrittäjä kertoi laskennassa käytetyistä arvonmääritysmalleista seuraavasti:

”Verottajan vaatimaa arvonmääritystä, varaston arvo, kiinteistön arvo ja kolmen vuoden tuottoarvo. Silloin oli tosi huonoja vuosia takana, oli kaksi tappiollista vuotta ja yksi positiivinen vuosi, niin tuotto- odotus ei vaikuttanut mitään hinnanmääritykseen. Silloin isä tiesi firman taustat ja tiesi milloin sukupolvenvaihdos kannattaisi tehdä edullisesti. Arvonmäärityksessä käytettiin sukupolvenvaihdos konsultin suosittavaa mallia että saataisiin vaihdos tehtyä mahdollisimman edullisesti ja vähin veroseuraamuksin.” (Haastattelu 3).

Haastateltavina olevista yrittäjistä toinen taas kertoi, että yritykselle ei ollut tarpeellista tehdä varsinaista arvonmääritystä. ”Ei tehty varsinaista arvonmääritystä, nettovarallisuus jaettiin osakkeiden määrällä ja näin saatiin osakkeen arvo. Olisi ollut eri asia jos olisi myyty yritys perheen ulkopuoliselle henkilölle.” (Haastattelu

4). Nykyaikaisessa arvonmäärittämisessä yrityksen arvo määritellään yrityksen sen hetkisen taloudellisen tilan perusteella. Tämän lisäksi tulevaisuuden tuotto-odotuksella on myös merkitystä arvonmäärittämisessä kannalta. (Kallunki & Niemelä 2004,11).

7.5.1 Goodwill- arvon huomioiminen arvonmäärittämisessä

Goodwill-arvo on yrityksen laskennallisen arvon päälle laskettu arvo yrityksen liiketoiminnasta. Liikearvo eli goodwill-arvo koostuu yrityksen niin sanotuista lisäarvoa tuottavista tekijöistä, kuten esimerkiksi asiakaskunnasta, osaamisesta ja brändistä. Goodwill- arvon huomioimisesta arvonmäärittämisessä toinen asiantuntijoista kuvasi seuraavalla tavalla:

”Esimerkkinä parturi-kampaamo: Yrittäjä haluaa myydä yrityksensä ja jäädä eläkkeelle. Yrityksellä rahanarvoista tavaraa ovat kalusteet ja pieni varasto. Ei ole muuta, ei ole goodwillia. Uuden yrittäjän pitäisi luoda luotettavat suhteet asiakkaisiin. Yleensä asiakkaat lähtevät muualle heti tai asiakkaat ensin katsovat, millainen yrittäjä on ja asioivat yrityksessä kerran tai kaksi. Jos yritys koetaan hyväksi, asiakassuhde jatkuu. Luulen että noin puolet asiakaskunnasta häipyvät heti. Jos parturi- kampaamolla on esim. kymmenen vuokratuolia, jokaisella kampaajalla on omat asiakkaat. Vaikka sitten omistaja vaihtuu, se ei vaikuta mitään. Voi olla että yrittäjällä on ollut yksi tuoli niistä kymmenestä. Omistajanvaihdoksessa goodwill yleensä huomioidaan, mutta sukupolvenvaihdoksessa ei. Tällöin käytetään osakkeen käypää arvoa, minkä verottaja hyväksyy. Sen mukaan lasketaan huojennukset. Verohuojennus on 60 prosenttia osakkeen käyvästä arvosta. Lahjaveroa joudutaan maksamaan jos yritys on suuri. Goodwillin arvo lasketaan yleisesti siten, että jos yritys on tuottanut esim. 50 000 euroa vuodessa, tämä lasketaan 3-5 kertaisena. Lisäksi otetaan huomioon varaston arvo, josta epäkurantit tavarat on poistettu. Myös koneilla on jokin arvo.” (Haastattelu 2).

Molemmat haastateltavina olleista asiantuntijoista olivat yksimielisesti sitä mieltä, että sukupolvenvaihdoksessa liikearvoa ei lasketa toisin kuin myytäessä yritystä.

”Goodwill-arvo ei ole oleellinen silloin, jos jatkaja tulee perhepiiristä. Eri vaihtoehdot lasketaan aina ja katsotaan mikä on veroneutraalein tapa myydä yritys tai tehdä sukupolvenvaihdos. Mikroyrityksistä ei juurikaan jouduta veroja maksamaan, verotusta pidetään monesti isona peikkona. Yritys pystytään myymään 51 prosenttia

edullisemmin omalle perheenjäsenelle, mutta yrityksen hinta pitää olla verottajan arvion mukainen. Jos myydään ulkopuoliselle, yrityksellä on yleensä jonkinlainen goodwill-arvo, mutta se on yleensä hankala määrittää. Yrityksen arvo on se mikä näkyy viimeisellä rivillä, arvo on voiton osuus. On mietittävä minkälainen on yrityksen tulevaisuudennäkymät. Riippuu yrityksen toimialasta. Sukupolvenvaihdoksessa (spv) maksimaalinen voitonhaku ja goodwill-arvo eivät ole niinkään oleellinen asia.” (Haastattelu 1).

Ostajalla ja myyjällä on usein erilainen näkemys yrityksen goodwill- arvosta. Myyjän näkemys saattaa olla hyvinkin tunnepitoinen kun taas ostajan kannalta goodwill kuuluu bisneksen aineettomiin ydinelementteihin. (Ely-keskus 2012, 17).

7.5.2 Yrityksen historiatietojen merkitys arvonmäärittämisessä

Yrityksen historiatiedoilla on merkitystä varsinkin silloin jos yritystä lähdetään myymään ulkopuoliselle.

”Historiasta katsotaan kuinka paljon yritys on tuottanut. Kun yritys myydään, historiatieto on ainoa tieto joka meillä on. Kukaan ei halua ostaa yritystä jonka kehityssuunta on alaspäin. Jos yrittäjä on aikeissa jäädä eläkkeelle, silloin yrittäjä yleensä pitää vähän pidempiä lomia liikevaihto ja voitto laskevat. Tällöin voi käydä niin, että yritys ei ole enää niin kiinnostava. Jos yrittäjä olisi jatkanut yrityksen pyörittämistä kuin ennen vanhaan, yritys olisi tällöin helpompi myydä. Uudet yrittäjät joutuvat satsaamaan markkinointiin, että yrityksen tulosta saataisiin parannettua. Kuukaudessa ei saada tilauksia takaisin, vaan niiden eteen on tehtävä paljon töitä.” (Haastattelu 2).

Toinen asiantuntijoista kommentoi yrityksen historiatietojen merkitystä seuraavasti: ”Rahoittaja katsoo kolmen, viiden viimeisen vuoden tilinpäätöksen tiedot.” (Haastattelu 1). Yritysten tilinpäätökset ovat luotonantajalle tärkeitä tietolähteitä. Että luottokelpoisuutta pystyttäisiin arvioimaan, on kehitetty erilaisia luottoluokituksia, standardeja ja luottotietotoimintaa, tilinpäätökset toimivat näissä yhtenä tärkeänä tietolähteenä. (Leppiniemi & Kykkänen 2013, 178).

