

SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULU

Elina Kaija

SUKUPOLVENVAIHDOS PERHEYRITYKSESSÄ  
Perheen ja yrityksen näkökulma

Liiketalouden koulutusohjelma  
Laskentatoimen suuntautumisvaihtoehto

2007

# SUKUPOLVENVAIHDOS PERHEYRITYKSESSÄ, PERHEEN JA YRITYKSEN NÄKÖKULMA

Kaija, Elina  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Rauma  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto  
Joulukuu 2007  
Kulmala, Eila  
UDK 336.2 ja 658  
Sivumäärä 88

Asiasanat: Perheyritys, sukupolvenvaihdos, verosuunnittelu

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia perheyritysten toimintaa ja sukupolvenvaihdoksen toteutusta verosuunnittelua hyväksi käyttäen. Tutkimusongelmia olivat; tietää miten perhe-elämä ja työelämä sopivat yhteen ja mitä ongelmia työ aiheuttaa perheessä, selvittää miten perheyritysten sukupolvenvaihdos on toteutettu tai miten tullaan toteuttamaan tulevaisuudessa. Kysyttiin myös, mitä haasteita ja riskejä sukupolvenvaihdoksessa ja perheyrityksessä on ja miten niistä päästään yli. Lisäksi haluttiin tietoa perheyritysten hyvistä ja huonoista puolista. Tutkimus toteutettiin lokakuussa 2007 lähettämällä kysely sähköpostilla kohdeyrityksiin.

Tutkielman teoreettisessa osassa käsiteltiin perheyritystä käsitteenä sekä historiaa ja tilastoja hieman. Seuraavassa osassa käsitellään perheyrityksiä perheen näkökulmasta, eli miten lapset vaikuttavat perheen työntekoon. Vanhempainvapaiden ja lastenhoidon puolesta ja, miten lapsista aikanaan kasvaa uusia omistajia. Sukupolvenvaihdosta käsiteltiin seuraavassa osassa. Miten kannattaa valmistautua ja mitä haasteita on kohdattava. Sukupolvenvaihdos käydään läpi eri yritysmuodoissa. Toinen iso osio työssäni liittyy verotukseen ja verosuunnitteluun tarkemmin, myös eri yritysmuodoissa. Myös lahja- ja perintöveron asia käytiin läpi työssäni.

Empiirisessä osassa analysoidaan vastaukset, ja käytetään havainnollistamiseksi kuvioita ja kaavioita. Tutkimusmenetelmä on kvantitatiivinen, koska vastaukset haluttiin yleistettäväksi. Suurin osa vastaajista oli suorittanut sukupolvenvaihdoksen ja monessa yrityksessä se on odotettavissa lähitulevaisuudessa. Sukupolvenvaihdoksen suorittamiseksi eniten oli käytetty osakkeiden luovutusta tai lahjoitusta. Suurimpia haasteita oli uuden ja vanhan omistajan näkemuserot vastuun kantamisesta. Perhe-elämä kärsii yrityksen vuoksi, mutta perheyritystä silti suositellaan monesta eri syystä muillekin.

# THE CHANGE OF GENERATIONS IN A FAMILY COMPANY, THE PERSPECTIVE OF THE FAMILY AND THE COMPANY

Kaija, Elina  
Satakunta University of Applied Science  
School of Business Rauma  
Business and administration  
Financial management  
December 2007  
Kulmala, Eila  
UDK 336.2 ja 658  
Number of pages 88

Keywords: Family company, the change of generation, tax planning

The purpose of this thesis was to explore the operation of the family company and the execution of the change of generations by using tax planning. The challenges of this study were: to know how a family life and working life mix together and what challenges working causes in a family. The execution of the change of generation was one challenge. Another challenge was to know the challenges and risks of the change of generation and which are the good and the bad reasons of the family company. The research was conducted on October 2007 by sending the survey via e-mail.

The topics discussed in the theoretical part of the thesis include in the beginning the concept of the family company, history and statistics. The next part consist the families part of view, for example how children affects on business, like maternity and paternity leaves and child care, and how one day children become the new owners of the family company. The next chapter was about the change of generation and how to get ready for the change and which are the biggest challenges. The change of generation was dealt in every company form. Another big chapter was about tax planning, also in every company form. The issue of the gift tax and the inheritance tax were also a part on my thesis.

In the empirical part of the thesis was about the analysing the answers. A different kind of graphic was use to untangle the answers. The method of research was quantitative. The biggest part of the answers sort out that the change of the generation was conducted or it was in the near future. The most popular practise of the change of the generation was the submission of the shares. The biggest challenge was the difference of an opinion of the new and former owner about the responsibility. The family life suffers from the work, but a family company was anyway recommended widely by the answers.

## SISÄLLYS

1. JOHDANTO .....	6
2. PERHEYRITYS.....	7
2.1. Perheyritys = perhe + yritys .....	7
2.2. Historia.....	10
2.3. Tilastoja.....	12
2.4. Perheyritykset maailmalla .....	14
3. LAPSEN VAIKUTUS YRITYKSEN TOIMINTAAN .....	15
3.1. Perheen ja työn yhdistäminen .....	16
3.2. Lapsen syntymä.....	17
3.3. Nuoren palkkaus .....	20
3.4. Omaisuuden lahjoittaminen alaikäiselle .....	20
3.5. Nuori – uusi yrittäjä .....	22
4. YRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOS .....	22
4.1. Onnistunut sukupolvenvaihdos .....	23
4.2. Valmistautuminen .....	24
4.3. Haasteet .....	26
4.4. Sukupolvenvaihdos eri yritysmuodoissa.....	28
4.4.1. Liikkeen- tai ammatinharjoittajan toiminnan sukupolvenvaihdos.....	33
4.4.2. Sukupolvenvaihdos henkilöyhtiössä .....	35
4.4.3. Sukupolvenvaihdos osakeyhtiössä.....	38
4.4.4. Huojennukset osakeyhtiössä .....	41
4.4.5. Substanssikauppa .....	42
4.4.6. Substanssikaupan verotus .....	43
5. VEROTUS .....	44
5.1. Verosuunnittelu .....	45
5.1.1. Verosuunnittelun tasot .....	46
5.1.2. Verosuunnitelman toteutus .....	47
5.2. Eri yritysmuotojen verosuunnittelu.....	48
5.2.1 Yksityisliike .....	48
5.2.2. Verosuunnittelu henkilöyhtiöissä.....	49
5.2.3. Verosuunnittelu osakeyhtiössä.....	50

5.3. Lahja- ja perintöverotus .....	51
5.4. Lahjaveron huojenus .....	52
5.5. Hallintaoikeuden pidättäminen .....	56
5.6. Verovapaat lahjat .....	57
5.7. Lakiasiat .....	57
6. TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS .....	59
6.1. Tutkimuksen aihealue .....	59
6.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat .....	59
6.3. Viitekehys .....	60
7. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	61
7.1. Tutkimusote ja sen valintaperusteet .....	61
7.1.1. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus .....	61
7.1.2. Tutkimusaineiston hankinta .....	63
7.2. Tutkimuksen aikataulu .....	63
7.3. Perusjoukko, otanta ja kadon analysointi .....	63
7.4. Tietojenhankintamenetelmä .....	65
7.5. Tutkimusaineiston analysointi .....	65
7.5.1. Tutkimuksen reliabiliteetti .....	66
7.5.2. Tutkimuksen validiteetti .....	67
8. TUTKIMUSTULOKSET .....	68
8.1. Vastaaajien taustatiedot ja perustiedot .....	68
8.2. Tarkemmat kysymykset sukupolvenvaihdoksesta ja perheestä .....	72
9. YHTEENVETO, PÄÄTELMÄT JA SUOSITUKSET .....	79
9.1. Yhteenveto .....	79
9.2. Päätelemät ja suositukset .....	80
LÄHDELUETTELO .....	82
LIITTEET .....	88

## 1. JOHDANTO

Lähes jokainen meistä kohtaa työn ja perheen yhteensovittamisen haasteen jossain elämänvaiheessa. Tiedossa on kilpajuoksu, jossa edetään päivä kerrallaan, sovitellen ja joustuen kekseliäisyyttä apuna käyttäen. Pallottelu työn ja perheen välillä on vaikeaa, mutta myös palkitsevaa. Perhe on voimavara, joka auttaa jaksamaan myös vaikeina hetkinä. Väestömme ikääntyy ja entistä useammalla työpaikalla lapsiperheiden rinnalle on kasvamassa joukko ihmisiä, jotka huolehtivat omista ikääntyvistä vanhemmistaan. Työnantajan näkökulmasta on haettava ratkaisuja siihen, miten käytäntöjä kehitetään kohti sujuvampaa työn ja perheen yhteensovittamista. Miten kustannukset jaetaan, työajat organisoidaan ja mitä hyvinvointipalveluja tarjotaan, jotta myös työntekijöiden motivaatio työskennellä entistä pidempään ja sitä kautta suomalaisen työn kilpailukyky säilyisivät. Tästä syntyi aihe minun opinnäytetyöhöni. Aihe on ajankohtainen ja mielenkiintoinen, perheitä ja yrityksiä on aina ja aina on ongelmia niiden yhdistämisestä. Myös oma perheeni työskentelee perheyrityksessä, joten tämä aihe on myös tärkeä itselleni.

Teoriaosassa käsitellään perhettä ja yritystä eri yhtiömuodoissa. Sukupolvenvaihdos liittyy kiinteästi perheyrityksiin ja myös minun työssäni se on pääosassa. Sukupolvenvaihdosta tarvitsee ja kannattaa suunnitella ja valmistella huolella, tähän auttaa verosuunnittelu. Näitä käyn läpi teoriaosassa. Työssäni käytin sekä yrityksen, että perheen näkökulmaa, koska minusta oli tärkeää saada molemmat puolet esiin.

Tutkimusosassa haen vastauksia perheen ja työn yhdistämisen vaikeuksista, sukupolvenvaihdoksesta ja sen toteuttamisesta ja haasteista. Tutkimus toteutettiin sähköpostin avulla kyselyllä. Kysymykset olivat rastiruutuun vastauksia sekä avoimia kysymyksiä. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen, koska tulokset haluttiin yleistettäväksi.

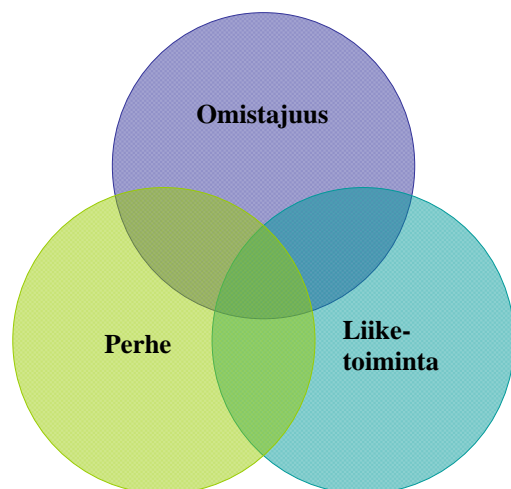
## 2. PERHEYRITYS

### 2.1. Perheyritys = perhe + yritys

Perheyritys on omistukseltaan ja johtamiseltaan yhden perheen/suvun määräysvallassa oleva liiketoiminnallinen kokonaisuus, jossa yhdistyvät vuorovaikutteisesti perhesysteemin ja yrityssysteemin toiminnot ja jossa on tapahtunut, tapahtumassa ja/tai odotettavissa tapahtuvaksi sukupolven vaihdos perheen/suvun jälkikasvun hyväksi. Kun perhe omistaa yrityksestä yli puolet ja käyttää yrityksessä määräysvaltaa, voidaan puhua perheyrityksestä. (Harju ym. 2003, 15)

Perheyrittäminen on yhden perheen hallitsemaa liiketoimintaa, joka on siirtynyt, parhaillaan siirtyy, tai tulee siirtymään edeltävältä sukupolvelta seuraavalle. Perheyritys, riippumatta yritysmuodosta, on se taloudellinen yksikkö, jossa perheen liiketoiminta tapahtuu ja jossa sovitetaan vuorovaikutteisesti yhteen perhe-elämän, omistuksen ja liiketoiminnan intressejä koko ajan muuttuvissa oloissa. (Koiranen 2000, 33)

Useissa perheyrityksissä määritelmässä korostetaan perheen (perhesysteemin) ja liiketoiminnan (yrityssysteemi) vuorovaikutusta, joka tekee perheen näkyväksi perheyrityksessä. Perheen ja yrityksen välinen vuorovaikutus määrittää perheyrityksen perusluonteen ja ainutlaatuisuuden. Perheyritysten määritelmässä korostuvat eri asiat eri tilanteesta riippuen. Määritelmässä kuitenkin yhdistyvät kolme tekijää: liiketoiminta, perhe ja omistajuus. Kuviossa 1 on kuvattu määritelmä. (Heinonen 2005, 12)



Kuvio 1. Perheyritys järjestelmänä (Heinonen 2005, 12)

Perheyritykset edustavat kasvollista ja vastuullista omistajuutta. Quo Vadis – tutkimuksen mukaan suomalaisia perheyrityksiä voidaan hyvällä syyllä kutsua talouden selkärangaksi, koska perheyritysten uudistava sekä markkinoita aktiivisesti seuraava ja hyödyntävä yrittäjyys luo talouteen lisäarvoa ja vakautta.

Perheyritystoiminta on myös kansantalouden moottori, koska se ”antaa voiman talouden pyörille” työllistäen ja investoiden. Vakiintunut perheyritystoiminta luo ympärilleen myös uutta yritystoimintaa. Perheyritykset ylläpitävät hyvinvointivaltiota maksamalla muun muassa työntekijöiden palkkatuloveron, sosiaaliturvamaksut, työttömyysvakuutusmaksut, maksut eläkekassoihin, arvonlisäveroa, kiinteistöveroa ja voittovaroihin kohdistuvaa verotusta (valtion tulovero, kuntien yhteisövero, osinkojen pääomatulovero). (Aminoff, Karsma, Elo-Pärssinen, 2005, 20–21)



## Perheyrittäjien eri mittarit

Turun kauppakorkeakoulun PK -instituutin Quo vadis suomalainen perheyrittäjä

– tutkimuksessa käytettiin alla olevia mittareita perheyrittäjyyden olemuksen selvittämiseksi.

### 1) Subjekttiivinen mittari

Helppoin tapa määrittellä yritys perheyrittäjäksi on kysyä yrityksen omistaja-yrittäjältä tai vastaavalta, onko yritys hänen mielestään perheyrittäjä. Tällöin vastaukseksi saadaan, että yritys joko on tai ei ole perheyrittäjä. Tämän tavan heikkous on siinä, että käsite ”perheyrittäjä” ei ole – näennäisestä helppoudestaan huolimatta – vastaajalle millään tavalla yksiselitteinen. Käsitteen operationalisointi on helppoa, mutta saatujen tulosten luotettavuus kärsii.

### 2) Rakenteellinen – omistajuuteen perustuva mittari

Yleisessä kansainvälisessä käytössä oleva määritelmä perustuu perheen määräysvaltaan yrityksessä. Jos perhe omistaa yli puolet yrityksestä tai sillä muuten on määräysvalta, kyse on perheyrittäjästä. Peruskäsitteet ”perhe” ja ”yritys” voivat tuottaa yllättäen vaikeuksia. Erityisesti yksinyrittäjät ja perheettömät muodostavat mittaamisen näkökulmasta hankalan määrittelyongelman. Kärjistäen voidaan kysyä, onko yksinyrittäjällä yritystä tai onko perheettömällä perhettä.

### 3) Toiminnallinen mittari

Määritelmään on sisällytettävä toiminnallinen ulottuvuus, joka kuvaa perheen ”läsnäoloa” yrityksessä. Tässä tutkimuksessa perheen mukana olemista yrityksen toiminnassa kysyttiin kahdella kysymyksellä: Onko jollain muulla perheenjäsenellä omistusosuutta yrityksestä ja työskenteleekö joku perheenjäsen yrityksessä palkallisena työntekijänä?

Edellä kuvatusta syntyy kolmeluokkainen mittari, jossa perheyritysten ja ei-perheyritysten väliin jää ”harmaa alue”. On yrityksiä, joissa on vain osa perheyrityksen ominaisuuksista.

#### 4) Sukupolvenvaihdos läpikäyty – mittari

Tämän mittarin mukaan yritys on perheyritys vasta sitten, kun se on käynyt läpi sukupolvenvaihdoksen. Kuviossa 2 on yhteenvetomaisesti eri mittarien sisältö ja haasteet. (Aminoff ym. 2005, 34, Harju ym. 2003)

Mittari	Haasteita
<b>RAKENTEELLINEN</b> - Omistaako perhe yli puolet yrityksestä tai onko sillä muulla tavalla määräysvalta yrityksessä?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Miten määräysvalta määritellään?</li> <li>- Yksinyrittäjät ja perheettömät.</li> <li>- Perheyritys-käsite merkitsee eri ihmisille eri asioita.</li> <li>- Keneltä asiaa kysytään?</li> <li>- Kuka on perheen jäsen?</li> <li>- Miten määritellään työnteko?</li> <li>- Miten määritellään läpikäyty sukupolvenvaihdos?</li> </ul>
<b>SUBJEKTIIVINEN</b> - Onko yritys omistaja-yrittäjän mukaan perheyritys?	
<b>TOIMINNALLINEN</b> - Onko jollain muulla perheenjäsenellä omistususuutta yrityksestä ja työskenteleekö joku perheenjäsen yrityksessä palkallisena työntekijänä?	
<b>SUKUPOLVENVAIHDOS</b> - Onko yrityksessä läpikäyty sukupolvenvaihdos?	

Kuvio 2 Perheyritysmittarit (Aminoff ym. 2005, 34)

## 2.2. Historia

Perhe on ollut ensimmäinen yritysmuoto. Siinä lapset ovat turvanneet yhteisön eli perheen toiminnan jatkuvuuden huolehtimalla vanhemmistaan, kun nämä eivät enää ole kyenneet hankkimaan ravintoa elääkseen. Perheen ympärille on rakentunut suku ja sen ympärille suvun klaanit. Sukujen kirous on ollut tietenkin ”veren laimentuminen” tai sen loppuminen kokonaan. (Blom ym. 2005, 13)

Suomessa ensimmäinen osakeyhtiö perustettiin 1762 (Hertonäs Fajansfabrik Bolag). Ennen vuoden 1864 osakeyhtiöasetusta laki tunki ainoastaan henkilökohtaisella vastuulla toimivat yhtiömuodot, minkä vuoksi Suomessa myös osakeyhtiöiden osakkaat olivat henkilökohtaisesti vastuussa yhtiön velvoitteista. Vuonna 1895 Ruotsin mallin hengessä Suomeen tuli osakeyhtiölaki, jossa katsottiin, että osakeyhtiöllä on oma osakkaista erillinen varallisuutensa.

Syntyivät yhdenmiehen yhtiöitä ja perheyhtiöitä, joissa osakkaat ovat pääasiassa saman perheen tai suvun jäseniä. Tarkoituksena on ollut omaisuuden pysyttäminen suvun tai perheen piirissä. Yhdenyhtiössä yksi osakas on ollut päättävä, dominoiva osakkeenomistaja, kun toiset osakkaat, usein tämän sukulaisia, ystäviä tai palveluksessaan olevia henkilöitä, ovat mukana yhtiössä muodollisista syistä. Osakeyhtiömuoto ennen vuotta 1980 edellytti vähintään kolmea osakasta, jotta saataisiin aikaan oikeudellisesti osakkaista erillinen varallisuus. Tämä on kuitenkin ollut käytännössä näennäistä, sillä rahalaitokset eivät ole myöntäneet luottoa perheyrittäjälle eivätkä yhdenyhtiölle ilman vakuuksia. Sen vuoksi osakkeenomistajat ja varsinkin hallituksen jäsenet ovat antaneet takauksia yhtiön sitoumuksista. Myös valtio ja kunnat sekä muut julkisoikeudelliset yhteisöt ovat havainneet osakeyhtiön joustavammaksi ja taloudellisemmaksi kuin kankean ”virastotalouden”. Tämän valossa Suomessa osakeyhtiöiden kehitys on ollut moniarvoista ja monipuolista.