7.6 Verosuunnittelu ja yritysvarallisuusjärjestelyt

Haastateltavina olleiden asiantuntijoiden vastatusten perusteella yrittäjät eivät ole perillä yritystensä verosuunnittelusta eivätkä tarvittavista yritysvarallisuusjärjestelyistä sukupolvenvaihdostilanteessa.

”Suurin ongelma on se että tilitoimisto ei kerro heille. Voi olla että isoissa tilitoimistoissa jokin henkilö syöttää laskut ja jokin toinen henkilö tilittää ne ja he eivät puhu keskenään. On ongelmallista kun sama henkilö ei hoida koko yritystä alusta loppuun saakka. Yrittäjät eivät ole tietoisia yhtiömuotojen eroista. Yleensä yrittäjät heräävät vasta siinä vaiheessa, kun he ovat saaneet ensimmäisen lapun eläkeyhtiöltä ja silloin ne soittavat minulle, että: pitäisikö tehdä jotakin? ja minä vastaan että: aika paljonkin. Tällöin ei voida tehdä verosuunnittelua, se on aika vaikeaa, kun yrittäjä ei ole ollut ajoissa asialla.” (Haastattelu 2).

Haastattelussa tuli myös esille että tietojen etsiminen verottajan sivuilta voi olla yrittäjälle ylivoimainen tehtävä, koska asiat on kirjoitettu vaikeasti ymmärrettävään muotoon.

”Yritys pyritään myymään mahdollisimman veroneutraalisti. Yrittäjät pelkäävät veroja, he ovat tietoisia näistä asioista mutta eivät kuitenkaan ole asioista kauheasti perillä. Asiantuntija ehdottaa veroasiantuntijan ottamista mukaan selvittämään veroseuraamuksia ja hoitamaan asiat loppuun. Monesti asioiden ymmärtäminen ja lukeminen verottajan sivuilta voi olla haasteellista, koska asiat on kirjoitettu sellaiseen muotoon, että se on vaikeasti ymmärrettävissä. Verottaja on mielellään suunnittelussa mukana ja antaa ratkaisuja. Asiat hoidetaan lain suomin rajoin asiantuntijoiden mukana ollessa” (Haastattelu1).

Parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen yrityskaupassa ja sukupolvenvaihdoksessa päästään huolellisella ja pitkäjänteisellä verosuunnittelulla verosuunnittelu vaatii aikaa ja tällöin on mahdollista käyttää kaikkia tarjolla olevia toimintavaihtoehtoja. (Manninen 2001, 17.)

Yritysmuotoa on joskus syytä muuttaa yrityskauppaa tai sukupolvenvaihdosta ajatellen. Jatkajan, luopujan ja ostajan kannalta yritysmuodolla on merkitystä. Veron kannalta yksityisliike on huonoin vaihtoehto myyjän kannalta. Ostajan kannal-

ta on edullisinta ostaa pelkkä yrityksen substanssi sen sijaan, että ostaisi yhtiömuotoisen yrityksen (Manninen 2005, 19). Asiantuntijoiden mukaan yrittäjät eivät ole kauhean tietoisia eri yritysmuotojen eroista.

”Yritysmuodon muuttamisia joudutaan tekemään aina silloin tällöin. Riippuu tapauksesta ja siitä, millaisia sopimuksia yrityksellä on esim. asiakkaiden kanssa, lisenssit ym. koneiden ohjelmistot. Osakeyhtiöissä osakkeet vaihtavat omistajaa. Joskus sopimusten saaminen ja siirtäminen saattaa olla haasteellista. Tasetta joudutaan joskus siivoamaan, esim. kiinteistöt saattavat jäädä vanhalle omistajalle. Osakeyhtiö on ostajan kannalta haasteellinen, jos ostaa yrityksestä osakkeet ja otetaan pankilta lainaa, silloin tämä laina on henkilökohtaista lainaa eli laina ei ole yrityksen lainaa vaan henkilökohtaista lainaa. Osakekauppa on myyjän kannalta kätevää, mutta ostajalle tulee vakuusongelma. Sellaisia järjestelyjä tehdään, että osakeyhtiö ostaa omia osakkeitaan vanhoilta omistajilta, edellyttäen että yrityksellä on voitonjakokelpoisia varoja.” (Haastattelu 1).

Haastateltavana olleista yrittäjistä toisella jouduttiin yhtiömuodoissa tekemään jonkin verran muutoksia omistusten takia.

”Alun perin toimiva yhtiö oli (...) Ky ja sitten oli (...) Oy. Molemmat olivat hyviä yritysmuotoja sukupolvenvaihdon kannalta, ei tarvinnut alkaa muuttamaan yritysmuotoa. Omistusjärjestely oli niin, että isä omisti Oy:n täysin ja Ky:stä isä omisti 1/62 osan ja osakeyhtiö omisti 61/62 osan. Ongelmana oli, että mitenkä verotta- ja kohtelee, kun isä omisti vain sen osakeyhtiön. Tämä toimiva yhtiö, mitä oltiin pääasiassa vaihtamassa, olikin osakeyhtiön omistuksessa. Suhtaudutaanko tähän niin, että osakeyhtiön kauppa on vaan sukupolvenvaihdos ja toinen on tavallinen kauppa. Tässä oli selvittävää ja verottaja suhtautui siihen niin, että koko paketti on yhtä kuin sukupolvenvaihdos. Verottajan puolesta tämä olisi onnistunut, mutta pankki pakotti tekemään fuusion. Osakeyhtiöllä oli kiinteistö, joka käy vakuudeksi, ja kiinteistöyhtiöllä ei ollut velkaa. Toimivalla yhtiöllä oli paljon velkaa ja suuri varasto. Kiinteistössä piti saada vakuudeksi pankille.” (Haastattelu 3).

Yritysrakenteen muutokset ovat usein suuritöisiä ja aikaa vaativia. Oikein tehtyinä vältetään turhien verojen maksamisilta. Yritysrakenteiden muokkaamisessa voidaan käyttää apuna esimerkiksi sulautumista, jakautumista, liiketoimintasiirtoja ja fuusioimista. (Manninen 2005, 20).

7.7 Empatian ja tunneällyn merkitys sukupolvenvaihdoksissa

Asiantuntijahaastattelujen perusteella kävi ilmi, että sukupolvenvaihdoksessa tai yrityksestä luopumisessa 90 prosenttia on tunnetta ja loput 10 prosenttia on erilaisten asioiden hoitamista. Yritystoiminnasta luopujan tunteet voivat näkyä muun muassa seuraavalla tavalla:

”Esimerkiksi yrittäjä voi ajatella: En voi antaa yritystä pojalle, hän lähtee jo kello seitsemän, tai kahdeksan kotiin. Hänen pitäisi olla täällä kymmeneen asti illalla. Kuinka voin antaa sen hänelle, hän on pelkästään täällä neljätoista tuntia per päivä. Ei hän pärjää yrittäjänä silloin. Tällaista tulee vastaan. Tai tytöllä on neljä lasta, hän joutuu joka ilta kускаamaan niitä edes takaisin harjoituksiin ym. muihin. Ei hän voi olla yrittäjä silloin, pitäisi olla töissä. Vanha yrittäjä on saattanut tehdä kuusitoista tuntia päivässä töitä.” (Haastattelu 2).

Yrityksestä luopuminen voi olla vaikeaa, koska yrittäjä on ikään kuin elänyt yritykselleen ja kaikki sosiaalinen verkosto on saattanut pyöriä yrityksen ympärillä. Eläkkeelle siirtyminen voi olla suuri muutos, vapaa-aika lisääntyy ja se pitäisi saada täytettyä jollakin muulla toiminnalla, esimerkiksi uudella harrastuksella. (Manninen 2005, 31).

”Yrittäjällä voi olla ongelmana että hänellä ei ole elämää yrityksen ulkopuolella. Ei ole ollut aikaa kun hän on tehnyt kuusitoistatuntisia päiviä. Ei ole harrastuksia, ei mitään tällaista. Kaikki verkosto mitä hänellä on, liittyy yritykseen. Sitten hän vain istuu kotona ja miettii mitä hänen pitäisi tehdä. Sukupolvenvaihdoksesta voidaan sanoa, että se on 90 prosenttia psykologiaa ja 10 prosenttia tekniikkaa. Yrittäjää pitäisi muistuttaa, että on olemassa myös muuta elämää yrityksen ulkopuolella. He ovat eläneet yrittäjyyttä niin kauan, että heidän mielestä se on se ainoa elämä.” (Haastattelu 2).

Toinen asiantuntijoista kertoo, että luovuttaessa yrityksestä käydään läpi monenlaisia erilaisia tunteita:

”Joskus yrittäjä kertoo hyvinkin vaikeita asioita, miten asiat ovat vaikuttaneet työhön ja elinkaareen. Huolet ja murheet purkautuvat monesti tällaisessa tilanteessa. Ehkä ulkopuoliselle asiantuntijalle on helpompi puhua. Työssä pitää olla aidosti kiinnostunut yrittäjien asioista ja sataprosenttisesti mukana. Työ on todella palkitsevaa.

Tunnetta on paljon niin ostajilla kuin myyjillä. Tunteet voivat vaihdella vihan, pelon, ärtymyksen tai huolien välillä tai kaiken mahdollisen välillä. Perheyritykset ovat haasteellisempia.”(Haastattelu 1).

Perheyrityksen myyminen on monimutkainen prosessi, sillä se sisältää kaksi erilaista mutta toisiinsa liittyvää asiaa: tunteet sekä liiketoiminnan ja perheen. Päättökseen yhteisymmärrykseen omistajien kanssa, on löydyttävä varteenotettava ostaja, joka haluaa jatkaa yritystä, jossa vanha omistaja on raatanut ja viettänyt aikaa monet vuodet. Jos jatkaja tulee perheen sisältä, liikeasiat eivät ole ainoa tekijä jatkajasta päätettäessä. Ihmissuhteet ovat monesti tärkeämmällä sijalla prosessissa, hyvä ja avoin keskusteluyhteys on hyvä saada luotua hyvissä ajoin. (Bradford Bulkey 2007, 2.)

Yritystoimintaa jatkavat haastateltavina olleet yrittäjät kuvaavat tämän hetkisiä tunnesiteitä ja niiden syntymistä yritystään kohtaan seuraavasti:

”Lähinnä sitä kautta, kun on katsonut isän yrittämistä. Varmasti sillä yrittäjällä joka on tehnyt pitkään töitä yrityksen eteen, on tundeside yritykseen, luopuminen on vaikeaa. Omasta yrityksestä pitää tykätä, mutta ei kuitenkaan saa liikaa kiintyä siihen. Pitää olla valmis luopumaan. Jos joskus seuraava sukupolvenvaihdos tulee ajankohtaiseksi, lupaan olla itse aktiivinen enkä tuputa mitään kenellekään. Pidän yrityksen sellaisessa kunnossa että se pystytään myymään.” (Haastattelu 4).

Toinen haastateltavista kokee että yrityksestä luopuminen tällä hetkellä ei olisi kovinkaan vaikeaa.” Tällä hetkellä ei ainakaan tunnu vaikealta. Isälle tämä yritys on varmaankin ollut enemmän sellainen pikkulapsi, kun hän on tämän yrityksen perustanut. Ajattelen tätä enemmän työpaikkana ja kauppatavarana. Jos joku haluaisi ostaa ja antaisi hyvän hinnan, niin ei tarvitsisi kauhean kauaa mietiskellä.” (Haastattelu 3).

7.8 Näkökulmia verotuksesta

Sukupolvenvaihdoksen verotukseen kaikki haastateltavat haluaisivat muutoksia. Varsinkin lahjaverotusta kritisoitiin ja verohuojennusta olisi muokattava siten että se koskisi myös perheen ulkopuolisia henkilöitä tietyin ehdoin, etenkin jos henki-

lö on työskennellyt yrityksessä vuosikausia ja olisi halukas jatkamaan yritystä eikä perheen sisältä jatkajaa löydy. Verosuunnittelua pidettiin hyvänä asiana, huolimatta siitä että siitä jouduttaisiin vähän maksamaan.

”Jos verrataan Ruotsiin, tilanne on kuin yö ja päivä. Ruotsissa ei sukupolvenvaihdosta veroteta ollenkaan. Jos äiti antaa yrityksen lahjaksi tyttärelleen, niin ei ole mitään lahjaveroa. Ulkopuoliselle myytäessä he joutuvat maksamaan veroa. Toivoisin tällaista veromallia myös Suomeen. Hallitus on nyt korottanut lahjaveroa kolme kertaa ja nyt nostetaan vielä lisää verotusta.” (Haastattelu 2).

Vuodesta 2015 perintö- ja lahjaveron määrä ensimmäisessä kategoriassa on 8-20 prosenttia, tähän kuuluu puoliso ja lapset hallitsevan perimysjärjestyksen mukaan. Aikaisemmin perintö- ja lahjaveron osuus oli 7-19 prosenttia. Verotusarvo perintö- ja lahjaverotuksessa perustuu todelliseen markkina-arvoon, joka lasketaan sen päivän tietojen perusteella jolloin omistajanvaihdos tapahtuu. Tällä hetkellä meillä on poliittinen väittely verotuksesta lahja- ja perintöverojen osalta on luonut epävarmuuden ilmapiirin joka vaikuttaa sukupolvenvaihdoksiin. Perheyrietykset tarkkailevat epävarmoina omistajanvaihdosten tulevaisuutta ja odottavat asioiden etenemistä. (Viljamaa & Tall & Varamäki & Singer & Durst 2015, 27).

Asiantuntijoista toinen haluaisi muuttaa yrityksen kauppahinnan verotusta siten, että kauppahinta voitaisiin jakaa useammalle tilikaudelle.