#### Vaikeasta ajasta pk – normiin

Maatalousvaltaisessa Suomessa oli vuonna 1938 vain 819 osakeyhtiötä. Siitä osakeyhtiöiden lukumäärä alkoi kasvaa, mutta konkurssit ja yrityskaupat aiheuttivat suuria vaihteluita eri vuosina 1948–1963, jolloin osakeyhtiöiden lukumäärä oli 29 000 ja 35 000 välimaastossa. Suomessa on ollut leimallista kehitystä, jossa osuuskuntamuotoinen yrittäminen ja toisaalta julkisoikeudellisten toimijoiden muodostamat yritykset (esimerkiksi kunnalliset laitokset) ovat saaneet yhteisön kannatuksen ja hyväksynnän. Yksin yrittäminen ei ole ollut suosittua. Itsenäisen Suomen syntyyn liittyy vapaussota ja sisällissota 1917–18, jotka jakoivat kansaa yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti kahtia. Vasta Tammikuun kihlauksessa 1940

luotiin pohja ulkoisen uhan alla yhteisyydelle, työehtojen sovittelulle ja ammatilliselle järjestäytymiselle. Toisen tasavallan aikaisessa (1944–81) Suomessa oli edelleen yrittäjä – ja yrityskielteistä ilmapiiriä, joka alkoi murtua vasta aikakauden viimeisinä vuosina.

Seuraava vaihe yrityskannan vähentymisessä oli lama, joka aiheutti yli 30 000 yrityksen kuoleman. Kaupparekisterissä on aina ollut nukkuvia yrityksiä, pöytälaatikkoyhtiöitä, joita perustettiin tulevia tarpeita varten. Vuonna 2004 kaupparekisterissä oli noin 229 000 osakeyhtiötä, joista vain noin 91 000 on toimivia osakeyhtiöitä. Vain noin 500–800 yritystä on ns. suuria yrityksiä eli yrityksiä, jotka eivät mahdu pk – standardin sisään. Yli 100 vuotta vanhoja yrityksiä on noin 400. Ominaista yrityksille on ollut lyhyt elämänsaari, yhden yrittäjän ura tai elämänsaari. Puolet perustetuista yrityksistä nykytiedon valossa kuolee pois ensimmäisen viiden vuoden kuluessa. (Blom ym. 2005, 14–15)

### 2.3. Tilastoja

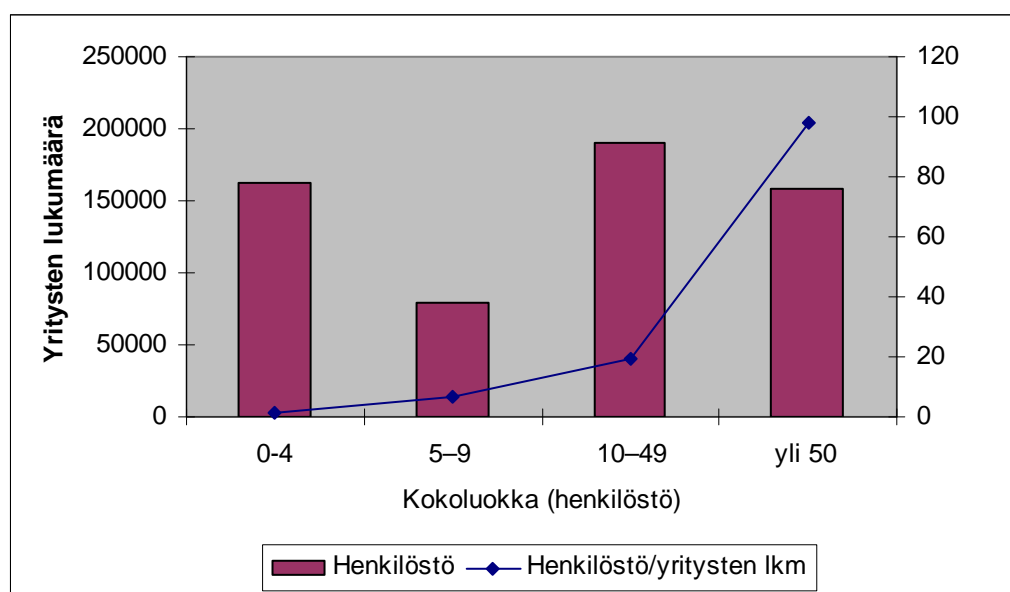
Perheyrietykset ovat kantaneet kautta vuosisatojen vastuuta yhteiskunnan ja kansantalouden hyvinvoinnista. Vaikka yksiselitteinen perheyrietyksmääritelmä on puuttunut, tutkijat ovat yrittäneet selvittää perheyrietyksen yhteiskunnallista merkitystä. Tutkimusten perustana on ollut tietty otanta, joka on yleistetty koko yrityskantaan. Tulokset ovat siten vain suuntaa-antavia. Koiranen (2002) on arvioinut, että Suomessa on perheyrietyksiä 80 prosenttia yrityskannasta ja että perheyrietykset työllistävät yli puolet yksityisen sektorin työvoimasta ja tuottavat 40 prosenttia kaikkien yritysten liikevaihdosta. Turun kaupparkeakoulun PK - instituutin Quo Vadis -tutkimuksen (2003) mukaan kaikista suomalaisista yrityksistä perheyrietyksiä on 86 prosenttia. Ne luovat vähintään puolet yksityissektorin kaikista työpaikoista ja 75 prosenttia pk-yritysten työllisistä työskentelee perheyrietyksissä. Perheyrietyksen yhteenlaskettu BKT-osuus on lähes puolet Suomen BKT:stä. Vaikka suurin osa perheyrietyksistä on pk-yrityksiä, viidennes TOP 500 yrityksistäkin on perheyrietyksiä. Helsingin pörssissä on listattuna yli 30 perheyrietystä.

Taulukosta 1 ilmenee, että suurin osa (92 prosenttia) suomalaisista perheyrittäjistä on mikroyrittäjiä (henkilöstö alle 10). Enemmän kuin 50 henkilöä työllistäviä eli keskisuuria ja suuria perheyrittäjiä on lukumääräisesti vain 1 prosentti, mutta niiden osuus toiminnan laajuutta tarkastellen on huomattavasti suurempi (Kuvio 3). Keskisuuret ja suuret perheyrittäjät työllistävät 27 prosenttia perheyrittäjissä työskentelevistä, ja niiden osuus kaikkien perheyrittäjien yhteenlasketusta liikevaihdosta on 32 prosenttia.

TAULUKKO 1. Perheyrittäjien määrä Suomessa, kokoluokittain. Aminoff ym.2005)

Kokoluokka (Henkilöstö)	Yritysten lukumäärä	Henkilöstö	Liikevaihto (milj €)
0–4	137 163	163 072	3 409
5–9	12 429	79 557	2 142
10–49	9 894	190 945	5 346
yli 50	1 620	159 001	5 230
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>161 106</b>	<b>592 575</b>	<b>16 127</b>

Tarkasteltaessa lähemmin perheyrittäjien työllistävyysvaikutusta kokoluokittain (kuvio 3) todetaan, että eniten työllistävät 10–49 henkilön yritykset. Kun suhteutetaan henkilöstön määrä yritysten lukumäärään, havaitaan, että suuremmat yritykset työllistävät suhteessa eniten. 0–4 kokoluokan yritys työllistää keskimäärin yhden henkilön ja yli 50 henkilön yritys työllistää keskimäärin noin 100 henkilöä. (Aminoff ym. 2005, 20–21)



Kuvio 3. Perheyrittäjien henkilöstö kokoluokittain.(Aminoff ym. 2005, 20–21)

## 2.4. Perheyrietykset maailmalla

Perheyrietykset ovat talouden selkäranka ja niillä on johtava asema työllistäjänä kaikkialla maailmassa. Euroopassa perheyrietysten osuus kaikista yrietyksistä vaihtelee 60–93 prosenttiin. Yhdysvalloissa perheyrietysten osuus on noin 95 prosenttia ja Keski- ja Etelä-Amerikassa 65 prosenttia. Aasian maista on vähän tutkittua tietoa. Japanista löytyy kuitenkin yksi maailman vanhimmista perheyrietyksistä - Houshi, joka on perustettu 500-luvulla.

Euroopan Komissio esitteli helmikuussa 2005 uuden EU:n strategian jonka aiheena on edistää työllisyyttä ja kasvua. Euroopan haasteena on vanhentuva väestö, mikä liittyy läheisesti perheyrietyksiin. On arvioitu, että kolmannes Euroopan yksityisyrietyksistä, yleensä perheyrietyttäjä luopuu yrietyksestään seuraavan 10 vuoden aikana. Vuosittain tämä vaikuttaa 610000 yrietykseen ja 2,4 miljoonaan työntekijään. (Aminoff, Karsma & Elo-Pärssinen 2006, 13–14)

Saksassa ja Ranskassa on paljon suuria tunnettuja perheyrietyksiä, kuten Channel, Hermés, Danone, Michelin, Peugeot, L'oréal, Henkel ja BMW. Ranskaa ja Alankomaita lukuun ottamatta perheyrietykset ovat työvoimaintensiivisempiä kuin muut yrietykset. Osuus työllisistä vaihtelee 50–80 prosenttiin. (Perheyrietystenliitto 2003)

Perheyrietysten osuus bruttokansantuotteesta on Yhdysvalloissa ja Suomessa huomattavasti pienempi suhteessa perheyrietysten määrään kuin muissa maissa. Kuitenkin Yhdysvaltain 500 suurimmasta yrietyksestä 35 prosenttia on perheyrietyksiä. Suomessa luku on 20 prosenttia. Yhdysvalloissa ja useimmissa muissa länsimaisissa talouksissa kolmessa neljäsosassa perheyrietyksistä pääomistajina on yksi henkilö tai puoliset, sisarukset ovat pääomistajina noin viidenneksessä perheyrietyksistä ja serkusten omistukseen päätyy noin viisi prosenttia perheyrietyksistä. Amerikkalaistutkimuksen mukaan tämä länsimaisille kulttuureille yhteinen tilanne saattaa poiketa jonkin verran kansainvälisesti, sillä esimerkiksi Kaukoidässä sisarukset toimivat usein yhdessä jo uutta yrietyttä perustettaessa., jolloin yhden

perustajayrittäjän vaihe jää pois. Näitä kansainvälisiä käsityksiä tukevat selvitykset, joiden mukaan vain joka viides suomalainen perheyrittäjä selviää toisen sukupolven omistukseen asti. (Immonen & Lindgren 2004, 24; Perheyrittäjienliitto 2003)

Lastenhoito, perhevapaat ja muut työt ja perheen yhteensovittamisen järjestelyt on ratkaistu eri tavoin eri maissa niiden historiallisen ja kulttuurisen kehityksen mukaisesti. Järjestelyjen osapuolia ovat yleensä valtio, työmarkkinat ja perheet, mutta niiden keskinäinen politiikka luo erilaisia yhteensovittamisen areenoita. Maissa, joissa perheitä tukevaa valtiollista järjestelmää ei ole, perheen ja työn yhdistäminen nähdään yksityisasiana. Tällöin työnantajille jää suurempi vastuu esimerkiksi lastenhoitojärjestelmien kehittämisessä. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 19)

### 3. LAPSEN VAIKUTUS YRITYKSEN TOIMINTAAN

Vanha monen sukupolven suurperhe alkaa olla tämän päivän Suomessa jo menneisyyttä. Ydinperhe on tyypillisin sekä meillä että muissakin Pohjois- ja Keski-Euroopan maissa. Vanhemmat huolehtivat lapsistaan pääsääntöisesti ilman isovanhempien tai muun laajemman perheyhteisön tukea. Lasten kasvatukseen ja lapsista huolehtimiseen osallistuu monissa tapauksissa myös perheen ulkopuolella tapahtuva lasten päivähoito tai perheenpäivähoitaja. Työn perässä muuttaminen on entistä yleisempää, mikä lisää lasten juurettomuutta ja aiheuttaa katkoja ihmissuhteisiin. Syntyvyyttä on helppo säännöstellä. Osaksi muuttamisesta ja lisääntyvästä kaupungistumisesta johtuen perheet ovat myös entistä eristyneempiä lähiympäristöstään. Perheyrittäjissä joudumme sovittamaan yhteen yrityksen ja perheen elämänkaarit. Ikääntyminen on niissä kaikissa perusmuutosvoimana. (Koiranen 2000, 52, 54)

Uusien sukupolvien kasvattaminen on yhteiskunnalle välttämättömyys, eikä se saa jäädä lyhytaikaisen voitontavoittelun jalkoihin. Se, että lasten saantiaika menee

monelta ehkä kokonaan ohi uran vuoksi, on menetys sekä yhteiskunnalle että niille vanhemmille, joka lapsen olisivat halunneet, mutta jolta aika ajoi ohi. ”Jokainen meistä on vuorollaan poissa työelämästä pitämässä huolta seuraavasta sukupolvesta. Perhe on ihmisyyteen liittyvä pysyvä perusasia. Lapsi tarvitsee läsnäoloa ja huolenpitoa pitkän ajan. Vaikka työelämä on tärkeää, ei ole mahdollista että kaikki antavat sille kaikkensa koko ajan.” tutkija Lammi-Taskula korostaa.

(Varma 2006, 5, 11–12)

### 3.1. Perheen ja työn yhdistäminen

Perheyrittäjän merkittäviä rooleja perheenjäsenenä ovat kumppanuus ja vanhemmuus, edellyttäen, että hänellä on jälkeläisiä, joko omia, adoptoituja tai uuden kumppanuuden myötä tulleita. Vanhemmat, tai mikäli he ovat eronneet, kumpikin vanhempi tahollaan, ovat vastuussa ensinnäkin turvallisen kasvuympäristön luomisesta ja ylläpidosta lapsilleen ja nuorilleen. Turvallinen koti ja turvalliset lähisuhteet lähipiirin kesken on kallio, jolle lapset ja nuoret voivat perustaa oman elämänsä ja valintansa. Turvallisen elinpiirin perusta on puolisoitten välinen avoin, rehellinen ja tasaveroisen luottamuksellinen kumppanuus, jossa on paljon tilaa kiintymyksen osoituksille, rakkaudelle, ilolle, huumorille, mutta myös väistämättömälle surulle, vastoinkäymisille, erimielisyyksille ja negatiivisille tunteille. Turvallinen elinpiiri voi tarkoittaa esimerkiksi, että vanhemmat pyrkivät luomaan perheeseensä avoimen, luottamuksellisen ja toisiaan arvostavan ilmapiirin. Turvallisuus merkitsee myös, että erimielisyydet perheenjäsenten kesken selvitetään ja ratkaistaan keskustelemalla — olemalla aidosti läsnä vaikeissakin tilanteissa. Puolisoiden erityisenä tehtävänä on rakentavasti vaalia kumppanuuttaan ja sen kaikkia ulottuvuuksia. Kumppanusten välisen suhteen, sekä koko perheen hyvinvoinnin kannalta on tärkeää huolehtia arjen toimivuudesta ja siitä, että pitkällä jännteellä kumpikin kumppanuksista kokee tulevansa tasaveroisesti kohdelluksi ja kuormitetuksi. Toisiaan kunnioittavat puoliset ovat valmiita keskustelemaan ja tekemään joustavia ratkaisuja yhteisen arkielämän hyväksi. Mikäli puoliset ovat eronneet tai eroamassa, on heidän tärkeimpänä tehtävänä huolehtia hyvän ja läsnä olevan vanhemmuuden toteutumisesta kummankin vanhemman osalta. Vanhemmat



toimivat jälkipolvelleen lisäksi esimerkkeinä, kuinka ahkeralla ja pitkäjänteisellä harjoittelulla ja työllä saavutetaan mestarin taidot ja osaaminen. Vanhemman työskentelyn seuraaminen vanhemman työpaikalla perheen yrityksessä on tärkeää vastuunoton ja yrittämisen kokemiseksi. Nuorelle kesätyöt ja viikonlopputyöt tuovat iloa omien ansioiden hankkimisesta ja pärjäämisestä omillaan. Oleellista on myös pitää esillä oman perheyrityksen ja siihen liittyvien henkilöiden tarinoita heidän nuoruudestaan ja yritteliäisyyden alkutaipaleesta. (Blom ym. 2005, 20, 22)

Lasten näkökulma on työelämässä unohdettu. Se on jäänyt sivuun työorientaatiota vaativassa kiristyneessä kilpailussa. Työntekijän ei voi enää olettaa olevan perheelle elantoa hankkiva mies, joka voi vapaasti antautua työlle ilman perheen tuomia velvollisuuksia. Sekä työ- että perhe-elämässä miesten ja naisten välinen työnjako ja ero hierarkkisissa asemissa ovat muovanneet heidän mahdollisuuksiaan toimia ja tehdä valintoja. Julkiset lastenhoitopalvelut ovat vapauttaneet sekä isät että äidit työmarkkinoille. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 125)

Monet vanhemmat elävät työn ja kodin ristipaineessa. Aika kuluu liian nopeasti, ja lapsille jää liian vähän aikaa. Vauhdin maailmassa tullaan helposti vauhtisokeiksi, jolloin ei ole aikaa miettiä lasten kasvatuksen inhimillisiä arvoja tai ajankäyttöä. (Kemppinen 2000, 167)

### 3.2. Lapsen syntymä

Tampereen yliopiston vuonna 2002–2003 tekemän tutkimuksen ”Perheystävälliset käytännöt työelämässä” mukaan sairastumisen, sairaan lapsen hoidon, lomien ja perhevapaiden aikana töiden olisi sujuttava kuten ennenkin. Tärkeimpiä edellytyksiä perhevapaiden sujuvalle käytölle ovat työpaikkojen sijaisjärjestelyt. Tutkimukseen osallistuneilla työpaikoilla käytännöt vaihtelivat sen suhteen, pitikö lapsen sairaudesta toimittaa työnantajalle lääkärintodistus. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 75, 77)

Perhevapaiden käyttö on työpaikoilla tavallista, ne ovat tulleet rutiineiksi jo yli 70 prosentissa työpaikoista. Perhevapaiden käytöstä koituu työpaikalle kustannuksia, järjestelyjä ja lisätyötä koko työyhteisölle. Tutkimuksen mukaan kustannuksia ei pidetty yksimielisen suurina. Lisätyön määräkään ei pidetty kovin suurena. Tutkimuksen mukaan vastaajat eivät pitäneet perhevapaita uralla etenemistä heikentävinä. Perhevapaiden käytöllä nähtiin olevan myönteisiä vaikutuksia. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 109)

Tuskinpa mikään muu tapahtuma muuttaa niin paljon vanhempien elämää kuin lapsen syntymä. Perheen taloudellinen tilannekin muuttuu uuden perheenjäsenen myötä. Odottavan äidin ja syntyvän lapsen terveyden ja toimeentulon turvaamiseksi on vanhemmille annettu oikeus vapaaseen ja päivärahaan sekä lapsilisään. (Nordea/henkilöasiakkaat/perheen perustaminen, 2006)

### Äitiysavustus

Äitiysavustukseen on oikeus Suomessa asuvalla odottavalla äidillä, jonka raskaus on kestänyt vähintään 154 päivää ja joka on käynyt terveystarkastuksessa lääkärissä tai neuvolassa ennen neljännen raskauskuukautensa päättymistä. Lisää tietoa liitteessä 1.

Äiti voi valita joko äitiyspakkauksen tai 140 euron verottoman rahasumman. Äitiysavustus maksetaan korotettuna monikkoperheille, joihin syntyy tai jotka adoptoivat samalla kertaa useampia lapsia. Tällöin toisesta samanaikaisesti syntyvästä tai ottolapseksi otettavasta lapsesta äitiysavustus suoritetaan kaksinkertaisena, kolmannesta kolminkertaisena, neljännessä nelinkertaisena, viidennestä viisinkertaisena ja kuudennesta kuusinkertaisena. (Kela/ Lapsiperheelle/ Vanhempainetuudet/ Äitiysraha, 2007)

## Isyysavustus

Isyysvapaat ovat syntyneet alun perin vain äideille annetusta mahdollisuudesta työuran katkokseen. Suomessa isyysvapaa syntyi vuonna 1978 isän oikeutena käyttää vanhempainvapaata. Vuoden 1991 alusta lähtien isät saivat kuuden päivän itsenäisen isyysloman. Vuodesta 1993 isien pitämä vapaa ei enää vähentänyt vanhempainvapaan pituutta. Isien kannustaminen vapaiden käyttöön oli ollut lähinnä mahdollisuuksista tiedottamista ja myönteistä suhtautumista myös ruuhkahuippujen aikana. Kannustamisena oli myös se, että henkilöohjeissa oli selvitetty mahdollisuudet perhevapaisiin ja tiedotettu isyysvapaalainsäädännön muutoksista. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 110)

Kun vastasyntyneen lapsen isä osallistuu lapsensa hoitoon eikä ole tänä aikana ansiotyössä, hän voi hakea isyysrahaa Kelasta edellyttäen, että hän on asunut 180 päivää Suomessa välittömästi ennen lapsen laskettua syntymäaikaa. Isän tulee olla lapsen äidin kanssa avioliitossa tai elää hänen kanssaan yhteisessä taloudessa avioliitossa. Lisää tietoa liitteessä 1. (Kela/ Lapsiperheelle/ Vanhempainetuudet/ Isyysraha, 2007)

## Vanhempainraha

Oikeus vanhempainrahaan on pääsääntöisesti toisella lapsen vanhemmista ja se alkaa heti, kun äitiysrahakausi on päättynyt. Lisää tietoa liitteessä 1. (Kela/ Lapsiperheille/ Vanhempainetuudet/ Vanhempainraha, 2007)

Isä tai äiti voi jäädä kotiin hoitamaan alle 3-vuotiasta lasta, kun vanhempainrahakausi on päättynyt tai sen jälkeinen isäkuukausi pidetty. Molemmat vanhemmat eivät voi hoitaa lasta kotona samaan aikaan. Hoitovapaan ajalta vanhemmat voivat saada Kelasta kotihoidon tukea. Kotihoidon tukea voi saada myös, jos lasta hoitaa joku muu hoitaja. (Kela/Lapsiperheille/Pienten lasten hoitoon tukea, 2007)

### 3.3. Nuoren palkkaus

Jos lapsi on täyttänyt ennen verovuoden alkua 14 vuotta, hänelle maksettu palkka on verotuksessa vähennyskelpoista. Yleisenä palkan vähentämisen edellytyksenä on luonnollisesti se, että palkansaaja antaa palkkaa vastaavan työpanoksen yritykselle. Vastavuutta arvioidaan vertaamalla korvausta siihen, mitä ulkopuoliselle olisi tullut maksaa vastaavasta työsuorituksesta.

Elinkeinonharjoittaja voi suorittaa 14 vuotta täyttäneelle yrityksessä työskentelevälle lapselleen palkkaa myös muuna kuin rahana, esimerkiksi luontoisetuna. Näin meneteltäessä palkan luontoisetuosasta on hoidettava työnantajanvelvoitteet, kuten ennakonpidätys ja sosiaaliturvamaksu. Velvollisuutta 14 vuotta täyttäneelle lapselle annetun elannon tulkitsemiseen palkaksi ei kuitenkaan ole silloinkaan kun lapsi työskentelee yrityksessä. Sellaisia lapsen elantomenoja, joita ei käsitellä hänen veronalaisena palkkanaan, ei saa myöskään verotuksessa vähentää. (Leppiniemi 2002, 141–142)

Alaikäinen, joka on täyttänyt viisitoista vuotta, saa työntekijänä itse tehdä sekä sanoa ja purkaa työsopimuksensa. Holhoojalla on oikeus purkaa työsopimus, jonka on tehnyt viisitoista vaan ei kahdeksantoista vuotta täyttänyt alaikäinen, jos purkaminen on tarpeellista alaikäisen kasvatuksen, kehityksen tai terveyden takia. (Suomen laki, Työsopimuslaki 5§, 1970)

### 3.4. Omaisuuden lahjoittaminen alaikäiselle

Holhouslaki muuttui joulukuun alussa 1999. Tämän lain mukaan alle 18-vuotias voi tehdä vain sellaisia kauppvoja tai vastaanottaa sellaisia lahjoja, jotka ovat olosuhteisiin nähden tavanomaisia sekä merkitykseltään vähäisiä. Mikäli alle 18-vuotias on työssä ja saa siitä palkkaa, hän voi täysin vapaasti päättää, miten hän ansionsa käyttää ja

mitä hän niillä hankkii. 18 vuotta täytettyään jokainen meistä on kaikissa asioissa täysivaltainen.

Alaikäistä lasta verotetaan hänen pääoma- ja ansiotuloistaan vanhemmista erillään. Varsinkin yrittäjäperheissä on edullista, että osakeyhtiön osakkeet jakautuvat perheenjäsenten kesken siten, että osakeyhtiön jakamista osingoista osa kanavoituu alaikäisille lapsille tai sellaisille lapsille, jotka ovat täysi-ikäisiä ja opiskelevat mutta joilla ei ole muita henkilökohtaisia tuloja kuin heidän vanhempiensa osakeyhtiöstä saamaansa osingot.

Varallisuusverotuksessa alaikäisen lapsen varallisuus yhteisverotetaan sen vanhemman kanssa, jolla on enemmän varallisuutta. Tällöin vero lasketaan lapsen ja vanhemman yhteenlasketun varallisuuden perusteella, mutta suhteellinen osa verosta määrätään lapsen maksettavaksi. (Siikarla 2001, 81)

#### Pätemättömän lahjan verotus

Alaikäiselle voidaan lahjoittaa irtainta omaisuutta, esimerkiksi perheyhtiön osakkeita, vähintään 3400 € Lahjaverovelvollisuus alkaa, sillä hetkellä, kun lahjoitus tapahtuu, ellei lahjakirjassa ole lykkäävää ehtoa, vaikka lahjansaajalle ei olisikaan määrätty edunvalvojansijaista. (Siikarla 2001, 84)

Liikkeen- ja ammatinharjoittajia koskeva vähennysoikeuden rajoitus on säädetty EVL 16§:n 1 kohdassa. Tulon hankkimisesta tai säilyttämisestä johtuvia menoja eivät ole verovelvollisen puolison eivätkä alle 14-vuotiaan lapsen palkka, eläke tai muu etuus. Säännös koskee vain liikkeenharjoittajaa, oikeushenkilöllä, kuten avoimella yhtiöllä, kommandiittiyhtiöllä, osakeyhtiöllä tai osuuskunnalla ei ole puolisoa tai perheenjäseniä. Palkkoja koskeva vähennysoikeuden rajoitus rajoittaa merkittävästi yksityisliikkeen ja ammatinharjoittajan tilinpäätös- ja verosuunnittelun mahdollisuuksia. Koska yksityisliikkeen tuloa verotetaan progressiivisen valtionveroasteikon mukaisesti yrittäjän tai yrittäjäpuolisoiden tulona, palkkojen vähennysoikeus saattaa korottaa verorasitusta. (Leppiniemi 2002, 140–141)

### 3.5. Nuori – uusi yrittäjä

Oman paikan ja olotilan löytäminen lisää nuoren elämän turvallisuuden ja elämän hallinnan tunnetta. Nuori voi vihdoin päättää itse omista asioistaan. Mitä itsenäisemmäksi ja vanhemmaksi nuori tulee, sitä vähemmän ulkopuolisten tulisi päättää hänen asioistaan. Oleellinen kysymys on tällöin, mitkä ovat nuoren realistiset valmiuden selviytyä omillaan. On tärkeää, että nuorelle annetaan riittävästi aikaa suunnitella ja kokeilla erilaisia asioita. Esimerkiksi ammatinvalintaan liittyvät asiat voivat vaatia joskus hyvinkin pitkän kypsyttelyprosessin. (Kempainen 2000, 149)

## 4. YRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOS

Yrityksen sukupolvenvaihdos on ajankohtainen asia lukemattomissa suomalaisissa yrityksissä. Toisissa yrityksissä jatkaja löytyy perheen tai lähisuvun piiristä, toisissa jatkajaa joudutaan hakemaan ulkopuolelta. Koska jokainen yritys on omanlainen, vetovastuun siirtäminen ja liiketoiminnan jatkuvuuden turvaaminen vaatii yksilöllisen suunnittelun. Vaihdoon liittyy paljon tunnetta, asenteita ja jopa ennakkoluuloja. Osapuolten välinen luottamus on tärkeää, mutta yhtä lailla omistajanvaihdos koettelee yrityksen sidosryhmien luottamusta toiminnan jatkuvuuteen. Sukupolvenvaihdos vaatii näiden kaikkien näkökulmien yhteensovittamista. (Immonen & Lindgren 2004, 11)

Rahaa on helppo antaa ja vastaanottaa, mutta miten onnistua siirtämään sukupolvelta toiselle osaamista, kokemuksia, arvomaailmaa ja elämäkatsomuksia, jotka ylläpitävät yrityksen, perheen, suvun ja yhteiskunnan koheesiota elämän jatkuvuuden turvaamiseksi? Samalla kun sukupolvenvaihdos koskettaa omistajuutta, se vaikuttaa

myös yrityksen johtamiseen ja koko henkilökuntaan. Onnistuuko uusi sukupolvi säilyttämään ja vanha sukupolvi siirtämään perheyhtiöön liittyvät positiiviset traditiot niin, että ne koetaan koko yrityksen kannalta oikeiksi samaan aikaan kun on kyettävä uusiutumaan liiketoimintaympäristön vaatimalla tavalla? (Blom ym. 2005, 29)

#### 4.1. Onnistunut sukupolvenvaihdos

Sukupolven vaihdos ei voi onnistua, jos itse liiketoiminnan ydin ei ole terve ja liikeidea kantava. Väärät valinnat tai ajoitukset omistajanvaihdoksen toteuttamisessa puolestaan murentavat hyvänkin liikeidean. (Immonen & Lindgren 2004, 11)

Ikääntyminen on väistämättä asia, joka koskee myös perheyrityksiä ja perheyrittäjiä. Perheyrittämisestä luopumisessa vetäytyjän vaihtoehtoina ovat esimerkiksi: sukupolvenvaihdos perheen sisällä, äkkilopettaminen, hidas lopettaminen, yrityksen myynti, listautuminen pörssiin, fuusioituminen toiseen yhtiöön tai toisen yhtiön kanssa, siirtyminen palkkajohdajakäytäntöön. Mainittuja vaihtoehtoja voidaan lisäksi toteuttaa hallitusti tai hallitsemattomasti, suunnitellusti tai suunnittelemattomasti sekä edullisesti tai epäedullisesti. Useimmiten perheyrittäjien vilpittömänä toiveena on sukupolvenvaihdos perheen sisällä. Toivotaan sitä, että jatkaja kasvaisi omistus- ja johtotehtäviin oman perheen piiristä ja että viestikapulan vaihto onnistuisi mahdollisimman hyvin. Sukupolvenvaihdos sisältää paljon tunnetta ja asenteita sekä sosiaalisia ja kulttuurisia paineita. Se on myös monipuolinen juridinen tapahtuma, johon sisältyy monenlaisia rahoitus- ja henkilökysymyksiä. Näiden lisäksi verotus ohjaa menettelyä vaihdosta suunniteltaessa ja toteuttaessa. Sukupolvenvaihdokseen ei ole helppoja neuvoja eikä patenttiratkaisuja. (Immonen & Lindgren 2004, 13; Koironen 2000, 9)

Perheyrityksen sukupolvenvaihdos on monitasoinen ja moniulotteinen prosessi, jossa perheyrityksen omistusta sekä johto- ja muita tehtäviä siirtyy edeltävältä sukupolvelta seuraavalle. Sukupolvenvaihdoksen onnistunut toteuttaminen on monivaiheinen, pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallisuutta vaativa prosessi. Jokaisessa yrityksessä tilanne on selvitettävä erikseen ja mietittävä siinä tilanteessa parhaat

mahdolliset käytettävissä olevat keinot. (Immonen & Lindgren 2004, 13; Koiranen 2000, 34)

Suomen Yrittäjien yrittäjäbarometrillä mitatut pk-yritysten suhdannenäkymät seuraaville 12 kuukaudelle tukevat yleistä käsitystä siitä, että talouskasvu tulee jatkumaan vakaana. Yrittäjäbarometrin mukaan yrittäjän sukupolvenvaihdoksesta tulee ajankohtainen joka kymmenennessä yrityksessä seuraavien kolmen vuoden aikana ja 40 prosentissa yrityksistä seuraavien 10 vuoden aikana. Sukupolvenvaihdosten onnistuminen on siten merkittävä lähivuosien yhteiskunnallinen kysymys, niin yritysten liiketoiminnan jatkuvuuden kuin työpaikkojen säilymisenkin kannalta katsottuna. Joka viides yrittäjä odottaa sukupolvenvaihdoksen tuovan ongelmia. Yleisimmin odotetaan rahoitusvaikeuksia jatkajalle, vero-ongelmia luopujalle tai vaikeuksia jatkajan löytämisessä. Näihin ongelmiin yrittäjät haluavat helpotusta. (Yrittäjäbarometri 1999)

#### 4.2. Valmistautuminen

Sukupolvenvaihdokseen on valmisteltava vähintäänkin kolmea tahoja: perhettä tai sukua, liiketoimintaa – siis yritystä ja sen sidosryhmiä sekä seuraajaa tai seuraajia. Valmisteluvaihe on suuri haaste ennen kaikkea perhedynamiikan hallinnan kannalta. Onko löydettävissä sellainen visio perheyriksen tulevaisuudesta, joka toteutettuna merkitsee hyvää sekä yrityksen että perheen tulevaisuudelle? Valmistelun vaiheessa on viimeistään hyvä päästä selville ja yhteisymmärrykseen siitä, mitä perheen eri jäsenet haluavat. Ketkä haluavat jatkaa, ketkä haluavat lähteä, ketkä haluavat muuttaa tulevan omistuksensa rahaksi ja keitä kiinnostaa enemmän vaikkapa suvun kiinteän omaisuuden avulla tapahtuva liiketoiminta. (Koiranen 2000, 62–63)

Myös käteisvarojen puute voi aiheuttaa sellaisen tilanteen, että yritys joudutaan joko kokonaan tai osittain realisoimaan perinnönjaon toteuttamiseksi. Jostakin on löydettävä myös varat perintöveron maksamiseen. Vain varautumalla hyvissä ajoin etukäteen sukupolvenvaihdostilanteeseen voidaan välttää myös yrittäjän kuoleman yhteydessä esiin tulevat vaikeudet, joihin moni perheyritys kaatuu. Perintö- ja



avioliitto-oikeuden yleisten periaatteiden ymmärtäminen ja läpikäyminen on erityisen tärkeää kun suunnitellaan sukupolvenvaihdosta. (Ouluseudun yrityspalvelu 2006, 72)

Yrityksen tai osan siitä lahjoittaminen yhdelle tai useammalle perilliselle on sukupolvenvaihdostilanteen lopullisesti ratkaiseva ja sen vuoksi useasti tehokkain luovutusmuoto. Lahjasta saaja joutuu maksamaan lahjaveron saman veroasteikon mukaan kuin perinnöstäkin. Lahjaverotus toimitetaan lahjansaajan antaman veroilmoituksen perusteella, joka on annettava kahtena kappaleena perintöverolautakunnalle kolmen kuukauden kuluessa lahjan haltuun saamisesta. Lahjaveroilmoituksen laiminlyönnistä ilman hyväksyttävää syytä seuraa veronkorotus. Sukupolvenvaihdostilanteissa lähiomaisten väliset luovutukset ovat eräin edellytyksin myyntivoittoverosta kokonaan vapaat. Säännökset sisältyvät TVL 73 §:n 1 mom. 2 kohtaan. (Ouluseudun yrityspalvelu 2006, 72)

### Due Diligence

Sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseksi tehtävään yrityskauppaan soveltuvat samat menettelyt kuin muissakin yrityskaupoissa. Ostajan edun mukaista on selvittää kaupan kohteen sisältö ja liiketoiminnan jatkamisen kannalta keskeiset seikat. Silloin, kun omistusjärjestely tehdään lähipiirissä, esimerkiksi perheen keskeisenä, ei ennakkoselvitykseen välttämättä ole niin suurta tarvetta kuin vieraiden kesken tehtävässä kaupassa. Myös sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseksi tehtävässä kaupassa on ostajan kuitenkin tärkeää selvittää ennalta, mistä kaupassa ainakin pääosin on kysymys. Selvitys olisi tehtävä sekä substanssikaupassa että ostattaessa osakkeita tai yhtiöosuuksia. Yrityskauppakielellä tällaista ennakkoselvitystä kutsutaan Due Diligence – selvitykseksi. Ostajan kannalta due diligence tarkoittaa huolellista, eri osa-alueisiin ulottuvaa ostokohteen kokonaisvaltaista arviointia. Tällöin kauppahinta ja muut ostajan oikeudelliseen ja taloudelliseen turvallisuuteen vaikuttavat tekijät voidaan tunnistaa ja niihin liittyvät riskit hallita ilman jälkikäteisyyllätyksiä. Ennakkoselvityksen laajuus ja kohde määräytyvät yrityksen koon ja muiden yksilöllisten olosuhteiden mukaan. Myyjän kannalta taas kyse on sitoutumista ja oikeiden ja riittävien tietojen antamiseen, mutta myös riittävän kuvan

saamista ostajan taloudellisesta ja muusta asemasta sen varmistamiseksi, että ostaja voi täyttää kaupan velvoitteet. Myyjän antaessa ennakkoon mahdollisimman laajat tiedot ostajalle, ostajan oikeus vedota virheeseen kaupan kohteessa vähenee samassa suhteessa. Usein ajatellaan, ettei tuttujen kesken saati perheen piirissä tehtävässä kaupassa tällaisia selvityksiä kannata tehdä, tai ainakaan ne eivät ole tarpeellisia. Vieraiden kesken asia on toisin. Kokemus on kuitenkin osoittanut, että riittävän kattava ennakkoselvitys on kaikissa omistusjärjestelyissä omiaan vähentämään erimielisyyksiä, mikä taas säilyttää osapuolten hyvät ja toimivat yhteistyö- tai sukulaissuhteet. Sukulaisten väliset riidat ovat riidoista tuskallisempia. (Immonen & Lindgren 2004, 36; Manninen 2001, 239)

Myös yritystä ja sen liiketoimintaa on valmisteltava vahdinvaihtoon. Viimeistään tässä vaiheessa on syytä tuoda esiin ja tiedottaa ne arvot, jotka luopuja haluaa siirtää seuraajalleen. Perheen ulkopuolisen johdon ja koko henkilöstön sitoutuminen arvoihin helpottaa seuraajan työtä edellyttäen, että seuraaja itsekin tuntee ne omakseen ja kunnioittaa niitä. (Koiranen 2000, 62–63)

#### 4.3. Haasteet

Perheyrittäjyys merkitsee usein huomattavaa taloudellista riskinottoa, pitkiä työaikoja, työnantajan vastuuta ja velvollisuutta työntekijöitään kohtaan. Huolta perheen toimeentulosta ja monesti myös henkistä vastuuta ja velvollisuudentuntoa sekä edeltävien sukupolvien työtä kohtaan että samalla myös vastuuta ja velvollisuudentuntoa seuraavia sukupolvia kohtaan. Näiden vastapainona perheyrittäjällä on vapaus tehdä työtä itselleen ja perheelleen, vapaus tehdä sitä mistä pitää, minkä osaa ja minkä kokee elämässään intohimoisen tärkeäksi. Perheyrittäjällä on myös oikeus odottaa taloudellista korvausta kantamastaan riskistä ja vastuusta. (Blom ym. 2005, 19)

Satakunnan TE -keskus ja Satakunnan Yrittäjien toteuttivat yhdessä tutkimuksen, jolla selvitettiin yritysten sukupolven- ja omistajanvaihdoksiin liittyviä ongelmia ja palvelutarpeita. Seuraavassa on eritelty suurimmat haasteet ja ongelmat.

- Kilpailun lisääntyminen.
- Omistajien ja operatiivisen johdon välisen vuoropuhelun hallinta.
- Sukupolvenvaihdoksen onnistuminen.
- Perheiden ja sukujen sisäisen toimivuuden varmistaminen.
- Seuraavan sukupolven valmentaminen omistajuuteen.

Jatkajan löytäminen on vastaajien mukaan pahin yrityksen sukupolvenvaihdokseen liittyvä ongelma. Sen kanssa lähes yhtä pahoiksi pulmiksi koetaan sukupolvenvaihdoksen aiheuttamat veroseuraamukset, yrittämiseen liittyvän tiedon, vastuun ja osaamisen siirtäminen jatkajalle sekä yrityksen luovutusarvon määrittäminen.

Veroseuraamukset ja vastaavat ovat kaikki ennakoitavissa ja lakimiesten kanssa selvitettävissä. Ehkä kaikkein vaikeimmat asiat löytyvät sittenkin tunnepuolelta. Pitäisi mahdollisimman hyvin kyetä keskustelemaan avoimesti ja sekä osata ottaa vastuuta että luopua siitä. Eniten kaivataan muutokseen ja sen tekniseen toteutukseen liittyvää lyhytkestoista koulutusta. Joka viides muutostilanteeseen liittyviä palveluja haluava vastaaja kertoo pitävänsä tarpeellisena pitkäkestoista ja laaja-alaista valmennusohjelmaa. Runsas kolmannes katsoo pelkän konsultoinnin riittävän. (Veikkola 2002, 20)

Rissasen mukaan yrityksen sukupolvenvaihdos on kriisialttiudessaan ja muutoksen suuruuden mittakaavassa verrattavissa lähinnä yrityskauppaan tai johonkin muuhun suureen järjestelyyn. Sen huolellinen valmistelu ja suunnittelu ovat erittäin tarpeellisia riskin pienentämiseksi. Pk-yritystoiminnan osalta sukupolvenvaihdoksen tekee erittäin vaativaksi kolme eri asiaa:

- Asiakkuudet ovat usein vuosien myötä vahvasti personoituneet, joten niiden siirtyminen sukupolvelta toiselta ei ole itsestään selvyys.