”Ensimmäisenä tilikautena jokin osa ja seuraavana tilikautena esim. yksi kolmasosa. Mutta kun kauppahinta on sovittu, koko kauppahinta lyödään yhdelle tilikaudelle, sille ensimmäiselle. Tavallaan ostaja tai jatkaja joutuu maksamaan kauppahinnasta veron ennakkoon kaikilta vuosilta, vaikka tuloutus tulee vasta myöhemmässä vaiheessa. Olisi hyvä jos vero maksettaisiin silloin vasta kun raha on tilillä tai kun se tuloutuu. Monesti tänä päivänä joudutaan jaksottamaan maksuja, koska yrityksellä ei ole varoja maksaa. Verotus on ongelmana jatkajalle silloin jos yrityksellä on esim. jokin iso kiinteistö tai metsää. Rahoitusta on ongelmallista saada että verot saataisiin maksettua. Verosuunnittelua kannattaa tehdä ja siitä kannattaa hiukan maksaa, koska tällä voidaan saavuttaa veroetuja.” (Haastattelu 1)

Lahjaverotusta moitittiin, koska koettiin, että edellinen yrittäjä on jo kertaalleen verot valtiolle maksanut.” . Lahjaverotussysteemi saisi jäädä pois, kun vanhempi

sukupolvi on jo aika paljon maksanut verottajalle, silloin kun on sen omaisuuden luonut. Pienessä yrityksessä vielä jotenkin menettelee, mutta jos yrityksellä on suuri omaisuus, tulee ongelmia. Uusi yrittäjä voi joutua taloudellisiin ongelmiin jos vanhemmilla on valtava omaisuus, veroja ei saa silloin millään maksettua, on pakko realisoida omaisuutta, että verot saadaan maksettua.” (Haastattelu 3). Toisella yrittäjistä oli ehdotuksena, että rahat jotka pitäisi maksaa verottajalle, sijoitettaisiin yritykseen.

”Mielellään ei tarvitsisi maksaa mitään veroja. Toki sain starttirahaa, niin että valtio ottaa ja valtio antaa. Isoissa yrityksissä, joilla on enemmän tasetta, joutuu maksamaan vähän enemmän. Tässä yrityksessä puhuttiin niin pienistä summista että ei sen takia kannata Ruotsiin muuttaa. Vaihtoehtona voisi olla, että olisi sijoittanut firmaan saman rahan kuin mitä piti maksaa verottajalle. Jos maksaa 10 rahaa, niin olisi sijoittanut firmaan sen 10 rahaa.” (Haastattelu 4).

Verohuojennuksen jatkaminen myös perheen ulkopuolisiin henkilöihin, esimerkiksi yrityksen pitkäaikaiselle työntekijälle, pidettiin hyvänä asiana.” Pienissä yrityksissä henkilöityy useasti toiminta, silloin yrityksessä voi olla työntekijä joka on melkein kuin oma poika, joku joka on ollut yrityksessä kymmeniä vuosia.” (Haastattelu 3). Lisäksi pidettiin merkittävänä asiana bisneksen ja asiakkaiden tuntemista.” Usein yrityksessä on jokin pitkäaikainen työntekijä joka olisi kiinnostunut ostamaan yrityksen. Tämä olisi hyvä kädenojennus koska se olisi yrityksen jatkumisen kannalta pienemmän riesan tie. Todennäköisesti tämä työntekijä tuntee bisneksen erittäin hyvin, tuntevat asiakkaat ja hänellä voi myös olla uusia kehittämisajatuksia. Tämä olisi hyvä asia, mutta tähän vaikuttaa verotukselliset asiat, koska verohuojennuksia ei voida käyttää ja niillä on merkittävä rooli.” (Haastattelu 1).

Vuosien 2008 ja 2009 lahja- ja perintöverotusta on kevennetty. Vuoden 2010 alusta lahja- ja perintöverotuksen yhtenäistäminen on johtanut verotuksen kiristymiseen useissa tapauksissa. Lahja- ja perintöverolakeihin lisättiin vuoden 2012 alussa neljäs veroasteikko, mikä johti suurten lahjojen ja perintöjen verotuksen kiristymiseen. Veroasteikko kiristyi entisestään vuoden 2013 alusta, kun lahja- ja pe-

rintöverotuksessa otettiin käyttöön uusi veroluokka, johon sijoittuvat yli miljoonan euron suuriset lahjat ja perinnöt. (Juusela & Tuominen 2014, 18).

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että sukupolvenvaihdoksen tai omistajanvaihdoksen onnistumiseen vaikuttaa yritystoiminnasta luopuvan yrittäjän aktiivisuus aloittaa aloissa pohdiskelu yrityksen seuraavasta jatkajasta. Tällöin on tarpeeksi aikaa hyödyntää kaikki saatavissa oleva asiantuntijuus. Seuraavassa luvussa esitetään haastattelujen pohjalta tehdyt johtopäätökset sekä näkökulmia uusille tutkimuksille.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää minkälaisia kokemuksia pohjalaisilla ja eteläpohjalaisilla asiantuntijoilla ja sukupolvenvaihdoksen läpikäyneillä yrittäjillä on arvonmäärityksestä, yritysjärjestelyistä, verotuksesta ja sukupolvenvaihdoksen emotionaalisesta puolesta. Esille haluttiin tuoda sukupolvenvaihdoksen taustatekijät ja toteutus sekä pahimmat ongelmakohdat. Lisäksi selvitettiin yleisimmin käytetyt arvonmääritysmallit sekä goodwill-arvon ja yrityksen historiatietojen merkitys arvonmäärityksessä. Myös verosuunnittelu ja yritysvarallisuusjärjestelyt sekä empatian ja tunneälyn merkitys sukupolvenvaihdoksessa tuotiin esille. Lopuksi haastateltavat kertoivat mielipiteensä ja parannusehdotuksensa tämänhetkisestä verotuksesta.

8.1 Kokemukset tutkimuksesta ja loppupäätelmät

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että hyvään lopputulokseen pääsemiseen niin omistajanvaihdoksessa kuin sukupolvenvaihdoksessa tarvitaan monenlaisia erilaisia tahoja ja asiantuntijoita. Yrityksen omistus ei vaihdu päivässä, vaan suunnitteluun ja vaihdokseen on käytettävä aikaa, jopa kolmesta viiteen vuotta tai kauemmin. Näin varmistetaan liiketoiminnan jatkuminen ilman ongelmia ja uuden yrittäjän on helpompi jatkaa yritystä edellisen omistajan jälkeen. Kummallakaan yrittäjistä ei ollut varsinaista suunnitelmaa sukupolvenvaihdoksesta, vaan asiat etenivät pikkuhiljaa omalla painollaan.

Haastattelujen pohjalta nousi esiin, että sukupolvenvaihdokseen tai omistajanvaihdokseen valmistautuminen alkaa perheensisäisillä keskusteluilla. Yritykselle on ensin löydettävä sopiva jatkaja perheen keskuudesta ja jos jatkajaa ei löydy, yrittäjän on valmisteltava yrityksensä myyntikuntoiseksi omistajanvaihdosta varten. Jos päädytään sukupolvenvaihdokseen, yritystoiminnasta luopujalta vaaditaan tasapainottelua perheenjäsenten keskuudessa. On oltava tasapuolinen kaikkia perheenjäseniä kohtaan, mutta kuitenkin muistettava että sukupolvenvaihdoksessa ei ole kyse perinnönjaosta. Ongelmia saattaa muodostua silloin, jos perheen sisältä löytyy useampi halukas jatkaja ja jos he eivät pääse sopimukseksi, kenellä on

parhaat kyvyt jatkamiseen, tällöin voi olla paras keino jakaa yritys osiin, niin että jokainen saa jotakin ja säilyttää sopu perheen keskuudessa.

Kun aletaan suunnitella sukupolvenvaihdosta, haastatteluissa nousi esille, että yrittäjän kannattaa jo alkuvaiheessa olla yhteydessä sukupolvenvaihdosasiantuntijaan, eikä jäädä pohdiskelemaan asioita yksinään. Asiantuntijoilta saa puolueetonta tukea ja asiantuntemusta siitä, miten asioissa kannattaa edetä. Tarvittaessa he ohjaavat yrittäjää eteenpäin erikoisasiantuntijoille, jotka ovat perehtyneet esimerkiksi verotuksellisiin asioihin tai yrityksen arvonmäärittämiseen. Molemmat haastattavina olleet yrittäjät olivat tukeutuneet asiantuntija- ja konsultointiapuun. Varsinkin verotuksellisten asioiden ymmärtämistä pidettiin haasteellisena, koska verottajan käyttämä virkamieskieli koettiin vaikeaksi ymmärtää.

Asiantuntijoista toinen oli havainnut uudenlaisen ilmiön omistajanvaihdoksissa, jossa yrityksistä on tullut kauppatavaraa. Esimerkiksi ravintola-alalla, tehdään yrittyskauppaa siten, että laitetaan yritys hyvään myyntikuntoon ja myydään sitten hyvin kannattava yritys pois ja saadaan näin hyvä myyntivoitto. Tällöin viritetään yritys huippuunsa, hankitaan hyvä asiakaskunta ja sen jälkeen otetaan liikearvosta eli goodwill arvosta hyvä kauppahinta. Tämä onnistuu vain, jos yrittäjä tietää mitä tekee ja missä kohtaa yritys kannattaa myydä pois. Haastatteluiden mukaan liikearvolla, eli goodwill-arvolla ei ole merkitystä sukupolvenvaihdoksessa, koska silloin sitä ei lasketa. Sukupolvenvaihdoksessa luopuja ei yleensä tavoittele suurta voittoa, mutta omistajanvaihdoksessa liikearvo huomioidaan. Goodwill-arvoa on hyvin hankala määrittää ja tästä ostajalla ja myyjällä onkin yleensä erilaiset näkemykset.

Haastatteluiden perusteella luopujalle suureksi haasteeksi voi muodostua lisääntynyt vapaa-aika. Voi olla että yrittäjä on elänyt vain yritykselleen, ei ole ollut aikaa harrastaa mitään ja sosiaaliset suhteet ovat voineet rajoittua yritystoimintaan. Luopujan pitää osata antaa tilaa jatkajalle ja malttaa oikeasti luopua yrityksestään. Tässä vaiheessa on hyvä pohtia yrityksen tulevaisuutta ja päivittää toimintatavat tähän päivään. Uusi yrittäjä haluaa tehdä yrityksestään omannäköisensä.

Haastateltavat arvioivat, että sidosryhmien huomioiminen riippuu toimialasta ja tilanne on erilainen eri yrityksissä. Hyvin asiakaslähtöisessä toiminnassa eri sidosryhmät on huomioitava tarkemmin ja voi olla että kun yrityksen omistaja vaihtuu, vaihtuu myös asiakaskunta. Asiakassuhteiden ja osaamisen siirtäminen on yksi haastavimmista ja vaikeimmista tehtävistä sukupolvenvaihdoksessa. Haastateltavien keskuudessa koettiin hyväksi asiaksi, että vanha omistaja jää vielä työskentelemään yritykseen joksikin aikaa, varsinkin hiljaisen tiedon siirtäminen ottaa oman aikansa. Näin olikin toimittu molempien haastateltavina olleiden yrittäjien yrityksissä.

Haastatteluiden perusteella yleisimmin käytettävät arvonmääritysmallit olivat substanssiarvo, tuottoarvo ja tärkeimpänä verottajan ennakkopäätös verotuksesta. Jos sukupolvenvaihdos tapahtuu perhepiirissä, yrityksen arvolle ei haeta tällöin viimeistä hintaa, vaan verottajan ennakkopäätös käyvästä arvosta näyttelee tärkeintä osaa. Toiselle haastateltavista yrittäjistä arvonmääritys oli tärkeä, koska yrityksellä oli omistuksessaan kiinteistö mutta toisella yrittäjällä taas arvonmääritys ei ollut tarpeellinen, koska yrityksen arvo perustui koneisiin ja laitteisiin sekä varaston arvoon. Molemmat yrittäjistä käyttivät arvonmäärityksessä konsulttiapua, jonka avulla selvitettiin mitenkä sukupolvenvaihdoksessa päästäisiin mahdollisimman edulliseen lopputulokseen.

Arvonmäärityksen kannalta yrityksen historiatietojen merkityksellisyys nousi esille haastatteluissa. Kun yritys päätetään myydä ulkopuoliselle ja suunnitellaan omistajanvaihdosta, ainoastaan historiatietojen perusteella pystytään päättelemään, minkälainen on yrityksen kehityssuunta. Asiantuntijahaastatteluissa tuli esille, että historiatieto on ainoa tieto joka heillä on käytettävissä, varsinkin kun suunnitteilla on yritysmyynti. Haastattelussa tuli myös esille, että suunniteltaessa esimerkiksi eläkkeelle jääntiä, yritystä pitäisi vielä jaksaa pyörittää kuten ennenkin, että liikevaihto ja yrityksestä saatava voitto eivät laskisi ja tällä tavalla yritys olisi kiinnostavampi ja helpommin myytävissä. On myös huomattava, että rahoittaja on kiinnostunut viimeisten vuosien tilinpäätösten tiedoista.

Haastattelujen perusteella kävi selville, että yrittäjät eivät ole selvillä yritysvarallisuusjärjestelyistä tai verosuunnittelusta sukupolvenvaihdoksessa. Asiantuntija-haastattelujen mukaan heillä ei työnteon ohessa ole aikaa selvittää näitä asioita ja suurimmaksi ongelmaksi nousi, että tilitoimistot eivät kerro heille miten pitäisi menetellä. Tilitoimistoissa yhden henkilön pitäisi hoitaa aina kaikki yhden yrityksen kirjanpidolliset asiat tilinpäätökseen asti, mutta tällä hetkellä varsinkin isoissa tilitoimistoissa tehtävät ovat hajautettuja. Joku henkilö hoitaa laskut ja toinen tilitää ne eteenpäin. Haastatteluissa tuli esille, että tietojen etsiminen verottajan nettisivuilta on haasteellista ja yrittäjät pelkäävät veroja. Asiantuntijat suosittelevatkin yrittäjille veroasiantuntijan mukaan ottamista verosuunnitteluun. Positiivisena asiana tuli esille, että verottaja on mielellään mukana ja antaa verotuksellisia ratkaisuja.

Yritysmuodolla on merkitystä ja joskus muuttamisia joudutaan tekemään. Haastatteluissa nousi esille, että sukupolvenvaihdoksessa tai omistajanvaihdoksessa toiminimi on huonoin vaihtoehto. Suositeltavin yhtiömuoto on osakeyhtiö tai kommandiittiyhtiö. Haastatteluissa nousi esille, että toiselle yrittäjistä yhtiömuotoon jouduttiin tekemään muutoksia, koska yrityksellä oli omistuksessaan kiinteistö. Toimiva yhtiö oli kommandiittiyhtiö, mutta osakeyhtiö omisti kiinteistön. Verottaja olisi hyväksynyt sukupolvenvaihdoksen sellaisenaan mutta rahoittaja vaati fuusioimisen vakuuksien takia. Haastateltava yrittäjä toi esille, että tämän järjestyksen selvittelyyn meni paljon aikaa, koska verottajan kanta ja verokohtelu piti selvittää.