- Pk-yritystoiminnassa on paljon ”hiljaista tietoa”, joka on ammattitaidollisesti vaikeammin siirrettävissä uusille yrittäjille kuin teollisuuden prosessimaiset taidot.
- Pk-yritystoimintaan ja erityisesti palveluliiketoimintaan ei sukupolvenvaihdon rahoitusjärjestelyjä ajatellen synty teollisuuden tapaan vakuutusarvoja. Asiakaskuntaa ei arvosteta vakuutena kiinteistön tavoin. (Rissanen 2006, 421)

#### 4.4. Sukupolvenvaihdos eri yritysmuodoissa

##### Eri yritysmuotojen esittely

Yritysmuoto vaikuttaa sekä yrityksen että sen omistajien verotukseen. Osakeyhtiöitä ja osuuskuntia verotetaan yhteisinä. Avoimien yhtiöiden ja kommandiitti yhtiöiden verotus tapahtuu elinkeinoyhtymien verotuksena. Elinkeino-yhtymän tulosta verotetaan sen omistajia, yhtiömiehiä. Yksityisliikkeen tulo ja varallisuus verotetaan liikkeenharjoittajan tulona ja varallisuutena. (Leppiniemi 2002, 138–139)

Yrittäjä voi valita yritysmuodon eri lähtökohdista. Lähtökohtana yritysmuodon valinnalle saattaa olla vastuukysymykset, yrityksen hallinnointi, rahoitus, byrokratian pelko, varojen liikuttelun helppous jne. Yritysmuotoa valittaessa on kiinnitettävä huomiota myös siihen, millä edellytyksillä valittu yritysmuoto on muutettavissa toiseen yritysmuotoon. Useimpien yrittäjien kohdalla perustetun yrityksen muodon valinta ei ole perustunut oikeastaan mihinkään järkevään valintaperusteeseen. Yritystään perustavalta tulevalta yrittäjältä puuttuu yleensä lähes kaikki tarvittavat tiedot eri yritystoiminnalleen tarkoituksenmukaisimman yritysmuodon. Useimpien yrittäjien kohdalla yritysmuoto on valittu lähes sattumanvaraisesti. Yleensä yritystään perustavalla on kiire saada äkkiä itselleen y-tunnus ja yrityksensä ennakkoperintärekiin, eikä yrittäjällä siinä tilanteessa ole aikaa hankkia perusteellista tietoa eri yritysmuotojen eroista ja miten nämä erot eri tilanteissa vaikuttavat. (Ikkala, Pallonen, Haapaniemi & Raitasuo 1997, 27; Siikarla 1997, 35)

## Yksityisliike

Yksityinen toiminimi on valittavina olevista yritysmuodoista yksinkertaisin. Yksityinen toiminimi ei ole varsinainen yhtiömuoto, vaan yrittämisen muoto, jossa yrittäjä harjoittaa yritystoimintaa pelkästään omalla nimellään. Luonnollinen henkilö voi harjoittaa yritystoimintaa liikkeen- tai ammatinharjoittajana ilman, että yritystoiminta olisi organisoitu oikeushenkilön muotoon. Myös verotuksessa liikkeen- tai ammatinharjoittajan veronalainen tulo ja varallisuus verotetaan yrittäjän tai yrittäjäpuolisoiden tulona tai varallisuutena. Sekä liike- että ammatintoiminnan veronalainen voitto lasketaan elinkeinoverolain mukaan. Liikkeen- ja ammatinharjoittajan veronalaisen voiton laskennassa noudatettavat periaatteet eroavat joiltakin osin siitä, miten oikeushenkilön veronalainen tulos lasketaan. (Leppiniemi 2002, 140–141)

Yksityisliikkeen harjoittaja tai ammatinharjoittaja ei voi maksaa itselleen eikä puolisolleen palkkaa. Hän ei voi pyrkiä palkalla tasaamaan yrityksensä verotettavaa tuloa. Liikkeen- ja ammatinharjoittaja ei voi myöskään maksaa itselleen tai lähiomaisille päivärahaa tai muita matkakustannusten korvauksia. (Ikkala ym. 1997, 31; Siikarla 1997, 42)

Yksityinen elinkeinonharjoittaja ei voi saada yritystoiminnastaan pääomatuloa muutoin kuin sillä perusteella, että yrityksellä on nettovarallisuutta tai yritystuloon sisältyy käyttöomaisuuskiinteistöjen tai käyttöomaisuusarvopaperien luovutusvoittoja. Yritystulon jakaminen tapahtuu erottamalla ensin pääomatulon osuus. Jos verovelvollinen on verovuonna aloittanut elinkeinotoiminnan harjoittamisen, pääomatulo-osuus lasketaan elinkeinotoimintaan verovuoden päättyessä kuuluvan nettovarallisuuden perusteella. Se on jaettavasta yritystulosta, joka ylittää pääomatulo-osuuden määrän, on elinkeinonharjoittajan ansiotuloa. (Helminen & Ossa 1998, 225)

Jos puoliset harjoittavat yhdessä elinkeinotoimintaa, elinkeinotulosta pääomatuloksi katsottu osuus jaetaan puolisojen kesken. Jako tapahtuu heidän omistamiensa nettovarallisuusosuuksien mukaan. Jako tehdään sekä valtion- että

kunnallisverotuksessa. Ansiotuloksi katsottava osuus tuloksesta jaetaan verotettavaksi puolisoilla heidän työpanostensa suhteessa. Jos muuta jakoperustetta ei näytetä, varat ja velat jaetaan puolisoille tasan. Tällöin otetaan huomioon työajan ohella myös työpanosten arvo, kuten puolisoiden ammattitaito ja työn vastuullisuus sekä merkitys yritykselle. (Helminen & Ossa 1998, 226; Ukkola & Vilppula 2004, 41)

Kun pääoma- ja ansiotulon osuutta lasketaan, nettovarallisuuteen lisätään 30 prosenttia niistä palkoista, jotka yritys on maksanut 12 edeltävän kuukauden aikana. Uuden yrittäjän ensimmäisenä verovuotena pääomatulo-osuuden laskentaperusteena on tilikauden päättymishetken nettovarallisuus.

Pääomatuloa on 20 prosentin vuotuinen tuotto edellisen vuoden nettovarallisuudelle. Vero pääomatulosta on aina 28 prosenttia. Ansiotulosta maksetaan valtionveroa progressiivisen veroasteikon mukaan. Ansiotulosta maksetaan kunnallisveroa kotikunnan tuloveroprosentin mukaan ja kirkollisveroa oman seurakunnan tuloveroprosentin mukaan (tavallisesti yhteensä n. 20 prosenttia). Lisäksi YEL -työtulon perusteella maksetaan 1,5 prosentin suuruinen sairausvakuutusmaksu. Ansiotulo on noin 21 000 euroon asti kevyemmin verotettua kuin pääomatulo. (Verohallinto/vero-ohjeet/yksityinen elinkeinonharjoittaja/tuloverotus, 2006)

## Henkilöyhtiöt

Henkilöyhtiöistä tavallisimmat ovat avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö. Tuloverolaissa näistä käytetään nimitystä elinkeinoyhtymä. Avoin ja kommandiittiyhtiö syntyvät yhtiömiesten välisellä sopimuksella. Vaikka henkilöyhtiö on siviilioikeudellisesti oikeushenkilö, ei elinkeinoyhtymä ole erillinen verovelvollinen (TVL 16§). Yhtymälle vahvistetaan kuitenkin elinkeinotoiminnan tulos, joka jaetaan aikaisempien verovuosien tappioiden vähentämisen jälkeen verotettavaksi osakkaiden tulona niiden osuuksien mukaan, jotka heillä on yhtymän tulo. Tuloa jaettaessa on lähtökohtana yhtiösopimus. Tällöin esimerkiksi kommandiittiyhtiössä äänettömälle yhtiömiehelle jaetaan ensin hänelle kuuluva pääomansijoituksen korko ja vasta loput jaetaan vastuunalaisille yhtiömiehille heidän osuuksiensa mukaan. (Ikkala 1997, 33)

Yhtiömiehille jaettava osuus yhtiön tulosta on joko ansiotuloa tai pääomatuloa riippuen siitä, onko yhtiössä nettovarallisuutta ja kuinka paljon. Ääneton yhtiömies vastaa toisin kuin vastuunalaiset yhtiömiehet yhtiön veloista vain yhtiöön sijoittamallaan euromääräisellä panoksella. Yhtiön konkurssissa hän menettää vain yhtiöön sijoittamansa panoksen. Mikäli hän on sitten erikseen taannut yhtiön velkoja, hän vastaa niistä yhtiön takaajana, mutta ei yhtiömiesasemassaan. Useassa yrittäjäperheessä on tästä tietoisena menetelty siten, että toinen puoliso on ryhtynyt äänettömäksi yhtiömieheksi toisen toimiessa vastuunalaisena yhtiömiehenä. Tämän jälkeen perheen varallisuus on hankittu äänettömän yhtiömiehen nimiin tarkoituksena turvasta se kriisitilanteiden varalta. (Ikkala 1997, 34; Siikarla 1999, 38)

Avoimen ja kommandiittiyhtiön elinkeinotoiminnan verotettava tulo lasketaan kuten yksityisliikkeessä, mutta toimintavarauksen saa tehdä vain sellainen yhtiö, jossa on yhtiömiehinä vain luonnollisia henkilöitä ja kuolinpesä. Yhtymässä työskentelevälle puolisolalle maksettu palkka on myös vähennyskelpoinen. (Ukkola & Vilppula 2004, 46–47)

Henkilöyhtiön tulos verotetaan osakkaiden ansio- ja pääomatulona. Osakkaan osuus yhtiön tuloksesta luetaan pääomatuloksi siihen määrään saakka, joka vastaa 20 prosenttia osakkaan osuudesta yhtiön nettovarallisuuden arvosta. Pääomatulo verotetaan 28 prosentin verokannalla. Jäljelle jäävä osakkaan osuus on ansiotuloa ja verotetaan progressiivisella verokannalla.

Henkilöyhtiön nettovarallisuus lasketaan siten, että veronalaisista varoista vähennetään velat. Nettovaroihin lisätään myös 30 prosenttia 12 kuukauden aikana maksetuista palkoista. Saamisia yhtiömiehiltä ei pidetä varoina. Myös yhtiöön sijoitettu oma asunto jätetään huomioimatta laskettaessa ao. osakkaan osuutta yhtiön nettovaroihin. Samoin jätetään huomioimatta avoimen yhtiön yhtiömiehen ja kommandiittiyhtiön vastuunalaisen yhtiömiehen osakkuutensa hankintaan ottamaa lainaa vastaava osuus hänen pääomatulo-osuuttaan laskettaessa. Nettovarallisuuden laskennan perustana on verovuotta edeltäneen verovuoden päättyessä elinkeinotoimintaan kuulunut nettovarallisuus. Uuden yrityksen ensimmäisenä verovuonna perusteena on verovuoden nettovarallisuus.

Ansio- ja pääomatulojako koskee myös kommandiittiyhtiön äänetöntä yhtiömiestä, laskentapohjana yhtiöpanos. Nettovaroihin lisätään myös 30 prosenttia 12 kuukauden palkoista. Henkilöyhtiöissä myös palkan maksu osakkaille on mahdollista. (Suomen Yrittäjät, 2004)

### Osakeyhtiö

Osakeyhtiö on erillinen verovelvollinen. Osakeyhtiön verotettava tulos lasketaan tulolähteittäin. Osakeyhtiöllä voi olla kaikki kolme tulolähdettä: elinkeinotoiminnan, maatalouden ja muun toiminnan tulolähde. Osakeyhtiön tulovero määräytyy suhteellisen 26 prosentin suuruisen yhteisöverokannan mukaan. Verohallinto tilittää yhteisön tuloveron valtiolle, kunnille ja seurakunnille. Kirjanpidon osoittama voitto tai tappio ei sovellu suoraan tuloverotuksen perusteeksi, jos yrityksellä on useampia tulolähteitä, joille kirjanpidon tulos jaetaan. Tulolähteelle aiemmin vahvistettu tappio voidaan vähentää myöhemmin vuosina vain saman tulolähteen tuloksesta. (Ukkola & Vilppula 2004, 47; Leppiniemi 2006, 171; Verohallinto/Vero-ohjeet/ Verotusta yritysasiakkaille/ Uusi yritys/ osakeyhtiö/ tuloverotus, 2006)

Kotimaiset osakeyhtiöt eivät maksa varallisuusveroa. Yhtiön osakkaat sen sijaan maksavat varallisuusveroa omistamiensa yhtiön osakkeiden perusteella, jos verotettavan varallisuuden arvo ylittää 250 000 euroa. Omistajayrittäjien varallisuusverotusta on huojennettu siten, että vain 30 prosenttia osakkeiden verotusarvosta katsotaan heidän veronalaisiksi varoikseen. Huojennus myönnetään osakkaina oleville luonnollisille henkilöille ja kuolinpesille. Edellytyksenä huojennuksen saamiselle on, että osakas omistaa vähintään 10 prosenttia kyseisen osakeyhtiön osakkeista yhdessä puolisonsa, vanhempansa, lapsensa tai lapsen rintaperillisen kanssa. Lisäksi osakeyhtiön toiminnan tulee olla elinkeinotoimintaa. (Verohallinto/Vero-ohjeet/ Verotusta yritysasiakkaille / Uusi yritys/ osakeyhtiö, 2006)

Varallisuusverolaki on kumottu 1.1.2006. Vuodesta 2006 veroa ei määrätä varallisuuden perusteella. (Verohallinto/Asiasanat/Varallisuusvero, 2007)



#### 4.4.1. Liikkeen- tai ammatinharjoittajan toiminnan sukupolvenvaihdos

Yrittäjän sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa asteittaisena siten, että yrittäjä siirtää vaiheittain, pitkällä aikavälillä yrityksen tai osan siitä ennakkoperintönä tai lahjana yritystoiminnan jatkajalle. Mikäli yrittäjä haluaa, että rintaperilliselle annettua lahjaa ei oteta tulevassa perinnönjaossa ja perintöverotuksessa huomioon, luovutuskirjassa tulisi määrätä, ettei lahjoitettu omaisuus ole saajan ennakkoperintöä. Useimmiten näin on syytä tehdä, koska menettely alentaa perintöverotuksen progressiota. Liikkeen- tai ammatinharjoittajan osalta vaiheittainen sukupolvenvaihdos edellyttää yrityksen toimintamuodon muuttamista henkilöyhtiöksi tai osakeyhtiöksi, jos väistyvä yrittäjä ja toiminnan jatkaja haluavat yhdessä harjoittaa elinkeinotoimintaa. (Verohallituksen ohje 2004, 43; Ouluseudun yrityspalvelu 2006, 72)

Merkittävimmin verosuunnittelumahdollisuuksiin yksityisliikkeen sukupolvenvaihdoksessa tai yrityskaupassa vaikuttaa käytettävä yritysmuoto, koska yksityisliikkeen myyminen ei pääsääntöisesti ole edullista myyjän kannalta. Syynä tähän on se, että yksityisliikkeen luovutusvoitto jaetaan ansio- ja pääomatulo-osuuksiin nettovarallisuuden mukaan. (Manninen 2001, 253)

Liikkeeseen tai ammattiin kuuluva yritysvarallisuus voidaan siirtää toiminnan jatkajalle kaupalla, vaihdolla tai muulla vastikkeellisella luovutuksella. Jos vastikkeen arvo on  $\frac{3}{4}$  tai vähemmän luovutetun liikkeen käyvästä arvosta, katsotaan käyvän arvon ja vastikkeen välinen erotus veronalaiseksi lahjaksi. Vastike voi olla rahana suoritettavan kauppahinnan lisäksi esimerkiksi luovuttajan yritystoimintaan liittyvä velka, jonka luovutuksensaaja ottaa vastattavaksi. Vastike on voitu sopia maksettavaksi myös muussa muodossa kuin rahana, esimerkiksi luovuttamalla arvopapereita tai kiinteää omaisuutta. Jos yrityksestä maksettavan vastikkeen määrä suurempi kuin 50 prosenttia yrityksen käyvästä arvosta, voidaan lahjasta menevä lahjavero jättää kokonaisuudessaan maksuun panematta. Verosta jätetään osa maksuun panematta, jos vastike on 50 prosenttia käyvästä arvosta tai vähemmän. Liikkeen- tai ammatinharjoittajan elinaikana voidaan sukupolvenvaihdos toteuttaa siten, että yrittäjän elinkeinotoiminta siirretään jatkajalle kaupalla, lahjana tai

lahjanluonteisella kaupalla. Kun liikkeen- tai ammatinharjoittajan elinkeinotoiminta siirretään sukupolvenvaihdoksessa toimintaa jatkavalle henkilölle, vaihtuu myös yrityksen ulospäin näkyvä toimija. (Verohallituksen ohje 2004, 43)

#### Luovuttajan verotus

Yksityisen liikkeen tai ammatin harjoittaja voi myydä toimintaa jatkavalle koko elinkeinotoiminnan varallisuuden tai vain osan siitä. Jos vain osa varallisuudesta myydään, eikä elinkeinotoimintaa jatketa, yrittäjän yksityiseen käyttöön jääneen omaisuuden luovutushinnaksi elinkeinotoiminnan tulolähteessä katsotaan EVL 51 b §:n mukaisesti omaisuuden alkuperäinen hankintameno, tai sitä alempi käypä arvo. Kauppa on yrityksen viimeinen liiketapahtuma. Mikäli myyntihinta ylittää omaisuuden verotuksessa poistamattoman arvon, syntyy yritykselle verotettavaa tuloa. Myyntihinnasta saadaan vähentää liikeomaisuuteen kuuluneiden hyödykkeiden verotuksessa poistamattomat hankintamenot eli yleensä niiden kirjanpitoarvot. Koska yritystoiminta lakkaa liikeomaisuuden myyntiin, myös aikaisempina vuosina tehdyt varaukset, kuten esimerkiksi toimintavaraus, tuloutuvat luovutusvuoden verotuksessa. Liikkeen- ja ammatinharjoittajan lopettamisvuoden sekä varsinaisesta toiminnasta että liikkeen luovutuksesta saatu tulo jaetaan ansio- ja pääomatuloksi edelliseltä verovuodelta vahvistetun nettovarallisuuden perusteella. Nettovarallisuuden suuruudesta riippumatta käyttöomaisuuteen sisältyvien kiinteistöjen ja arvopapereiden luovutusvoitot ovat aina pääomatuloa (TVL 38 §). Liikkeen tai ammatin luovutuksesta syntyvää kertatuloa verotettaessa voidaan verovelvollisen vaatimuksesta toimittaa TVL 128 §:n nojalla tulontasaus, jos laissa säädetyt edellytykset täyttyvät. Tulontasaus ei koske normaalin vuotuisen tulon verottamista, vaan nimenomaisesti elinkeinotoiminnasta luopumisen yhteydessä syntyvää kertaluonteista ansiotuloa. (Ukkola & Vilppula 2004, 185; Verohallituksen ohje 2004, 44)

## Myyjän verotus

Myyjän verotuksen kannalta on pääsääntöisesti edullisinta, jos kauppahinta verotetaan pääomatulona. Yksityisliikkeen kauppahinnasta ei myöskään saa vähentää hankintameno-olettamaa. Tämän vuoksi on järkevää tarkkaan harkita sitä yritysmuotoa, jossa sukupolvenvaihdos tai kauppa toteutetaan. Koska verotus on normaalia elinkeinotulon verotusta ilman yritysmuodon muutosta sukupolvenvaihdosta, suunnittelevat elinkeinonharjoittajat yleensä muuttavat yrityksensä yhtiömuotoon ennen kaupan tekemistä. Tällöin koko kauppahinta verotetaan pääomatulona ja tarvittaessa voidaan käyttää hankintameno-olettamaa. Sukupolvenvaihdosten verovapaus koskee vain henkilöyhtiöitä ja osakeyhtiöitä, muttei ollenkaan liikkeen- tai ammatinharjoittajia. Liikkeen- ja ammatinharjoittajien on tämän vuoksi syytä miettiä yritysmuodon muuttamista. (Manninen 2001, 254, 268)

### 4.4.2. Sukupolvenvaihdos henkilöyhtiössä

Yrityksen sukupolvenvaihdokseen voidaan valmistautua ottamalla toimintaa jatkamaan tuleva yritykseen yhtiökumppaniksi ja tämän jälkeen alkaa siirtää yhtiöosuuksia hänelle usean vuoden ajanjaksolla. Ajalla ja maltilla voidaan saada aikaan merkittäviä lahjaverosäästöjä. Sukupolvenvaihdoksissa voidaan hyödyntää seuraavia seikkoja: jatkaja voi ryhtyä yhtiömieheksi ilman pääomapanostakin, henkilöyhtiössä voidaan yhtiömiesten osuudet yhtiön tuloon ja sen varoihin määrätä sen suuruiseksi. Vanhemmat voivat yksityisnostoin pienentää yhtiöosuuksiaan vuosien aikana ja jatkaja taas vastaavasti jättää vuosittaiset voitto-osuutensa nostamatta, jolloin hänen yhtiöosuutensa kasvaa. Jossain vaiheessa luopuja luopuu yhtiöosuudestaan kokonaisuudessaan joko kaupalla tai lahjalla tai muulla vastaavalla tavalla. (Manninen 2001, 232)

Sukupolvenvaihdoksessa henkilöyhtiö siirretään omistajan elinaikana tai se siirtyy hänen kuoltuaan toimintaa jatkavalle lapselle tai muulle henkilölle. Sukupolvenvaihdos on jokaisessa yhtiössä yksilöllinen tapahtuma, jonka verotuskysymykset koskevat tuloverotusta, perintö- ja lahjaverotusta sekä

varainsiirtoverotusta. Veroseuraamukset voivat kohdistua yrityksestä luopuvan ja luovutuksensaajan lisäksi myös yhtiöön itseensä. Varainsiirtoverolain mukainen veron suorittamisvelvollisuus koskee kiinteistön ja arvopaperin omistusoikeuden vastikkeellista luovutusta. Yhtiöosuus ei kuitenkaan ole arvopaperi. Näin ollen yhtiöosuuden luovutuksesta ei luovutuksensaajan ole suoritettava varainsiirtoveroa. Arvonlisäverotuksessa ei ole nimenomaisia säännöksiä sukupolvenvaihdostilanteille. Arvonlisäveroa maksetaan liiketoiminnan muodossa tapahtuvasta tavaroiden ja palveluiden myynnistä. Siten liiketoiminnan luovutuksessa voi arvonlisävero tulla suoritettavaksi. Sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa kuitenkin siten, ettei tapahdu lainkaan arvonlisäverolaissa tarkoitettujen tavaroiden ja palveluiden myyntiä, vaan yhtiön omistuspohja muuttuu. Arvonlisäverotuksen ulkopuolelle on jätetty rahoituspalvelut, kuten arvopaperikauppa. Arvonlisäverotuksessa ei osakkeiden tai osuuksien luovutuksesta aiheudu veroseuraamuksia. Verovelvollinen yritys jatkaa toimintaansa kuten ennenkin. (Verohallituksen ohje 2004, 35)

Kun avoimessa tai kommandiittiyhtiössä on runsaasti omaa pääomaa ja yrityksessä haluttaisiin tehdä sukupolvenvaihdos siten, että yrityksestä luopuvalle jäisi yrityksestään kunnon korvaus, ei ole järkevää, että perillinen ottaa suuren henkilökohtaisen velan, jolla hän ostaa avoimen tai kommandiittiyhtiön yhtiöosuudet. Luonnollisesti on tällöin järkevää, että velan ottaakin avoin tai kommandiittiyhtiö, jonka jälkeen yrityksestä luopuva nostaa yhtiön oman pääoman itselleen ja ”köyhdyttää” näin yrityksestä ja sen jälkeen joko myy tai lahjoittaa näin köyhdytetyn yhtiön perilliselleen tai ulkopuoliselle ostajalle. Siltä osin kuin yrityksestä luopuva nostaa yhtiön voitto-osuudet, häntä ei veroteta yhtiöstä näin nostetuista varoista. Jos hän sen sijaan myisi yrityksensä kauppahinnalla joka vastaa yhtiön omaa pääomaa, hän maksaisi kauppahinnasta luovutusvoittoveron.

Varsinkin perheyriksissä näyttää olevan lähes poikkeuksettomana tapana se, ettei ääneton tai äänettömät yhtiömiehet tosiasialla nosta voitto-osuuksiaan kommandiittiyhtiöstä, vaikka yhtiösopimuksen mukaan heille tulisi maksaa päältäpäin heidän osuutensa voitosta. Useimmiten kommandiittiyhtiöissä äänettömän yhtiömiehen voitto-osuus on määrätty tietyntä prosentina hänen sijoittamalleen panokselle, mutta äänettömän yhtiömiehen voitto-osuus voidaan sopia millä tavalla tahansa. (Siikarla 1999, 59–60)

Avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön yhtiömiehet, myös äänetön yhtiömies, voivat luovuttaa yhtiöosuutensa yhtiössä. Muiden yhtiömiesten suojaamiseksi on tärkeää, ettei yhtiöön liity heille epämieluisia henkilöitä. Sen vuoksi yhtiöosuuden luovutukseen vaaditaan muiden yhtiömiesten suostumus. Avoimen yhtiön osuuksia koskevassa yrityskaupassa ovat tavallisesti myyjinä kaikki yhtiömiehet. Kommandiittiyhtiön osalta kauppa kohdistuu yleensä ainakin vastuunalaisten yhtiömiesten yhtiöosuuksiin. Sukupolvenvaihdoksen tarkoitus saavutetaan yleensä vasta silloin, kun kaupan kohteena ovat kaikki henkilöyhtiön vastuunalaisten yhtiömiesten yhtiöosuudet, koska ostaja ei muutoin saa kohdeyritykseen toiminnan häiriöttömään jatkamiseen ja kehittämiseen tarvittavaa kontrollia. (Immonen & Lindgren 2004, 33)

Verovapaasti voidaan myydä vain kiinteää omaisuutta, arvopapereita, kuten osakeyhtiön osakkeita tai avoimen tai kommandiittiyhtiön yhtiöosuuksia. (Siikarla 2001, 345)

#### Luovuttajan verotus

Mikäli avoimen yhtiön tai kommandiittiyhtiön sukupolvenvaihdos toteutetaan yhtiöosuuden kaupalla, luovuttajan veroseuraamukset kohdistuvat mahdolliseen luovutusvoittoon. TVL 45 §:n pääsäännön mukaan ”omaisuuden luovutuksesta saatu voitto on veronalaista pääomatuloa siten kuin tässä luvussa säädetään”. TVL 48.1 §:n 3 kohdan nojalla sukupolvenvaihdosluovutus on kuitenkin tiettyjen edellytysten täytyessä verovapaa. (Verohallituksen ohje 2004, 35)

TVL 45 §:n pääsäännön mukaan omaisuuden luovutuksesta saatu voitto on veronalaista pääomatuloa. TVL 46.1 §:n mukaan luovutusvoitto lasketaan siten, että luovutushinnasta vähennetään omaisuuden poistamattoman hankintamenon ja voiton hankkimisesta aiheutuneiden menojen yhteismäärä. Avoimen yhtiön tai kommandiittiyhtiön osuuden hankintamenoon luetaan pääomasijoitusten lisäksi nostamatta jätettynä voitto-osuutena yhtiöön sijoitettu määrä. Mikäli yhtiöosuuden luovutus tapahtuu kesken tilikauden, voidaan osakkaan kuluvan tilikauden voitto-

osuus todeta luovutushetkelle laaditusta välitilinpäätöksestä. TVL 46.1 §:n hankintameno-olettamaa koskevan lainkohdan mukaan luovutushinnasta vähennettävä määrä on kuitenkin aina vähintään 20 prosenttia luovutushinnasta tai, jos luovutettu omaisuus on ollut luovuttajalla vähintään 10 vuoden ajan, vähennettävä määrä on vähintään 50 prosenttia luovutushinnasta. Vuodesta 2005 alkaen vähintään 10 vuotta omistetun omaisuuden hankintameno-olettama on 40 prosenttia. Hankintameno-olettamaa käytetään silloin, kun todellinen hankintameno myyntikuluineen on pienempi kuin käytettävä hankintameno-olettama. (Verohallituksen ohje 2004, 34–35)

#### 4.4.3. Sukupolvenvaihdos osakeyhtiössä

Sukupolvenvaihdoksessa osakeyhtiö siirretään omistajan elinaikana tai se siirtyy hänen kuoltuaan toimintaa jatkavalle lapselle tai muulle henkilölle. Jatkaja voidaan ottaa mukaan yhtiöön hyvissä ajoin ennen varsinaista sukupolvenvaihdosta, joko suunnatulla osakeannilla jatkajalle tai tämän yhtiölle tai myymällä jatkajalle tai tämän yhtiölle osakkeita. Sukupolvenvaihdos on jokaisessa yhtiössä yksilöllinen tapahtuma, jonka verotuskysymykset koskevat tuloverotusta, perintö- ja lahjaverotusta sekä varainsiirtoverotusta. (Verohallituksen ohje 2004, 6-8)

Veroseuraamukset voivat kohdistua yrityksestä luopuvan ja luovutuksensaajan lisäksi myös yhtiöön itseensä. Arvonlisäverotuksessa ei ole nimenomaisia säännöksiä sukupolvenvaihdostilanteille. Arvonlisävero maksetaan liiketoiminnan muodossa tapahtuvasta tavaroiden ja palveluiden myynnistä. Siten liiketoiminnan luovutuksessa voi arvonlisävero tulla suoritettavaksi. Sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa kuitenkin siten, ettei tapahdu lainkaan arvonlisäverolaisissa (AVL, 1501/1993) tarkoitettujen tavaroiden ja palveluiden myyntiä, vaan yhtiön omistuspohja muuttuu. Arvonlisäverotuksen ulkopuolelle on jätetty rahoituspalvelut, kuten arvopaperikauppa. Arvonlisäverotuksessa ei osakkeiden tai osuuksien luovutuksesta aiheudu veroseuraamuksia. Verovelvollinen yritys jatkaa toimintaansa kuten ennenkin. Osakeyhtiön sukupolvenvaihdoksesta aiheutuvia varainsiirtoveroseuraamuksia on käsitelty kunkin toimintamallin yhteydessä, mikäli varainsiirtoverovelvollisuus ao. tilanteessa syntyy. (Manninen 2001, 233)

Verovapauden piiriin kuuluvat tapaukset, joissa luovutetaan sellaisen yhteisön osakkeita tai osuuksia, jotka oikeuttavat vähintään 10 prosentin omistusosuuteen kysymyksessä olevassa yhtiössä. Lainkohdan sanamuodon mukaan ratkaisevaa on osakkeiden tuottama oikeus yhtiön varallisuuteen, ei esimerkiksi äänioikeus, joka voi olla pienempikin kuin 10 prosenttia. Verotuskäytännössä lainkohtaa on tulkittu siten, että jokainen yksittäisen luovutuksen on oltava suuruudeltaan vähintään 10 prosenttia. Siten, jos osakkeita luovutetaan esim. pojalle ja tämän puolisolle, on kummallekin luovutettava erikseen vähintään 10 prosentin omistusosuus tai yhdellä luovutuksella vähintään 10 prosentin yhteisomistukseen. Jos luovuttajina ovat molemmat vanhemmat, on kummankin vanhemman jokaisen erillisen luovutuksen oltava vähintään 10 prosenttia. Huojennus on luovutuksen kohteita rajaamalla pyritty kohdistamaan varsinaiseen tulonhankkimistoimintaan liittyviin sukupolvenvaihdostilanteisiin. Säännöksissä ei kuitenkaan edellytetä, että ostaja jatkaisi toiminnan harjoittamista, tai että myyjä lopettaisi sanotun toiminnan. Edellytyksenä ei ole myöskään se, että sukupolvenvaihdoksen kohteena oleva yhtiö harjoittaisi elinkeinotoimintaa. (Verohallituksen ohje 2004, 6-8)

Osakeyhtiössä osakkeenomistaja voi luovuttaa osakkeensa haluamalleen ostajalle ja haluamallaan kaupan ehdoilla. Tätä oikeutta on voitu rajoittaa yhtiöjärjestyksessä. Ennen luovutuksia tulee sen vuoksi tarkistaa kohdeyhtiön yhtiöjärjestyksen ja ottaa huomioon siinä mahdollisesti oleva lunastus- tai suostumuslauseke (OYL 3:3 ja 4§). Yhtiöllä, muilla osakkeenomistajilla tai jollain muulla nimetyllä taholla saattaa olla oikeus lunastaa ulkopuoliselle ostajalle siirtyvät osakkeet. Yhtiöllä voi myös olla oikeus torjua ostaja sen vuoksi, että hän ei täytä osakkeenomistajilta vaadittavia ominaisuuksia. Osakekaupan kohteena voivat olla myös yhtiön omat osakkeet. Osakeyhtiö voi itse ostaa OYL 7:3§:n mukaisesti omia osakkeitaan voitonjakoon käytettävillä varoilla. (Immonen & Lindgren 2004, 33–34)

## Esimerkki 1

Isä on myynyt vuonna 1995 pojalleen yli 10 vuotta omistamansa osakkeet. Poika myy osakkeet edelleen vuonna 1999. Luovutusvoitot lasketaan alla olevilla osto- ja myynti-hinnoilla seuraavasti:

Isä	Poika
Ostohinta 75 000 euroa	250 000 euroa
Myyntihinta 250 000 euroa	450 000 euroa

Isän luovutusvoittoa laskettaessa vähennetään hankintamenona 50 prosenttia luovutushinnasta (250 000 euroa), koska isä on omistanut osakkeet yli 10 vuotta ja näin määräytyvä hankintameno-olettama on korkeampi kuin alkuperäinen hankintahinta (75 000 euroa). Näin luovutusvoitoksi saadaan 125 000 euroa. Isän luovutusvoitto on TVL 48.1 §:n 3 kohdan nojalla verovapaa. (Verohallituksen ohje 2004, 11)

Omistussuhteiden muuttaminen osakeyhtiössä on varsinaisen osakeluovutusten lisäksi mahdollista muun muassa osakepääoman korottamisen yhteydessä. Osakepääoman korottamista koskevat säännökset sisältyvät OYL:n 4 lukuun. Osakepääoman korottaminen voi tapahtua maksullisella uusmerkinnällä, jossa annetaan merkittäväksi maksullisia osakkeita, tai rahastoannilla, jolloin uudet osakkeet annetaan maksutta. Osakepääoman korottamisella ei yksin voida siirtää vanhan osakkaan koko omistusta osakeyhtiössä toiminnan jatkajalle. Kysymys on yhdestä sukupolvenvaihdoksen toteutuksen vaiheesta, jonka jälkeen esimerkiksi yritys voi hankkia omia osakkeitaan vanhalta osakkaalta tai ne voidaan luovuttaa erillisellä luovutuksella toiminnan jatkajalle. Yksi mahdollisuus omistussuhteiden muuttamiseen on, että vanhat osakkeenomistajat eivät käytä ensisijaista merkintäoikeuttaan, jolloin merkitsijäksi tulee toiminnan jatkaja. (Lindgren 2001, 228–229)



#### 4.4.4. Huojennukset osakeyhtiössä

##### Huojennuksen edellytykset

Uusia osakeluovutusten verovapautta koskevia EVL 6 ja 6b §:iä sovelletaan osakeluovutuksiin, jotka on tehty 19.5.2004 tai sen jälkeen. Luovutukset ovat verovapaita, ja jos täyttävät seuraavat edellytykset. Osakkeiden luovutus on pääsääntöisesti verovapaa, jos yhteisö luovuttaa käyttöomaisuuteen kuuluvia osakkeita; ja myytävän yhtiön osakepääomasta on omistettu vähintään 10 prosenttia vähintään yhden vuoden verran.

Yritysvaarallisuuden luovutuksessa voidaan saada tietyin edellytyksin täysi verovapaus. Tällaista huojennettua luovutusta kutsutaan sukupolvenvaihdosluovutukseksi. Verovapauden edellytykset on määrätty TVL 48.1 §:n 3 kohdan säännöksessä:

Luovutusvoitto ei ole miltään osin veronalaista tuloa, jos ostajana on

- Myyjän lapsi tai tämän rintaperillinen, joko yksin tai yhdessä puolisonsa kanssa
- Myyjän sisar, veli, sisarpuoli tai velipuoli

Huojennussäännöksessä mainitaan luovutuksen kohteina maatalouteen tai metsätalouteen kuuluva kiinteä omaisuus, avoimen tai kommandiittiyhtiön osuus sekä sellaisen yhtiön osakkeet tai osuudet, jotka oikeuttavat vähintään 10 prosentin omistusosuuteen mainitussa yhtiössä. Jos luovuttajia on useita, tulee 10 prosentin rajan täytyä jokaisen luovutuksen osalta. Eri luovutuksia ei siis lasketa yhteen. (Immonen & Lindgren 2004, 87)

Huojennuksen soveltaminen edellyttää, että luovuttajan on tullut omistaa luovutuksen kohde vähintään 10 vuotta ennen luovutusta. Luovuttajan omistusajan lisäksi voidaan hänen hyväkseen lukea myös sellaisen henkilön omistusaika, jolta hän on saanut luovutuksen kohteen vastikkeetta. Esimerkiksi yhtiössä, jossa edellinen sukupolvenvaihdos on toteutunut perintönä, omistaja voi myydä perintönä

saamansa osakkeet, kun hänen oma ja perinnön jättäneen henkilön yhteenlaskettu omistusaika on vähintään 10 vuotta. (Immonen & Lindgren 2004, 88)

Mikäli luovutukseen on sovellettu verovapaan luovutusvoiton säännöstä 48.1 §:n 3 kohtaa, sovelletaan myös saman pykälän 5 momentin säännöstä. Sen mukaan, jos luovutuksen saaja luovuttaa saamaansa omaisuutta edelleen, ennen kuin viisi vuotta on kulunut hänen saannostaan, laskettaessa hänen luovutusvoittoaan vähennetään luovutetun omaisuuden hankintamenosta se veronalaisen luovutusvoiton määrä, josta ei verotettu sitä, jolta edelleenluovuttaja osti avoimen tai kommandiittiyhtiön yhtiöosuudet tai osakeyhtiön osakkeet. (Siikarla 2001, 346)

Esimerkki sukupolvenvaihdosluovutuksesta

Isä A on v. 1982 ostanut 15 % X Oy:n osakkeista	300 000 €
A myi osakkeet v. 1999 pojalleen B	800 000 €
A:n hankintameno (olettaen 50 %)	<u>400 000 €</u>
A:n luovutusvoitto → ei veroteta (TVL 48§ 3)	400 000 €
B myy osakkeet vieraalle v. 2001	800 000 €
B:n hankintameno (800 000 – 400 000)	<u>400 000 €</u>
B:n luovutusvoitto – veronalaista pääomatulo	400 000 €

(Siikarla 2001, 347)

Lahjoitetun ja perityn omaisuuden arvostamiskäytäntö poikkeaa eri veropiireissä toisistaan välillä huomattavastikin. Järkevä sukupolvenvaihdossuunnittelu lähtee siitä, että yritysvarallisuutta pyritään siirtämään mahdollisimman suuressa määrin jatkajalle jo yrittäjän itsensä suunnittelemana ja yrittäjän itsensä vielä eläessä. (Siikarla 2001, 347)

#### 4.4.5. Substanssikauppa

Sukupolvenvaihdos voidaan tehdä vastikkeellisena myös niin, että jatkaja ostaa luopujan yrityksen liiketoiminnan ja siihen sitoutuneen omaisuuden, kuten koneet,

laitteet, kaluston, varaston, sopimuskannan yms. liikeomaisuuden. Tällaista kauppaa nimitetään substanssikaupaksi. Tyypillisesti jatkettavaan liiketoimintaan liittyy tällaisessa kaupassa myös niin kutsuttu liikearvo, eli yrityksen myöhempään toimintaan kohdistuvat tulonodotukset. Substanssikaupan myyjänä on kyseinen yritys eli muodosta riippuen avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö tai osakeyhtiö, joka harjoittaa kaupan kohteena olevaa liiketoimintaa.. Yleensä kauppa tehdään täyttä vastiketta vastaan silloin, kun jatkajalla ei ole mitään sukulaisuus- tai muita sidonnaisuuksia luopujaan. Substanssikaupassa käyvän hinnan seuraaminen on vielä tärkeämpää kuin omistuskaupassa sen vuoksi, että myyjänä on kyseinen yritys eikä sen omistaja. (Immonen & Lindgren 2004, 35)