Asiantuntijatyössä empatian ja tunneällyn merkitys korostuu. Haastatteluissa nousi esille, että sukupolvenvaihdoksissa 90 prosenttia on psykologiaa ja loput 10 prosenttia tekniikkaa. Yrityksestä luovuttaessa käydään läpi erilaisia tunteita. Haastattelujen mukaan asiantuntijat olivat huomanneet, että perheen ulkopuoliselle henkilölle on helpompi puhua huolista ja murheista. Yrittäjien haastatteluissa nousi esille, että kummallakaan jatkajalla ei olisi tällä hetkellä vaikeaa luopua yrityksestään. Toinen yrittäjistä toi esille, että hän ajattelee yritystä enemmän kauppavarana ja työpaikkana. Jos joku olisi valmis maksamaan tarpeeksi, yrityksestä ei olisi vaikeaa luopua.

Tämänhetkiseen lahja- ja perintöverotukseen ei oltu tyytyväisiä. Haastateltavat halusivat muuttaa perintöverotusta Ruotsin mallin mukaiseksi, lisäksi yrityksen kauppahinnan verotus pitäisi muuttaa siten, että se voitaisiin jakaa useammalle tilikaudelle. Verotus koettiin ongelmalliseksi silloin, kun yrityksellä on omaisuutena esimerkiksi kiinteistö. Haastateltavat kritisoivat lahjaveroa, koska kokivat, että yrityksen edellinen omistaja on jo kertaalleen veroja maksanut tarpeeksi verottajalle. Mahdollisen verohuojennuksen ulottamista myös perheen ulkopuolisille yrityksen pitkäaikaisille työntekijöille pidettiin haastateltavien mukaan hyvänä asiana. Merkittävänä asiana tässä pidettiin sitä, että kauan yrityksessä työskennellyt henkilö tuntee hyvin asiakaskunnan ja bisneksen.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimukset

Opinnäytetyön tuloksia ei voida yleistää, koska jokainen sukupolvenvaihdos on selvitettävä tapauskohtaisesti. Tutkimuksen kohdejoukko oli suppea ja yrittäjät edustivat vain pientä joukkoa pohjalaisista ja eteläpohjalaisista yrittäjistä. Haastattelujen perusteella nousi kuitenkin esille samantapaisia vastauksia, joiden perusteella voitiin kuitenkin tehdä päätelmiä. Näiden päätelmien luotettavuutta vahvistettiin raportoimalla tutkimuksen toteutus mahdollisimman yksityiskohtaisesti kaikista eri vaiheista sekä käyttämällä osallistujatarkistusta.

Suppea tutkimusryhmä tarjoaa mahdollisuuksia monille erilaisille jatkotutkimuksille. Tämän saman tutkimuksen voisi tehdä missä alueella vain Suomessa ja tällä tavalla saataisiin lisää tutkimustuloksia ja lisättäisiin yleistettävyyttä. Tutkimus voitaisiin suorittaa myös haastatteleamalla tutkimukseen vain pelkästään asiantuntijatyössä työskenteleviä henkilöitä tai vain pelkästään yrittäjiä.

Tutkimusta voitaisiin myös laajentaa käyttämällä samoja tutkimuskysymyksiä kuin tässä tutkimuksessa, mutta laatimalla kysymykset kvantitatiivisen tutkimuksen muotoon ja ottamalla tutkimusryhmäksi omistajanvaihdokseen päätyneet yrittäjät.

LÄHTEET

Bedosky, John. 2002. Planning a successful family business succession. Trusts & Estates. Viitattu 26.5.2015.

<http://search.proquest.com.ezproxy.puv.fi/abicomplete/docview/229859987/1D2BC189AB2A4D75PQ/52?accountid=27304#>

Blummè, N. & Pitkänen, T. & Raunio, M. & Äärilä, L. 2008. Yritystoiminnan uudelleenjärjestely. Helsinki. KHT- Media Oy.

Bradford Bulkey, G. 2007. Managing Emotions in a Family Business Sale. Mergers & Acquisitions. Viitattu 22.10.2015.

<http://search.proquest.com.ezproxy.puv.fi/abicomplete/docview/215897660/fulltext/1D2BC189AB2A4D75PQ/2?accountid=27304#>

Ely- keskus. 2012. Ohjeita ”bisneksen” ostajalle. Viitattu 9.10.2015. https://www.elykeskus.fi/documents/10191/45001/Ostajan+opas_FI_Ohjeita_bisneksen_ostajalle.pdf/707f11e3-ee53-49b1-b5f3-1392d988dfef

Facilitating Transfer of business. 2012. European Union. Euroopan Unionin verkkosivut. Viitattu 4.3.2015. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/regional-sme-policies/documents/no.3_transfer_of_business_en.pdf

Finlex. 2015. Laki elinkeinotulon verottamisesta. Viitattu 17.7.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1968/19680360>

Finlex. 2015. Tuloverolaki. Viitattu 10.7.2015.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535#L2P48>

Goleman, D. 2014. Aivot ja tunneäly- uusimmat oivallukset. Tallinna. Samsaraa tasapaino oppaat.

Heinonen, J. (toim.) 2005. Yrityksen sukupolven - ja omistajanvaihdos. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki. Tammi.

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

Juusela, J. & Tuominen, S. 2014. Sukupolvenvaihdoksen verotus. 2. uud. painos. Helsinki. Talentum.

Kallunki, J-P. 2014. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki. Talentum Media Oy.

- Kallunki, J-P. & Martikainen, T. & Niemelä, J.1999. Yrityksen arvonmääritys. Kauppakaari Oyj. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kallunki, J-P. & Niemelä, J. 2004. Uusi yrityksen arvonmääritys. Enterprise Adviser- sarja. Helsinki. Talentum.
- Kallunki, J-P. 2000. Tilinpäätösinformaation käyttö yrityksen arvonmäärityksessä 1. Viitattu 14.4.2015. http://lta.hse.fi/2000/4/lta_2000_04_s7.pdf
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja. Tampere. Tampereen yliopistopaino Oy.
- Kess, M. 2011. Onnistunut sukupolvenvaihdos. Jyväskylä. Edita.
- Knüpfer, S. & Puttonen, V. 2014. Moderni rahoitus. 7.uud.painos. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Koiranen, M. 2000. Juuret ja siivet - yrityksen sukupolvenvaihdos.Helsinki. Edita.
- Koiranen, M. 1998. Perheyrittäminen. Tampere. Tammer- Paino Oy
- Lakari, T. & Engblom, A. 2009. Käytännön sukupolvenvaihdos – yritysraakenteet ja verotus. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Leppiniemi, J. & Kykkänen, T. 2013. Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta.8.uud. painos. Helsinki. SanomaPro.
- Manninen, P. 2001. Yritys vaihtaa omistajaa - sukupolvenvaihdos ja yrityskauppa käytännössä. Porvoo. WS Bookwell Oy.
- Martikainen, T. & Martikainen, M.2009. Rahoituksen perusteet.7. uud. painos. Helsinki. WSOYpro Oy.
- Pasonen, E. & Hiltunen, M. & Turunen, H. 2000. Miten myyn yritykseni käytännön opas PK-yrittäjälle. Helsinki. Kauppakaari Oyj.
- Saarinen, M. & Kokkonen, M. 2003. Tunneäly- Kohti KOKOnaista elämää. Juva. WS Bookwell Oy.
- Siikarla, P. 2001.Onnistunut yrityskauppa ja sukupolvenvaihdos. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.
- Simon, J. 2009. Koneen ruhtinas- Pekka Herlinin elämä. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.
- Tall, J. & Varamäki, E. 2010. Etelä- Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri. Viitattu14.9.2015. https://asiakas.kotisivukone.com/files/tommi.ylimaki.kotisivukone.com/tiedostot/2010/kolumni_suomen_omistajanvaihdosseura_b45.pdf