Kun yrityskaupoissa ostajana on useimmiten toinen yritys, ostaja pyrkii yrityksen liiketoiminnan eikä yhtiöosuuksia tai osakkeita. Tähän on yhtenä luonnollisena syynä se, ettei ostaja halua ostaa koko yritystä. Yhtiöllä saattaa olla tuntemattomia piileviä vastuita, jotka eivät ilmene yhtiön kirjanpidosta eivätkä muistakaan asiakirjoista. Toisena merkittävänä syynä substanssikauppaan on se, että mikäli toinen yritys ostaa toisen yrityksen yhtiöosuudet tai osakkeet, ostajayhtiö ei saa vähentää kauppahintaa omassa verotuksessa. (Siikarla 2001, 336)

#### 4.4.6. Substanssikaupan verotus

##### Myyjän verotus näkökulma

Substanssikaupassa verosuunnittelu on myyjän kannalta tärkeää. Myyjän verosuunnittelu voidaan jakaa kahteen vaiheeseen; yhtiön sisäiseen kauppaan liittyvään verosuunnitteluun ja jatkotoimenpiteisiin. Myyjän yritysmuoto vaikuttaa substanssikaupassa sekä tulontasausmahdollisuuteen että efektiiviseen verokantaan. TVL:n luovutusvoittoa koskevia 45–50 §:n säännöksiä ei sovelleta tilanteisiin, joissa liikkeen- tai ammatinharjoittaja myy liikkeensä tai muu elinkeinotoimintaa harjoittava yritys myy liiketoimintansa. Tällöin luovutukseen sovelletaan EVL:a. Kauppahinta jaetaan tase-erille ja liikearvoon. Myytäessä liiketoimintaa sekä siihen sitoutuneita varoja ja velkoja, yhtiölle kertyy veronalaista liiketuloa omaisuuden

rakenteesta, poistojärjestelmästä sekä poistamattomasta hankintamenosta riippuen. Elinkeinotoiminnan myyntiä käsitellään elinkeinonharjoittajan viimeisenä liiketapahtumana. Poistamattomat hankintamenot saa vähentää viimeisen tilikauden menoina. Myyntitulo lisätään viimeisen tilikauden liikevaihtoon. Kun substanssikauppa kattaa myyjäyhtiön koko liiketoiminnan, yhtiön verotus kaupantekovuoden jälkeen toimitetaan TVL:n mukaisesti. Henkilöyhtiöiden koko liikeomaisuuden myyminen substanssikauppana ei ole yleensä verotuksellisesti edullista, jos yhtiömiehinä on yksityishenkilöitä. Syy on se, että henkilöyhtiöiden yrityskaupasta saatu myyntivoitto jaetaan verotettavaksi yhtiömiesten tulona. (Immonen & Lindgren 2004, 52–53; Manninen 2001, 275)

#### Ostajan verotus näkökulma

Substanssikaupassa ostaja pääsee helpoiten vähentämään kauppahinnan ja rahoituskustannukset. Tällöin kaupan jälkihoitoa ei tarvita. Ostajan verotuksessa omaisuuden hankintameno määräytyy sen mukaan, miten kauppahinta jakautuu kohteena olevan varallisuuden kesken. Lähtökohtana verotuksessa on, että kauppahinnan kohdentaminen eri omaisuuserille ja liikearvolle tulee tehdä ostajan ja myyjän osalta samojen perusteiden mukaan. Ostajan verotuksessa liikearvon osuus kauppahinnasta vähennetään EVL 24 §:n nojalla niin, että siitä tehdään tasapoistoja sen mukaan, miten pitkä on liikearvon taloudellinen vaikutusaika, ja viimeistään 10 vuodessa. Ostajalle koko kauppahinta on periaatteessa vähennyskelpoista. (Immonen & Lindgren 2004, 53; Manninen 2001, 279)

## 5. VEROTUS

Sukupolvenvaihdokseen liittyy kiinteästi myös verosuunnittelu. Asiallisella verosuunnittelulla voidaan alentaa maksettavia veroja. Verosuunnittelutilanteissa on usein erilaisia toimintavaihtoehtoja ja olennaista on valita niistä mielekkäin kunkin yksilöllisen tilanteen mukaan. Mielekkäin vaihtoehto ei välttämättä ole

verotuksellisesti kaikkein edullisin, koska myös muita näkökohtia kuin verotus on otettava huomioon. Verosuunnittelun tekee haastavaksi useiden erilaisten verojen olemassaolo. Tehtäessä verosuunnittelua joudutaan miettimään tuloverotusta (juokseva tulo, luovutusvoitto), varallisuusveroa, varainsiirto- ja kiinteistöveroa, arvonnisäveroa sekä viimeisenä mahdollisesti perintö- ja lahjaveroja. (Lakiasiantoinmisto Lakituki Oy 2005)

### 5.1. Verosuunnittelu

Verosuunnittelu on laillista ja hyväksyttävää toimintaa, jonka avulla verovelvollinen voi eri vaihtoehtoista valita hänelle verotuksellisesti edullisimman. Veronkierto on lain tarkoituksen vastaista toimintaa, jonka avulla verovelvollinen pyrkii vaeoikeustoimien tai muutoin tavanomaisista ehdoista poiketen saamaan verohyötyä toteuttamansa järjestelyn avulla. (Ikkala, Pallonen, Haapaniemi & Raitasuo 1997, 19)

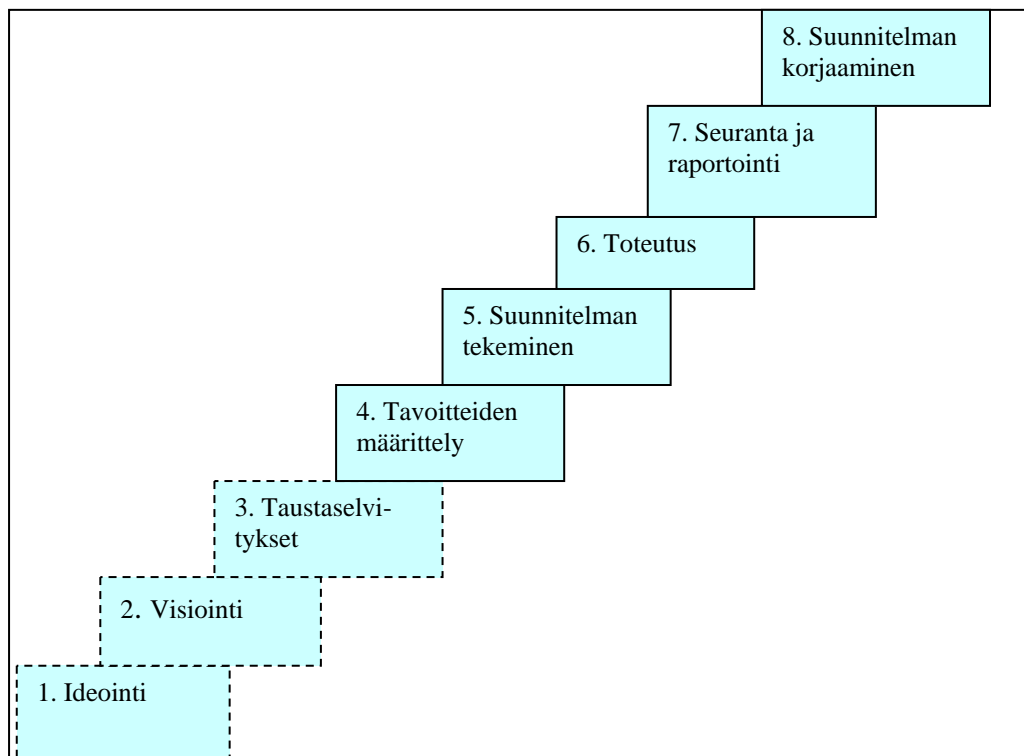
Verosuunnittelu käsitteenä pitää jo oikeastaan sisällään sen, että siinä itsessään ja sen toteuttamisessa pitäisi olla *hyväksyttävä hyödyllisyys ja mielekkyys*. Tähän päästään, kun esityöt maltetaan tehdä kunnolla. Jos verosuunnittelun ideointi-vaihe ja koko liiketoiminnan vision kytkeminen verosuunnittelun perustaksi ei onnistu, niin todennäköisesti itse hankekaan ei onnistu. Verosuunnittelun tavoitteiden saavuttamiseksi varten tarvitaan ennen lopullisen suunnitelman tekemistä yrityksen tulevaisuudelle perustavia visioita, niiden pohjalta runsaasti ideoita ja eri vaihtoehtoja. (Rissanen 2005, 20–21)

Tilinpäätössuunnittelu on nimensä mukaisesti suunnittelua. Suunnittelu taas on ennakointia, erilaisten mahdollisuuksien kartoittamista ja hahmottamista. Suunnittelussa kehitetään toimintavaihtoehtoja, jonka jälkeen vertaillaan niiden edullisuutta ja kannattavuutta. Verosuunnittelulla tarkoitetaan suunnittelua, jolla yritys pyrkii toteuttamaan valitsemansa veronmaksupolitiikkaa. (Alhola, Koivikko, Rätty & Tuominen 1999, 344–345)

Sukupolvenvaihdos on verosuunnittelun kannalta hyvin monipuolinen ja haastava hanke. Suunnittelu koskettaa useita veromuotoja, pääasiassa tuloverotusta, perintö- ja lahjaverotusta, varainsiirtoverotusta sekä varallisuusverotusta. Verolainsäädännölle on ominaista paitsi nopea muuttuvuus myös se, että säädösten tulkinta ei välttämättä ole yksiselitteinen. Esille nousseista kysymyksistä mahdollisesti ei ole oikeuskäytäntöä tai oikeuskäytäntö ei ole selvä. Oikeustila on kuvaannollisesti avoin. Sukupolvenvaihdosta ei kuitenkaan saisi rakentaa olettamusten tai toiveiden varaan, vaan verokohtelusta tulee olla mahdollisimman luotettava kuva. (Immonen & Lindgren 25)

### 5.1.1. Verosuunnittelun tasot

Hyvässä ja huolellisessa verosuunnittelussa on kahdeksan vaihetta, joiden painopiste ja merkittävyys riippuvat tilanteesta ja tehtävästä. Usein yrityksessä ajankäyttö ja voimavarat asettavat suunnittelutyölle rajoituksia. Kuviossa 4 On kuvattu verosuunnittelun kahdeksan vaihetta. (Rissanen 2005, 20–21.)



Kuvio 4 Verosuunnittelun kahdeksan vaihetta (Rissanen 2005, 20–21.)

Yrityksen johtamisjärjestelmissä ainakin sen terminologia on omaksuttua sodanjohto-opista. Sen mukaisesti puhutaan strategisesta, taktisesta, ja operatiivisesta suunnittelusta. Suunnitelmien tarkoituksena on viitoittaa se tapa, jolla yritys voi saavuttaa päämääränsä sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteensa.

Verosuunnittelussakin voidaan erottaa strateginen, taktinen ja operatiivinen taso. Absoluuttisessa mielessä suunnittelun eri tasoja ei ole olemassa; eri tasot ja toteuttamiseen liittyvät toimenpiteen lomittuvat monin tavoin toisiinsa. Mitä strategisempi suunnitelma on, sitä vaikeampaa on tehokas katuminen tai uudelleen suuntautuminen. Tästä näkökulmasta esimerkiksi toimialavalinnat ja merkittävät investoinnit ovat strategisia. Sen sijaan tilikausivalinnat, monet yrityksen ja ulkopuolisen talousyksiköiden suhteen yms. ovat helpommin muutettavissa ja siis operatiivisia tai taktisia valintoja. Erityisesti verostrategisia ratkaisuja tehtäessä tulee kartoittaa, mitkä eri veromuodot saattavat aiheuttaa eroja vertailtavina oleviin vaihtoehtoihin sekä eri veromuotojen yhteisvaikutus. Verosuunnittelun mahdollisuudet eroavat eri veromuotojen kohdalla. (Leppiniemi 2002, 134–135)

### 5.1.2. Verosuunnitelman toteutus

Verosuunnitelman toteutuksen kuluessa tulee varmasti esille uusia asioita erilaisina ja eri valossa kuin suunnitteluvaiheessa. Kaikkea ei voida ennakoida ja toimintaympäristö on jatkuvasti muutostilassa. Seuraavassa esitellään verosuunnitelman toteutuksen tekoja, menetelmiä ja vaiheita muun muassa:

- Verotarkastus itse tehtynä, viiden vuoden ajalta
- Muutoksen haut
- Yritysrakenteen suunnittelu eri liiketoimintatilanteiden varalle
- Yhtiömuodon muutokset
- Omistusjärjestelyt
- Tulovirtojen ohjaus

- Veroylijäämien hyödyntäminen
- Tulojen jaksotus ja ajoitus
- Näytettävän voiton optimointi
- Arvonlisäverotus verosuunnittelussa
- Sukupolvenvaihdos verosuunnittelun osana
- Luontoisedut verosuunnittelussa
- Jälkiseuranta
- Yhdentyvän maailman kilpailutaloudessa erityisesti on syytä seurata verotuksen kehitystä yrityksen kannalta potentiaalisissa valtioissa. (Rissanen 2006, 497)

## 5.2. Eri yritysmuotojen verosuunnittelu

### 5.2.1 Yksityisliike

Siikarlan kokemuksen mukaan vastaperustettu yritys ei kykene näyttämään voittoa viiden ensimmäisen toimintavuotensa aikana ja kun nykysäännösten mukaan tappiot ovat vähennyskelpoisia tappion syntyvuotta seuraavat 10 vuotta. Yritysmuodolla ei verotuksellisesti ole yrityksen perustamisen jälkeen lähes 10 vuoteen sen vuotuisen tulon verosuunnittelun kannalta juuri mitään merkitystä.

Pitkätähdyksen verosuunnittelua ajatellen tilanne on vaarallinen siksi, että tänä ensimmäisenä 10 vuotena yrittäjä ei kiinnitä verotukseen juuri mitään huomiota. Tänä aikana yksityinen toiminimi on kuitenkin saattanut kehittyä yhden miehen yrityksestä laajaa liiketoimintaa harjoittavaksi kymmeniä työntekijöitä työllistäväksi yritykseksi, jonka verotettava tulo pysyy kurissa ensimmäisten vuosien tappioiden johdosta.

Verosuunnittelua ajatellen yksityinen toiminimi on kokonaisuus huomioon ottaen ehdottomasti epäedullisin yritysmuoto. Tässä yritysmuodossa laaja-alainen verosuunnittelu on vaikeinta ja usein osittain kokonaan mahdotonta. (Siikarla 1997, 37–38)



Luonnollinen henkilö voi harjoittaa yritystoimintaa liikkeen- tai ammatinharjoittajan ilman, että toimintaa organisoitaisiin oikeushenkilön muotoon. Oikeushenkilönä yritystoimintaa harjoitetaan tavallisimmin avoimena yhtiönä tai kommandiittiyhtiönä tai osakeyhtiönä. Yksityinen liike ei ole erillinen oikeushenkilö. Siinä on kysymys yksittäisen henkilön toiminnasta. Liike- ja ammattitoiminnan veronalainen voitto lasketaan elinkeinoverolain mukaan. Liikkeen- ja ammatinharjoittajan veronalaisen voiton laskennassa noudatettavat periaatteet eroavat joiltakin osin siitä, miten oikeushenkilön veronalainen voitto lasketaan. Liikkeen- ja ammatinharjoittajan mahdollisuus vähennysten tekemiseen on oikeushenkilöitä suppeampi. Liikkeen- ja ammatinharjoittajia koskeva näiden elinkeinotoiminnan menojen vähennysoikeuden rajoitus on säädetty EVL 16§:n 1 kohdassa. (Leppiniemi 2006, 153–154)

Pääomatuloon kohdistuva 28 prosentin verokanta on yleensä ansiotulojen verokantaa alempi. Tästä syystä verosuunnittelulla saatetaan pyrkiä saamaan tulo pääomatulona verotettavaksi. Läheskään kaikessa yritystoiminnassa tulotaso ei kuitenkaan ole niin korkea, että tulon verottaminen pääomatulona olisi ansiotulojen verotusta edullisempaa. Vertailuihin vaikuttavat tilannekohtaiset tekijät, kuten harjoitetaanko yksityisliikettä yksin vai yhdessä puolison kanssa. (Leppiniemi 2006, 160)

### 5.2.2. Verosuunnittelu henkilöyhtiöissä

Äänetön yhtiömies vastaa toisin kuin vastuunalaiset yhtiömiehet yhtiön veloista vain yhtiöön sijoittamallaan euromääräisellä panoksella. Yhtiön konkurssissa hän menettää vain yhtiöön sijoittamansa panoksen. Mikäli hän on sitten erikseen taannut yhtiön velkoja, hän vastaa niistä yhtiön takaajana, mutta ei yhtiömiesasemassaan. Useassa yrittäjäperheessä on tästä tietoisena menetelty siten, että toinen puoliso on ryhtynyt äänettömäksi yhtiömieheksi toisen toimiessa vastuunalaisena yhtiömiehenä. (Siikarla 38, 1999)

Jos verovelvollinen luovuttaa avoimen tai kommandiittiyhtiön osuuden taikka sellaisen yhteisön osakkeita tai osuuksia, jotka oikeuttavat vähintään 10 prosentin

omistukseen, omaisuuden luovutuksesta saatu voitto ei ole veronalaista tuloa. (Manninen 2001, 269)

Verotusyhtymälle vahvistettu veronalainen tulo jaetaan verotettavaksi yhtiömiesten tulona niiden osuuksien mukaan, jotka heillä on yhtymän tuloon. Verotettava tulo jaetaan yhtiömiesten osuuksien mukaisessa suhteessa verotettavaksi näiden tulona riippumatta siitä, kuinka suuren voitto-osuuden yhtiömiehet voivat yhtiösopimuksen perusteella tai muutoin nostaa tai tosiasiaassa nostavat. (Leppiniemi 2006,162–163)

Henkilöyhtiöissä palkat vaikuttavat nettovarallisuuden määrään, kannattaa selvittää tilannekohtaisesti, onko palkan maksaminen omistajille verotuksellisesti edullista tai muutoin tarpeen, esimerkiksi yhtiömiesten osuuksien oikeudenmukaisuuden takia. Henkilöyhtiön saaman osingon verokohtelun kannalta olennaista on, kuuluuko osinko EVL- vai TVL-tulolähteeseen. Jos osinko kuuluu EVL -tulolähteeseen, osinko sisällytetään kokonaisuudessaan yhtiön tulokseen ja nettovarallisuuteen. Osinkotuloon liittyvä verovapaus tai veronhuojennus toteutetaan osakkeenomistajan verotuksessa. (Leppiniemi 2006, 164–165)

### 5.2.3. Verosuunnittelu osakeyhtiössä

Osakeyhtiötä verotetaan omistajistaan erillisinä verovelvollisena. Osakeyhtiöön voidaan pidättää voittovaroja tämän verokannan mukaisella veroseuraamuksella. Osakeyhtiössä jaettavan osingon määrä päätetään tilikausittain yhtiökokouksessa. Tilikausittain voidaan ratkaista se määrä, joka voitosta tai kertyneistä voittovaroista tulee verotettavaksi osinkotulona osakkeenomistajan verotuksessa. Koska osakeyhtiö ja sen osakkaat ovat erillisiä verovelvollisia, yhtiö voi jatkaa toimintaansa esimerkiksi yksittäisen omistajan erotessa tai myydessä osakkeensa. Osakkeenomistajan vaihdoksilla ei yleensä ole välitöntä vaikutusta yhtiön verotukseen. Merkittävät omistuspohjan muutokset voivat estää yhtiötä vähentämästä vahvistettuja tappioita tai käyttämästä sille kertyneitä käyttämättömiä yhtiöveron hyvyksiä. (Leppiniemi 2006,173–174)

Yhteisön osakkeiden luovutusvoitot ovat tietyillä ehdoilla verovapaita ja luovutustappiot vähennyskelpoista. Verosuunnittelulla tulisi lähtökohtaisesti suosia sellaisia rakenteita, joissa yritystoimintakokonaisuus tai osa siitä voidaan luovuttaa verovapaasti ja vastaavasti saada luovutustappio vähennyskelpoiseksi menoksi. Tämä edellyttää pitkäaikaista suunnittelua ja operatiivisten tarpeiden huomioimista suunnittelun ohjenuorana. Osakeyhtiö voi luovuttaa omistamiaan osakkeita verovapaasti, jos:

- Luovuttaja ei ole pääomasijoitustoimintaa harjoittava osakeyhtiö;
- Osakkeet kuuluvat luovuttajan käyttöomaisuuteen;
- Osakkeet on omistettu yhtäjaksoisesti vähintään vuoden ajan, ja omistus on päättynyt enintään vuotta ennen luovutusta;
- Omistus on ollut vähintään 10 prosenttia luovutettavan yhtiön osakepääomasta ja luovutettavat osakkeet kuuluvat näin omistettuihin osakkeisiin (Ahanen-Raitio ym. 2005, 59)

### 5.3. Lahja- ja perintöverotus

Yritysten sukupolvenvaihdoksiin liittyvää perintö- ja lahjaverotusta on vuodesta 1979 lähtien huojennettu siten, että osa verosta jätetään perintö- ja lahjaverolain 55§:n nojalla maksuunpanematta. Huojennusta sovelletaan, jos perintöön tai lahjaan sisältyy yritys tai sen osa tai vähintään 10 prosenttia yritystoimintaa harjoittavan osakeyhtiön osakekannasta. Huojennus merkitsee käytännössä sitä, että perintä- ja lahjaverot määrätään omaisuuden varallisuusverotusarvon perusteella. Käyvän arvon mukaisen veron ja varallisuusverotusarvon mukaisen veron erotus jätetään maksuunpanematta. Huojennus edellyttää, että saaja ei viiden vuoden kuluessa luovuta pääosaa perintönä tai lahjana saamastaan omaisuudesta. (Ahanen-Raitio ym. 2005, 20)

Lahjaverotusta toimitettaessa käytetään lahjoitetun omaisuuden arvotuksessa kahta eri arvoa, käypää arvoa ja toisaalta vertailuarvoa. Käyvällä arvolla ja vertailuarvolla on kummallakin oma käyttötarkoituksensa.