Tiusanen, J.(2003) Arvonmäärittämissmallien käyttö ja merkitys yrityskauppatilanteissa. Laskentatoimen Pro Gradu - tutkielma. Taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylän yliopisto.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Yrityskatsaus. Viitattu 11.11.2015. http://www.tem.fi/files/43806/TEMjul_55_2015_web_01102015.pdf

Ukkola, O & Vilppula, T. 2004. Yrityksen omistus muutoksessa: sukupolvenvaihdos, yhtiömuoto, verotus. Helsinki. Edita Prima Oy.

Vaasan-seudun kehitys Oy (2014) Aloita ajoissa Yrityksen omistajan- ja sukupolvenvaihdoksen opas. Mantra Communications. Forsberg Rahkola(2014).

Veronmaksajat.2014. Veroproositit. Viitattu7.7.2015. <https://www.veronmaksajat.fi/Palkka-ja-elake/Veroproositit/>

Viljamaa, A. & Tall, J. & Varamäki, E. & Singer, S. & Durst, S. 2015. Business transfer ecosystems and awareness raising activities. Situation Analysis of Five European Countries. Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences. Viitattu13.10.2015. <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97257/B108.pdf?sequence=1>

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Kustannusosa-
keyhtiö Tammi. Helsinki.

Yrittäjät.2014. Arvonmäärittäminen yrityskaupassa. Viitattu 1.6.2015. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/arvonmaaritys/>

(Saatekirje omistajanvaihdosasiantuntijoille)

Hei

Olen liiketalouden opiskelija Vaasan ammattikorkeakoulusta. Kirjoitan päättötyötäni ja aiheenani on yrityksen sukupolvenvaihdos. Opinnäytetutkimukseni tutkii yrityksen arvonmäärittystä sukupolvenvaihdostilanteessa sekä miten sukupolvenvaihdos saadaan toteutettua mahdollisimman kustannustehokkaasti. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaisia kokemuksia asiantuntijalla ja yrittäjillä on yritysten arvonmäärittämisestä, yritysjärjestelyistä, verotuksesta sekä sukupolvenvaihdoksen emotionaalisesta puolesta. Tarkoituksena on keskittyä pohjanmaan ja etelä-pohjanmaan pk- yrityksiin.

Sain yhteystietonne xxxx ja xxx xxx internet sivuilta. Tutkimusaineiston aion kerätä henkilökohtaisilla yksilöhaastatteluilta mielellään Syyskuun aikana. Tarkempi ajankohta haastattelulle ja paikalle sovitaan henkilökohtaisesti ja sen kesto on n. 1 tunti. Haastattelurungon lähetän sähköpostitse ennen haastattelua, jotta teillä olisi mahdollisuus tutustua sen sisältöön. Tutkimuksen vastaukset käsitellään anonyymisti ja osallistuminen tutkimukseen on luottamuksellista.

Tutkimukseen osallistumalla annatte tärkeää tietoa yritysten arvonmäärittämisestä sukupolvenvaihdostilanteissa. Tämän aineiston perusteella pyritään nostamaan myös esiin niitä asioita ja epäkohtia, joissa olisi yhteiskunnan kannalta parannettavaa ja kehitettävää.

Toivon teidän suostuvan haastatteluun ja vastaavan mahdollisimman pian, että voisimme sopia haastattelulle tarkemman ajankohdan. Toivon myös, että saisin kauttanne yhteystietoja yrityksistä, joille sukupolvenvaihdos on ajankohtainen asia lähitulevaisuudessa tai yrityksistä joilla sukupolvenvaihdos on parhaillaan menossa. Lisätietoja tutkimuksesta saat sähköpostitse (xxx.xxxxxxxx@xxxxxxx.xx) tai puhelimitse (xxx xxx xxx).

Ystävällisin terveisin

Eveliina Salminen

(Haastattelukysymykset omistajanvaihdosasiantuntijoille)

1. Asiantuntijan taustatietoja

- Millainen on roolisi sukupolvenvaihdoksen asiantuntijana?
- Millaista on asiantuntijatyö jota teette yritysten sukupolvenvaihdosten yhteydessä?
- Kuinka pitkä työkokemus teillä on sukupolvenvaihdosten parissa?
- Kuinka monen yrityksen sukupolvenvaihdoksen parissa olet toiminut asiantuntijatehtävissä urasi aikana?

2. Yrityksen sukupolvenvaihdos

- Mitkä taustatekijät vaikuttavat yrityksen sukupolvenvaihdoksen toteutumiseen?
- Millaisia sukupolvenvaihdoksia yrityksissä tehdään?
- Mitkä ovat mielestäsi yleisimmät syyt yrityksen sukupolvenvaihdoksiin?
- Voidaanko sukupolvenvaihdoksia jaotella toteutuksen mukaan?

3. Yrityksen sukupolvenvaihdosprosessi

- Mitkä ovat sukupolvenvaihdosprosessin päävaiheet?
- Mitkä asiat helpottavat/vaikeuttavat toteutusta ja suunnittelua?
- Vaativatko yritysten sukupolvenvaihdosprosessit jälkihoitoa?
- Mitkä ovat tärkeimmät syyt sukupolvenvaihdoksen onnistumiselle/epäonnistumiselle?

4. Yrityksen arvonmääritys sukupolvenvaihdoksessa

- Minkälainen merkitys yrityksen tilinpäätöstiedoilla on arvonmäärityksen kannalta? Miten goodwill- arvo otetaan huomioon arvonmäärityksessä?
- Onko yrityksen historiatiedoilla merkitystä arvonmäärityksessä?
- Onko tulevaisuuden ennustamisella merkitystä sukupolvenvaihdoksessa, kun määritellään yrityksen arvoa?
- Käytetäänkö yrityksen arvonmääritystä tehtäessä erilaisia arvonmääritysmalleja?

5. Verosuunnittelu ja yritysvarallisuusjärjestelyt

- Ovatko sukupolvenvaihdosta suunnittelevat yritykset ”myyntikelpoisia”, vai joudutaanko yritysmuotoa muuttamaan? Jos joudutaan, niin kuinka usein?
- Ovatko yritystoiminnasta luopuvat yrittäjät selvillä verosuunnittelusta ja siitä miten veroseuraamuksia voidaan vähentää?
- Ovatko yrittäjät valmistautuneet ajoissa sukupolvenvaihdoksen tiettyin ehdoin saavutettavissa oleviin verohuojennuksiin?
- Joudutaanko yritysten toimintaa ja rakenteita muokkaamaan ennen sukupolvenvaihdosta? Ovatko yrittäjät tehneet yritysrakennesuunnittelua ennen sukupolvenvaihdosta?