- Omaisuuden käypää arvoa käytetään sen arvioimiseksi, onko luovutuksessa ylipäänsä kysymys lahjasta ja toisaalta lahjan arvon määrittämiseksi. Käyvällä arvolla tarkoitetaan omaisuuden todennäköistä luovutushintaa avoimilla markkinoilla riippumattomien osapuolten välillä.
- Lahjan vertailuarvoa käytetään lahjaveron osittaishuojennuksen laskennassa. Lahjan vertailuarvo saadaan, kun lahjoitettu yritysomaisuus arvostetaan määrään, joka vastaa 40 prosenttia sen varallisuusverolain (1537/1992, VVL) mukaisesta arvosta. Vertailuarvo on määrä, joka vastaa lahjoitettujen esimerkiksi osakkeiden osuutta yritysvarallisuudesta. Huojennettavan lahjaveron määrä on vertailuarvosta lasketun veron ja käyvää arvosta lasketun veron erotus. Lahjaverosta on kuitenkin maksettava vähintään 850 euroa.

#### 5.4. Lahjaveron huojennus

Perintöverotaulukosta, taulukko 2, ilmenee, että lahjasta menee veroa vasta, kun lahjan arvo on vähintään 3400 euroa. Jos lahjan arvo on 3399 euroa, lahjaveroa ei mene. Tällaisen lahjoituksen ja seuraavan lahjoituksen välin on oltava kolme vuotta. Kolmen vuoden määräaika tarkoittaa siis sitä, että kolmen vuoden aikana lasketut lahjat lasketaan aina yhteen ja selvitetään nouseeko näin saadut lahjat yhteensä lahjaverotettavaan määrään. Lahjaverolainsäädäntöä voi tehokkaasti käyttää sukupolvenvaihdossuunnittelussa paitsi pyrkimällä jakamaan omaisuuttaan mahdollisimman paljon verovapaina lahjoina, myös erityisesti lahjoittamalla hyvätuottoisen osakeyhtiön osakkeita, minkä takia perheosakeyhtiön osakkaina tulisi olla alaikäisiä lapsia. Isältä ja äidiltä saatuja lahjoja ei lasketa lapsen kohdalla yhteen, joten kumpikin vanhempi voi lahjoittaa erikseen yhdelle lapselleen 3399 euroa. Samoin isä ja äiti voi lahjoittaa lapsensa aviopuolisolle kumpikin erikseen verovapaasti 3399 eli vanhemmat voivat lahjoittaa yhdelle perilliselleen ja tämän puolisolalle yhteensä 13 596 euroa. (Siikarla 1999, 23)

## TAULUKKO 2. Perintöverotaulukko

I veroluokassa seuraavan asteikon mukaan:		
Verotettavan osuuden arvo euroa	Veron vakioerä osuuden alarajan kohdalla, euroa	Vero-% ylimenevästä osasta
3 400–17 000	85	10
17 000–50 000	1 445	13
50 000–	5 735	16
I. perinnönjättäjän aviopuoliso, lapsi, aviopuolison lapsi, ottolapsi, isä, äiti, ottovanhemmat ja lapsen tai ottolapsen rintaperillinen sekä perinnönjättäjän kihlakumppani, jolle annetaan <a href="#">perintökaaren 8 luvun 2 §</a> ssä tarkoitettu avustus		
II veroluokassa asteikon mukainen vero kaksinkertaisena; perinnönjättäjän veli, sisar ja veli- tai sisarpuoli, veljen, sisaren ja veli- tai sisarpuolen jälkeläinen; sekä		
III veroluokassa asteikon mukainen vero kolminkertaisena; muut sukulaiset ja vieraat		

Lahjana saaduista osakkeista menevä lahjaveron voidaan huojentaa kokonaan tai osittain. Huojentaminen toteutetaan jättämällä lahjaveron maksuun panematta.

Veron huojentamisen edellytyksenä on, että

1. veronalaiseen saantoon sisältyy yritys tai sen osa; ja
2. luovutuksensaaja jatkaa yritystoimintaa lahjana saamillaan varoilla yrityksessä; ja
3. verovelvollinen esittää huojentamista koskevan pyynnön verovirastolle ennen verotuksen toimittamista. (PerVL 55.1 §)

Täyden huojennuksen edellytyksenä on, että luovutuksensaaja suorittaa yritysvarallisuudesta vastiketta yli 50 prosenttia sen käyvästä arvosta (PerVL 55.3 §). Jos vastikkeen määrä on pienempi kuin 50 prosenttia käyvästä arvosta, voidaan veroa huojentaa vain osittain. Osahuojennuksena voidaan jättää maksuun panematta enintään 850 euroa ylittävä osa yritysvarallisuudesta menevästä verosta. Jos lahja käsittää muutakin omaisuutta kuin yritysvarallisuutta, voidaan lahjaveron huojentaa vain yritysvarallisuutta vastaavalta osalta. (Verohallituksen ohje 2004, 19)

Veron huojennuksen määrä on erotus, joka saadaan vähentämällä osakkeiden käyvän arvon mukaisesta lahjaverosta vertailuarvosta lasketun veron määrä. Lahjasta jää siten maksettavaksi vertailuarvoa vastaava lahjaveron. Käyvän arvon mukaisesta

verosta maksuun pannaan kuitenkin aina vähintään 850 euroa. Jos yrityslahja lasketaan yhteen myöhemmin saatavan lahjan kanssa, saadaan lahjojen yhteisarvosta määrättävästä verosta vähentää myös huojennettu vero.

#### Esimerkki

X Oy:n pääosakas A ja hänen poikansa B sopivat yhtiön sukupolvenvaihdoksesta siten, että B ostaa 20 osaketta eli 20 prosenttia yhtiön osakekannasta A:lta 30 000 euron kauppahinnalla. Luovutus toteutetaan 1.6.2005. B jatkaa X Oy:n yritystoimintaa yhtiön toimitusjohtajana ja pyytää osakkeista menevän lahjaveron huojentamista verotoimistolle antamassaan lahjaveroilmoituksessa. Yhtiön tilikausi on kalenterivuosi. Yhtiössä ei ole edellisen tilinpäätöspäivän ja lahjan saantopäivän välisenä aikana tapahtunut yhtiön varallisuusasemaan tai osakkeiden arvoon vaikuttaneita poikkeuksellisia muutoksia. Yhtiön varoihin ei sisälly muuta omaisuutta kuin yritysvarallisuutta. Yhtiön 31.12.2004 päättyneeltä tilikaudelta vahvistetun taseen perusteella verotuslaskennassa määritetty nettovarallisuus on 700 000 euroa. Yhtiön käypä arvo on 1 000 000 euroa. Yhtiön osakkeen varallisuusverotusarvo verovuodelle 2004 on 4 000 euroa. Osakekaupasta B:n suoritettavaksi tuleva lahjaveron lasketaan seuraavasti.

Luovutettujen osakkeiden käypä arvo $20\% * 1\,000\,000\text{ €}$	200 000
---	---------

Koska kauppahinta (30 000 €) ei ylitä  $\frac{3}{4}$  luovutuksen kohteen käyvästä arvosta, katsotaan käyvän arvon ja kauppahinnan välinen erotus (170 000 €) lahjaksi. Lahjaveron määrä 170 000 eurosta 1. veroluokan mukaan on 24 935 euroa.

Lahjaveroa ei voida huojentaa kokonaan, koska kauppahinta ei ylitä 50 prosenttia omaisuuden käyvästä arvosta. Lahjaverosta vähennettävä osahuojennus lasketaan seuraavasti.

Osakkeiden osuus nettovarallisuudesta

$20\% * 700\,000\text{ €}$	140 000
----------------------------	---------

Osakkeiden enimmäisarvo (VVL 27.3 §)

$20\text{ kpl} * 4\,000\text{ €} * 1,5$	120 000
---	---------

Luovutuksen kohteen arvo VVL:n mukaan	120 000
Lahjan suhteellinen osuus saannosta	
170 000 € / 200 000 €	85 %
Lahjan arvo VVL:n mukaan	
85 % * 120 000 €	102 000
Osakkeiden vertailuarvo (PerVL 55.2 §)	
40 % * 102 000 €	40 800
Lahjaveron käyvästä arvosta	24 935
Lahjaveron vertailuarvosta./.	4 539
Veronhuojennuksen määrä	20 396

Käyvästä arvosta määrätystä lahjaverosta pannaan maksuun lahjan vertailuarvosta lasketun veron määrä eli 4 539 euroa. Jos B olisi suorittanut kauppahintana enemmän kuin 100 000 euroa (eli yli 50 prosenttia käyvästä arvosta), olisi lahjaveron huojennettu kokonaan. Mikäli kauppahinta olisi ollut yli 150 000 euroa (eli enemmän kuin  $\frac{3}{4}$  käyvästä arvosta), ei luovutus olisi ollut lahjanluonteinen eikä lahjaveroilmoitusta olisi tarvinnut antaa. (Verohallituksen ohje 2004, 21)

Luovutuksen kohteena yritys tai sen osa

Huojennussäännöksessä yrityksen luovuttamisella tarkoitetaan sekä yrityksen että sen omistamiseen oikeuttavien osakkeiden luovuttamista (PerVL 57 §). Veroa voidaan siten huojentaa vain jos luovutuksen kohteena on osakkeita yhtiöstä, joka omistaa yritykseen kuuluvaa omaisuutta. Omistuksella tarkoitetaan myös välillistä omistusta. Omistukseen luetaan mukaan siten myös yhtiön omistamat osakkeet tai osuudet toisessa yhtiössä, jotka oikeuttavat yrityksen omistamiseen. Yrityksen käsitettä ei ole erikseen määriteltä perintö- ja lahjaverolaissa. Yrityksellä tarkoitetaan kuitenkin lähtökohtaisesti liiketoimintaa harjoittavaa yhtiötä, jonka saamasta tulosta tulee suorittaa veroa elinkeinoverolain mukaan. Konserniajattelun mukaisesti myös holdingyhtiö katsotaan yritykseksi silloin, kun kyse on liiketoimintaa harjoittavan konsernin emoyhtiöstä. Oikeuskäytännössä säännöstä on sovellettu esimerkiksi laajamittaista arvopaperikauppaa harjoittavan yhtiön osakkeisiin. Lahjaveron

huojentamisen edellytyksenä on lisäksi, että luovutuksen kohteena on vähintään 10 prosenttia yrityksen omistamiseen oikeuttavista osakkeista. (PerVL 57 §) (Verohallituksen ohje 2004, 19)

### 5.5. Hallintaoikeuden pidättäminen

Erittäin käyttökelpoinen keino alentaa tai jopa kokonaan eliminoida lahjavero, on pidättää itselleen lahjoitettuun omaisuuteen liittyviä oikeuksia tai etuuksia. Kun lahjoittajat omistavat omaisuuden puoliksi kumpikin, kummallekin lahjanpuolikkaalle lasketaan erikseen hallintaoikeuden arvo omistajan iän mukaan. Mikäli lahjakirjassa on vielä lausuma, jonka mukaan lahjanantaja pidättää hallintaoikeuden itselleen ja puolisolleen, hallintaoikeuden arvo lasketaan koko lahjasta nuoremman lahjoittajan iän mukaisesti. Mikäli omaisuus on ainoastaan lahjanantajan nimissä, toisen puolison asema voidaan varmistaa sillä, että lahjanantaja määrää lahjakirjassa, että hänen jälkeensä omaisuuden tuotto on menevä hänen puolisolleen, jos lahjanantaja kuolee ennen puolisoaan. Jos nimittäin lahjanantaja kuolee ennen toista aviopuolisoa ja on pidättänyt hallintaoikeuden ainoastaan itselleen, leskellä ei ole mitään oikeutta saada lahjoitettua omaisuutta tai sen tuottoa hallintaansa lahjoittajan kuoltua. (Siikarla 1999, 27–28)

Esimerkki:

#### Lahjanluontoinen kauppa ja hallintaoikeuden pidättäminen

Lahjaveroa ei määrätä, vaikka myisitte omaisuuttanne esimerkiksi omalle perilliselle alihintaan, kunhan vain kauppahinta ylittää  $\frac{3}{4}$  sen käyvästä arvosta. Jos myytte esimerkiksi 100 000 euron arvoisen omaisuutenne perillisellenne 75 100 eurolla, perillisellenne ei maksuunpanna lahjaveroa, vaikka hän saa tosiasiasa 24 000 euron suuruisen lahjan alihinnan muodossa. Hyödyntämällä tehokkaasti tätä alihintaista kauppa ja hallinta- ja tuotto-oikeuden pidättämistä, voidaan säästää tuntuvasti lahjaveroja, kuten ilmenee seuraavasta esimerkistä. Oletetaan myyjän olevan 53–58 -vuotias ja myy perilliselleen omaisuutta, jonka käypä arvo on 1,0 milj. euroa, ja joka tuottaa vuosittain 60 000 euroa, jonka tuoton pidätätte kaupan yhteydessä eliniäksi



itsellenne. Tällöin myytävän omaisuuden käyvästä arvosta saadaan vähentää ensin itselle pidätetty vuositulo eli  $10 \times 60\,000 = 600\,000$  euroa, jolloin saadaan se käypä arvo, jonka mukaan lasketaan lahjanluontoisen kaupan raja. Kun 1,0 milj. eurosta vähennetään 600 000 euroa, myytävän kohteen käyväksi arvoksi saadaan 400 000 euroa. Mikäli tämä omaisuus myydään sen jälkeen, niin että kauppahinta on vähintään 76 prosenttia 400 000 eurosta eli 304 000 eurolla, perillinen ei joudu maksamaan kauppahinnan alihinnasta lahjaveroa. (Siikarla 1999, 28)

## 5.6. Verovapaat lahjat

Lahjaveroa ei suoriteta:

- 1) tavanomaisesta koti-irtaimistosta, joka on tarkoitettu lahjansaajan tai hänen perheensä henkilökohtaiseen käyttöön, siltä osin kuin lahjan arvo ei ole 3 400 euroa suurempi
- 2) siitä, mitä joku on käyttänyt toisen kasvatusta tai koulutusta varten tai toisen elatukseksi taikka muutoin antanut toiselle näihin tarkoituksiin sellaisessa muodossa, että lahjansaajalla ei ole mahdollisuutta käyttää lahjoitettua määrää muihin tarkoituksiin; eikä
- 3) muusta lahjasta, jonka arvo on 3 400 euroa pienempi, kuitenkin niin, että jos lahjansaaja kolmen vuoden kuluessa saa samalta antajalta useita sellaisia lahjoja, näistä on suoritettava veroa, kun niiden yhteinen arvo nousee vähintään mainittuun määrään. (PerVL 19§)

## 5.7. Lakiasiat

Siviilioikeudessa ei Suomessa ole varsinaisia yritystoiminnan sukupolvenvaihdosta koskevia säännöksiä. Niinpä esimerkiksi perintökaaren yleiset perintöoikeutta koskevat säännökset sääntelevät myös sukupolvenvaihdostilanteita. Niiden lisäksi

perintökaaren 25 lukuun on erikseen otettu säännökset jäämistöön kuuluvan maatalan jakamisesta. Sen sijaan vastaavia yritystä tai yritystoimintaa koskevia säännöksiä perintökaarella ei ole.

Lahjaa koskevat siviilioikeudelliset säännökset ovat lahjanlupauslaissa, johon ei sisälly sukupolvenvaihdosta koskevia erityissäännöksiä. Vero-oikeudessa sukupolvenvaihdos on otettu huomioon sekä lakiin kirjatuihin nimienomaisiin huojennuksissa että vakiintuneessa verolainsäädännön tulkinnassa. Perintöverolain 55 ja 56 §:ssä on vastikkeettomien sukupolvenvaihdosten verotusta koskevat huojennussäännökset, joiden mukaiset huojennukset kohdistuvat maksuunpantavan perintö- ja lahjaveron määrään ja maksuaikaan. Tuloverolain 48.1 §:n kolmannessa kohdassa on vastikkeellisten sukupolvenvaihdosluovutusten verotusta koskeva huojennussäännös (Immonen & Lindgren 2004, 18–19).

Vakiintuneessa vero-oikeudellisessa tulkinnassa sukupolvenvaihdosta on pidetty sellaisenaan liiketaloudellisena perusteena, joka on otettu huomioon lieventävänä tekijänä arvioitaessa verotusmenettelystä annetun lain 29§:n peiteltyä osingon verotusta koskevan säännöksen soveltamista esimerkiksi yhtiön hankkiessa omia osakkeitaan. Vastaavasti elinkeinoverolain 52 g §:n yritysjärjestelyjä koskeva veronkiertosäännös ei pääsääntöisesti tule sovellettavaksi, jos esimerkiksi jakautumisen tavoitteena on sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen. Sekä huojennussäännösten että perintö- ja lahjaverotuksen arvostamisperusteiden muuttamista on vaadittu useassa yhteydessä. Perintöverolain sukupolvenvaihdosta koskevia huojennussäännöksiä ja etenkin huojennuksen laskentaa koskevaa säännöstä on useassa yhteydessä arvosteltu sen epäselvyyden ja tulkinnanvaraisuuden vuoksi (Immonen & Lindgren 2004, 19).

## 6. TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

### 6.1. Tutkimuksen aihealue

Tutkimuksen aihealue on perheyrietykset ja niissä tapahtuva sukupolvenvaihdos. Aiheena on myös perheen ja työn yhdistäminen ja miten se onnistuu, kärsivätkö perheen välit.