6. Emotionaalisuus sukupolvenvaihdoksissa

- Miten yritystoiminnasta luopujan tunteet näkyvät sukupolvenvaihdosprosessissa? Miten ne huomioidaan asiantuntijatyössä?
- Millä tavalla sukupolvenvaihdoksessa asiantuntija kokee tunteet? Ovatko ne osa prosessia?
- Syntyykö asiantuntijalle tunnesiteitä luopumisprosessissa oleviin yrityksiin?
- Hankaloittavatko yrittäjän tunnesiteet yrityksen sukupolvenvaihdosprosessia?

7. Muita huomioon otettavia asioita

- Olisiko verotusta muokattava siten, että yrityksessä vuosia työskenneellä ulkopuolisella henkilöllä olisi mahdollisuus myös sukupolvenvaihdoksen verohuojennuksiin? (mestari- kisälli malli)
- Minkälaisia verotuksellisia muutoksia valtion tulisi tehdä tilanteisiin joissa yritys vaihtaa omistajaa?

(Saatekirje yrittäjille)

Hei

Olen liiketalouden opiskelija Vaasan ammattikorkeakoulusta. Kirjoitan päättötyötäni ja aiheenani on yrityksen sukupolvenvaihdos. Opinnäytetutkimukseni tutkii yrityksen arvonmäärittystä sukupolvenvaihdostilanteessa sekä miten sukupolvenvaihdos saadaan toteutettua mahdollisimman kustannustehokkaasti. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaisia kokemuksia asiantuntijoilla ja yrittäjillä on yritysten arvonmäärittämisestä, yritysjärjestelyistä, verotuksesta sekä sukupolvenvaihdoksen emotionaalista puolesta. Tarkoituksena on keskittyä pohjanmaan ja etelä-pohjanmaan pk- yrityksiin.

Sain yhteystietonne xxxx omistajanvaihdos asiantuntijalta xxxxx ja xxxx, joka on xxxxxxxx omistajanvaihdosasiantuntija. Tutkimusaineiston aion kerätä henkilökohtaisilla yksilöhaastatteluilla mielellään Syyskuun aikana. Tarkempi ajankohta haastattelulle ja paikalle sovitaan henkilökohtaisesti ja sen kesto on n. 1 tunti. Haastattelurungon lähetän sähköpostitse ennen haastattelua, jotta teillä olisi mahdollisuus tutustua sen sisältöön. Tutkimuksen vastaukset käsitellään anonyymisti ja osallistuminen tutkimukseen on luottamuksellista.

Tutkimukseen osallistumalla annatte tärkeää tietoa miten yrittäjät kokevat yrityksen arvonmäärittäksen ja verotukselliset seikat sukupolvenvaihdostilanteissa. Tämän aineiston perusteella pyritään nostamaan myös esiin niitä asioita ja epäkohtia, joissa olisi yhteiskunnan kannalta parannettavaa ja kehitettävää esimerkiksi verotuksen kannalta.

Toivon teidän suostuvan haastatteluun ja vastaavan mahdollisimman pian, että voisimme sopia haastattelulle tarkemman ajankohdan. Toivon myös, että saisin kauttanne yhteystietoja yrityksistä, joille sukupolvenvaihdos on ajankohtainen asia lähitulevaisuudessa tai yrityksistä joilla sukupolvenvaihdos on parhaillaan menossa. Lisätietoja tutkimuksesta saat sähköpostitse (xxx.xxxxxxxx@xxxxxxx.xx) tai puhelimitse (xxxx-xxx xxx).

Ystävällisin terveisin

Eveliina Salminen

(Haastattelukysymykset yrittäjille)

1. Yrittäjien taustatietoja

- Kuinka kauan olet omistanut yrityksen?
- Oletko työskennellyt koskaan yrityksen ulkopuolella?
- Onko yrityksessä tehty aikaisempia sukupolvenvaihdoksia?
- Millaisena näet yrityksen tulevaisuuden?

2. Yrityksen sukupolvenvaihdos

- Onko yrityksellä olemassa sukupolvenvaihdossuunnitelmaa tai onko sellaista tehty?
- Milloin sukupolvenvaihdosta on alettu ensimmäisen kerran suunnittelemaan?
- Mitkä asiat ovat vaikeimpia sukupolvenvaihdoksen toteuttamisessa?
- Koetko tarvitsevasi/tarvitsitko ulkopuolista apua sukupolvenvaihdoksen toteuttamisessa?

3. Yrityksen sukupolvenvaihdosprosessi

- Miten yrityksen sukupolvenvaihdos toteutetaan tai on toteutettu?
- Mitkä ovat yritystä jatkavan henkilön tärkeimmät ominaisuudet?
- Miten tärkeimmät sidosryhmät huomioidaan sukupolvenvaihdosprosessissa?
- Onko luopuja ollut mukana yrityksen toiminnassa sukupolvenvaihdoksen jälkeen ja kuinka aktiivisesti?

4. Yrityksen arvonmääritys sukupolvenvaihdoksessa

- Onko yritykselle suunniteltu tehtävän tai tehty arvonmääritystä?
- Mitä työkaluja arvonmäärityksessä mahdollisesti käytetään? Mitä arvonmääritys mallia on ajateltu käytettävän tai on käytetty?
- Onko sukupolvenvaihdoksella vaikutusta yrityksen arvoon? Onko yleensä olemassa asioita jotka tähän vaikuttavat?
- Vaikuttaako yrityksen arvonmääritykseen kuka yritystä tulevaisuudessa jatkaa? Onko jatkaja ulkopuolinen henkilö, perheenjäsen vai yrityksen sisältä oleva henkilö?

5. Verosuunnittelu ja yritysvarallisuusjärjestelyt

- Onko yrityksessä tehtävä/tehty yritysvarallisuusjärjestelyjä ennen sukupolvenvaihdosta?
- Minkälaisia verotuksellisia seuraamuksia olisi huomioitava sukupolvenvaihdoksessa? Miten ne vaikuttavat verotukseen?
- Onko yrityksen tasetta muokattava tai muokattu kevyempään suuntaan ennen sukupolvenvaihdosta?
- Jos jatkajaa ei löydy perhepiiristä, onko yritys myyntikuntoinen tällä hetkellä? Pidetäänkö yritys myyntikuntoisena jatkuvasti?

6. Emotionaalisuus sukupolvenvaihdoksissa

- Tuntuuko/ tuntuiko ajatus yrityksestä luopumisesta vaikealta?
- Minkälaisia tunnesiteitä teillä on yritystä kohtaan ja miten ne ovat syntyneet?
- Onko yrittäjäyys muuttunut siitä ajasta, kun itse aloit yrittäjäksi?
- Oletko huolissasi jatkuuko yrityksen toiminta tulevaisuudessa sukupolvenvaihdoksen jälkeen?

7. Muita huomioon otettavia asioita

- Onko sukupolvenvaihdoksen verotuksessa asioita joita pitäisi muuttaa?
- Onko muidenkin jatkajien, kuin vaan perheenjäsenten voitava saada mahdollisuus sukupolvenvaihdoshuojennuksiin?