### 6.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat

Ongelman asettaminen ja muotoileminen on usein vaikeampaa kuin sen ratkaiseminen. Tutkimuksen ongelmat tulisi tarkkaan harkita ja muotoilla selkeästi ennen kuin ryhdytään varsinaiseen aineiston keruuseen. Pääongelman analysointi ja täsmentäminen johtaa siihen, että tutkimukseen saadaan osaongelmat. Pääongelma on usein yleisluonteinen kysymys, jossa koko tutkittava kokonaisuus hahmottuu. Alaongelmiin saadut vastaukset tekevät mahdolliseksi vastata myös pääongelmaan. Tavallisesti tutkimusongelmat esitetään kysymysmuotoisesti. Tutkimuksen merkittävimmän ytimen ja suurimman haasteen muodostaa se, miten teoreettisen ja empiirisen osuuden (=tulokset) tietoja pystytään pohdinnassa hyödyntämään yhdessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 113–115; Tuomi 2007, 58 )

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten perheyrietykset onnistuvat sukupolvenvaihdoksessa ja miten tuleva omistaja on mukana perheyrietyksessä jo aikaisessa vaiheessa. Tarkemmin sanottuna pääongelmat ovat:

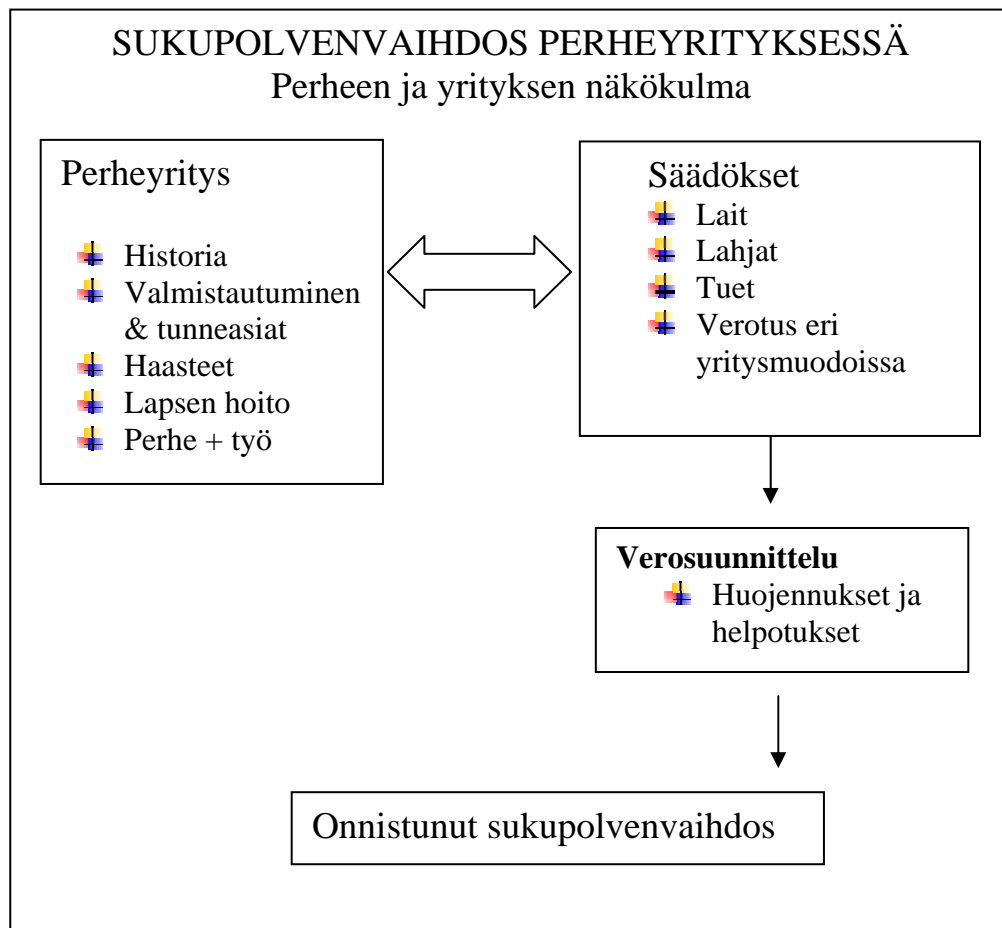
1. Miten perheyrietysten tulevan omistaja valmistautuu ja on mukana yrietyksessä jo nuoruudesta lähtien?
2. Miten sukupolvenvaihdos on toteutettu tai onko tulevaisuudessa tapahtuvaa sukupolvenvaihdosta jo nyt valmisteltu?

Lisäksi vastaus halutaan seuraaviin osaongelmiin

3. Miten perheen ja työn yhdistäminen onnistuu perheyrittäjiltä?
4. Miksi kannattaa perustaa perheyrittäjä?

Tutkimuksen aihe on ajankohtainen, koska moni yritys on sukupolvenvaihdoksen edessä nyt tai lähitulevaisuudessa. Myös monen tulevan omistajan perhe-elämä muuttuu sukupolvenvaihdoksen myötä, kun vastuu töistä lisääntyy.

### 6.3. Viitekehys



Kuvio 5. Sukupolvenvaihdos perheyrittäjä, perheen ja yrityksen näkökulma

Viitekehyyksessä luodaan näkökulma ja rajausta tutkittavaan. Käsitteellinen viitekehys rakentuu yksittäistä tutkimusta varten määritellyistä käsitteistä ja niiden suhteista (Tuomi 2007, 60).

Käsitteellinen viitekehys (Kuvio 5) koostuu kolmesta osasta, jotka yhdistäen syntyy onnistunut sukupolvenvaihdos. Perheyrytykseen sisältyy paljon tunteita ja asenteita, mutta myös paljon tietotaitoa, joka pitää saada annettua seuraavalle sukupolvelle. Perheyrytyksen tunnepuolen syiden vastakohtana ovat niin sanotut järkisyyt, kuten lait, rahoitus ja erilaiset lapsiperheen tuet, mitkä kaikki omalta osaltaan helpottavat tai hidastavat sukupolvenvaihdosta. Erillisenä osana on vielä verosuunnittelu, jonka huojennukset ja helpotukset auttavat verollisesti ja rahallisesti sukupolvenvaihdosta. Kaikkien eri osien pitää toimia hyvin yhteen, jotta tuloksena on onnistunut sukupolvenvaihdos.

## 7. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 7.1. Tutkimusote ja sen valintaperusteet

#### 7.1.1. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen peruskysymys on se, missä määrin tutkittavan ilmiön peruspiirteet ovat systemaattisesti mitattavissa tai missä määrin tutkittavasta ilmiöstä voidaan eristää mitattavia osia. Toinen perusedellytys on niiden merkitysjärjestelmien riittävä ymmärtäminen, joita tutkittava kohde ympäristöineen käyttää.

Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin liittyviä kysymyksiä. Määrälliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat johtopäätökset aiemmista

tutkimuksista, aiemmat teorit, hypoteesien esittely, käsitteiden määrittely, aineiston keruu siten, että se soveltuu määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen, tarkat otantasuunnitelmat, aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon ja päätelmien teko havaintoaineistosta tilastolliseen analyysiin perustuen. (Tuomi 2007, 96)

Määrällisessä, muuttujakeskeisessä, tutkimuksessa huomio kohdistetaan vain pieneen joukkoon muuttujia, joita sitten analysoidaan suuressa tapausjoukossa. Tutkimuksen tavoitteena on löytää yleistettäviä selityksiä. Tutkimusote korostaa yleisyyttä, koska siinä on kiinnostuttu testaamaan teoriasta johdettuja olettamuksia. (Räsänen, Anttila & Melin 2005, 56)

Kvalitatiivinen eli laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat seuraavat: tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, tieto, jota kerätään, liittyy aina jotenkin ihmisten tuottamiin merkityksiin; siinä suositaan aineistonlähtöistä analyysiä; tiedonantajat tai tietolähteet valitaan tarkoituksenmukaisesti; tiedonantajien joukko on useimmiten pieni ja tulokset ainutlaatuisia koskien vain tätä aineistoa, eli ei haeta yleistettävyyttä. (Tuomi 2007, 97)

Tutkimusmenetelmä valittiin, koska haluttiin aineisto, mikä edustaa tilastollista perusjoukkoa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään tilastollisia analyysimenetelmiä, jotka ovat pitkälle standardisoituja ja joita voidaan soveltaa hyvin monentyyppisiin kysymyksen asetteluihin. Tutkijan on osattava valita ongelmaan sopiva menetelmä ja soveltaa sitä oikealla tavalla. (Uusitalo 2001, 82)

Tämän tutkimuksen menetelmä on siis kvantitatiivinen. Kyselyssä oli myös muutamia avoimia kysymyksiä, koska kysymyksiin oli henkilökohtainen vastaus, mitä ei olisi ennakkoon voinut tietää ja haluttiin antaa vastaajille mahdollisuus kertoa vapaasti asiasta, ilman tarkkaan lokeroituja vastausvaihtoehtoja. Myös muissa kysymyksissä oli usein vaihtoehtona ”muuta, mitä?” joihin sai myös kirjoittaa vapaasti.

### 7.1.2. Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimuksen havaintoaineiston hankinta voidaan empiirisessä tutkimuksessa jaotella karkeasti kahteen luokkaan: valmiisiin aineistoihin ja itse kerättäviin aineistoihin. Molemmilla on puolensa, eikä kumpikaan edusta parempaa tieteellistä aineistonkeruumenetelmää lähtökohdissaan. Useimmiten tutkija kerää oman havaintoaineistonsa. Havaintoaineiston keräämisen perusmenetelmiä ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumentit. (Tuomi 2007, 137)

Tässä tutkimuksessa käytettiin havaintoaineiston keräämiseen kyselyä. Kysely lähetettiin sähköpostitse.

### 7.2. Tutkimuksen aikataulu

Tutkimus toteutettiin kokonaisuudessaan 2.10.–12.10.2007. Kyselylomake (Liite 2) oli valmis ja hyväksytty opettajan taholta 28.9.2007 ja kysely lähetettiin kaikille yhtä aikaa 2.10. Kyselyyn oli liitetty myös saatekirje (Liite 3). Kyselyitä lähetettiin yhteensä 70 kappaletta. Vastaus aikaa oli viikon verran, vastaukset tulivat ensimmäisten kolmen päivän aikana. Muutamiin perheyrytyksiin lähetettiin kysely uudelleen, mutta vastausprosentti ei sen ansiosta juurikaan noussut. Kaiken kaikkiaan vastauksia tuli noin 25 prosenttia eli 17 kappaletta.

### 7.3. Perusjoukko, otanta ja kadon analysointi

Perusjoukko eli populaatio on joukko, joka on tutkimuksen kohteena. Perusjoukkona voi olla esim. korkeasta verenpaineesta kärsivät, tietyn yrityksen asiakkaat, vuonna 2005 rekisteröidyt autot, tuotannossa syntyneet koneenosat, pörssissä noteeratut yritykset jne. Kokonaistutkimuksessa tutkitaan koko perusjoukko.

Jos ei ole mahdollista tai kannattavaa tutkia koko perusjoukkoa, niin voidaan tutkia perusjoukon osajoukko. Otos on perusjoukosta sattumaa hyväksikäyttäen valittu osajoukko. Otosta valittaessa jokaisella perusjoukon alkiolla täytyy olla mahdollisuus tulla valituksi otokseen. Otantaa varten on kehitetty erilaisia otantamenetelmiä, joiden käytöllä pyritään takaamaan otoksen satunnaisuus. Otoksen perusteella on mahdollista tehdä perusjoukkoa koskevia päätelmiä. (Haaga-Helia 2007)

Otantaa tarvitaan, koska useinkaan ei ole mahdollista eikä järkevää ottaa tutkittavaksi kaikkea aineistoa. Otoksen valinta on tärkeä osa tutkimusta. Tilastollisissa tutkimuksissa otanta tähtää tilastolliseen edustavuuteen. Otos edustaa perusjoukkoa silloin, kun siinä on samoja ominaisuuksia samassa suhteessa kuin perusjoukossa. Edustavuuden puute merkitsee otoksen harhaisuutta. (Uusitalo 2001, 72)

Tämän tutkimuksen perusjoukko olivat kaikki Suomen perheyrietykset. Otos valittiin suuresta perusjoukosta internetin avulla ja kysely lähetettiin satunnaisesti valittuihin perheyrietyksiin.

Otantatutkimuksissa esiintyy yleensä katoa. Kato muodostuu siitä otoksen osasta, josta tietoja ei syystä tai toisesta saada. Esimerkiksi kyselytutkimuksissa osaa vastaajista ei yrityksistä huolimatta tavoiteta, osa kieltäytyy. (Uusitalo 2001, 72)

Kadon seurauksena otoksen perusteella tehdyt perusjoukkoa koskevat päätelmät saattavat olla harhaisia. Näin on, jos vastaamatta jääneet ovat tutkittavissa asioissa erilaisia kuin vastanneet. Kadon aiheuttaman harhan tarkkaa suuruutta ei yleensä pystytä määrittämään. Kadon mahdollista vaikutusta pätevyyyteen ja luotettavuuteen täytyy arvioida tutkimusraportissa. (Haaga-Helia 2007)

Katoa tässä tutkimuksessa voi selittää, se että vaikka aihe on mielenkiintoinen ja henkilökohtainen, omistajilla voi yksinkertaisesti olla liian kiire vastaamaan kyselyyn. Myös kyselyn vastaamistapa vei varmasti vastaajia, koska kysely piti ensin tallentaa omalle koneelle ja sen jälkeen täyttää ja lähettää tutkijalle takaisin. Katoa selittää myös kyselyn vaikeus, kaikki eivät ehkä ole miettineet sukupolven vaihdosta vielä ollenkaan. Yrietykset eivät ehkä halunneet paljastaa toimintatapojaan. Kadon syitä on monia, voi olla, että sähköpostia ei edes haluttu avata, kun lähettäjä ei



tunnettu, tämä on normaalia nyky-yhteiskunnan painiessa turvaongelmien kanssa. Mihinkään ei uskalla luottaa, jos ei varmuudella tiedetä mistä uusi asia tulee ja miksi.

#### 7.4. Tietojenhankintamenetelmä

Modernin tutkimuksen kenties leimallisin tiedonkeräysmenetelmä on niin sanottu survey-tutkimus. Survey-tutkimuksessa valitaan ensiksi jotakin perusjoukkoa edustava otos tai näyte, jolta hankitaan tietoja kyselemällä. Kyselytutkimuksessa vastaajat täyttävät itse kyselylomakkeen. Tavallisin on postikysely. Tietojen, käsitysten, mielipiteiden, asenteiden ja arvojen tutkiminen on surveyn avulla ongelmallisempaa kuin tosiasiatietojen selvittäminen. (Uusitalo 2001, 92–93)

Kyselytutkimuksen etuna pidetään yleensä sitä, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto: tutkimuksessa voidaan saada paljon henkilöitä ja voidaan myös kysyä monia asioita. Kyselytutkimukseen liittyy myös heikkouksia. Tavallisimmin aineistoa pidetään pinnallisena ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. (Hirsjärvi ym 2000, 182)

Tämän tutkimuksen perheyrietykset kerättiin internetin hakukoneita hyväksi käyttäen, tärkein lähde oli Perheyrietystenliitto, siihen on liittynyt monia erilaisia perheyrietyksiä ympäri Suomea. Otanta oli ympäri maata, erikokoisia, eri aloja edustavia ja eri yrietysmuotoja olevia ja satunnaisesti valittuja perheyrietyksiä.

#### 7.5. Tutkimusaineiston analysointi

Analysointimenetelmällähän tarkoitetaan tapaa, jolla tutkimusta varten kerätty aineisto käydään läpi, analysoidaan ja kootaan tulokset. Menetelmä voi olla perusteiltaan määrällinen tai laadullinen. (Hoitotieteen laitos, Tampereen yliopisto, oppimateriaali 2007)

Analyysivaiheessa tutkija tulkitsee vastaanottajan haastattelussa tai jollain muulla tavalla tuottamaa tekstiä, erittelee ja käsittelee sitä. Tutkimuksen kysymyksenasettelu ei yleensä pohjaa täsmällisiin hypoteeseihin; se esitetään useimmin kohde- tai ongelma-alueina, joita tutkimuksella halutaan selvittää. Tehtävänasettelusta riippuen tutkija voi määrittellä ennalta, millaisia aspekteja hän analyysissa ottaa huomioon ja miten hän aineistoa jäsentee ja luokittelee. (Mäkelä 1995, 200–201)

Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin seuraavasti; ensin vastaukset käytiin läpi perusteellisesti ja tutkittiin, onko vastauksissa liikaa ristiriitaisuuksia tai epäkohtia. Sen jälkeen tiedot tallennettiin Excel-ohjelmaa käyttäen tietokoneelle ja tehtiin erilaisia havainnollistavia kuvioita ja kaavioita sekä taulukoita. Avoimet vastaukset käytiin huolella läpi ja analysoitiin ja kirjoitettiin puhtaaksi. Aineisto tallennuksen jälkeen tulokset tutkittiin ja tehtiin johtopäätöksiä. Tutkimuksesta tutkittiin luotettavuus sekä yleistettävyyys ja toistettavuus. Lopuksi aineiston pohjalta tehtiin johtopäätöksiä.

#### 7.5.1. Tutkimuksen reliabiliteetti

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. (Hirsjärvi ym. 2000, 213)

Määrällisessä tutkimuksessa mittauksen luotettavuutta kuvataan käsitteillä validiteetti ja reliabiliteetti. Nämä muodostavat yhdessä mittarin kokonaisluotettavuudelle. Mittauksen kokonaisluotettavuuteen vaikuttavat näiden lisäksi käsittelyvirheet, mittausvirheet, katovirheet ja otantavirheet.

Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen tai tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa siis sen kysyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Sisäinen reliabiliteetti liittyy tulosten pysyvyyteen, vaikka mittaus uudistettaisiin

useampaan kertaan. Ulkoinen reliabiliteetti liittyy mittauksen toistamiseen muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. (Hirsjärvi ym. 2000, 213; Tuomi 2007, 150)

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin sähköpostin välityksellä. Kyselyitä lähetettiin 70 kappaletta, mikä ei ehkä ole tarpeeksi suuri tutkimusote kertomaan luotettavasti kaikkien perheyritysten mielipiteen. Vastauksia tuli kuitenkin takaisin neljännes, mikä on melko luotettava määrä. Kyselyä ei ennen lähettämistä testattu, aineistosta analysoitiin kaikki tilastollisesti merkittävä. Avoimet kysymykset analysoitiin erikseen, ne eivät ole välttämättä kerro yleisellä tasolla tarkkaa tietoa perheyrityksistä, mutta kertovat yksityisen yrityksen toiminnasta parhaiten. Tutkimuksen reliabiliteetti lienee kuitenkin hyvä.

#### 7.5.2. Tutkimuksen validiteetti

Validiteetilla tarkoitetaan mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Kun teoreettinen ja operationaalinen määritelmä ovat yhtäpitävät, on validiteetti täydellinen. Periaatteessa validiteetin laskeminen tai arvioiminen on helppoa: mittaustulosta verrataan vain todelliseen tietoon mitattavasta ilmiöstä. Käytännössä ongelma on siinä, että mittauksista riippumaton todellista tietoa ei yleensä ole käytettävissä. (Uusitalo 2001, 84)

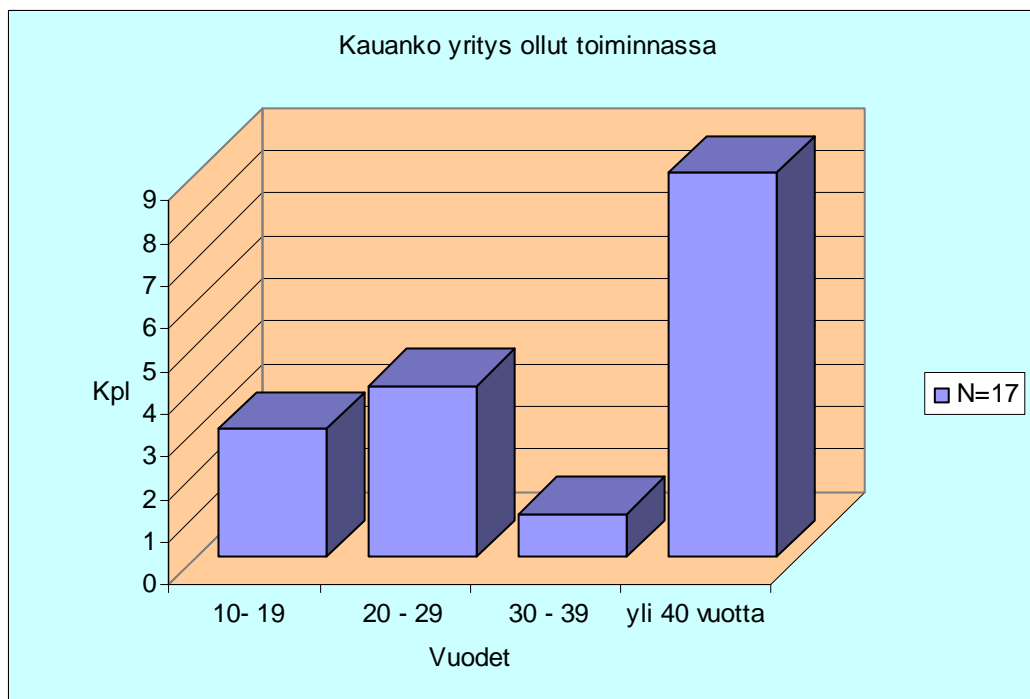
Tämä tutkimus tehtiin perustuen teoriaan ja kysymykset tehtiin niin, että ne antaisivat vastauksen tutkimusongelmiin. Kysymykset eivät olleet hyviä joka yrityksen tilanteeseen, koska täysin yleiskattavien kysymysten teko olisi ollut liian haasteellista, koska joka yritys on kuitenkin eritilanteessa kuin toinen. Toisilla sukupolven vaihdos on tulossa vasta kymmenen vuoden päästä ja toisilla se on juuri ollut. Tutkimustulokset ovat kuitenkin loogisia ja ristiriitoja ei juuri ole, ne jotkut mitkä ovat, johtuvat siitä, että tilanteet vaihtelevat yrityksissä paljon ja eri vaihtoehto kuvaa tilannetta toisessa tilanteessa paremmin kuin toinen. Tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä ja toistettavissa. Suomessa on paljon perheyrityksiä, joissa sukupolvenvaihdos on edessä jossakin vaiheessa. Tutkimuksen validiteetti on hyvä.

## 8. TUTKIMUSTULOKSET

Seuraavassa esitellään tutkimuksen tulokset erilaisia kuvioita ja kaavioita hyväksi käyttäen ja havainnollistaen.

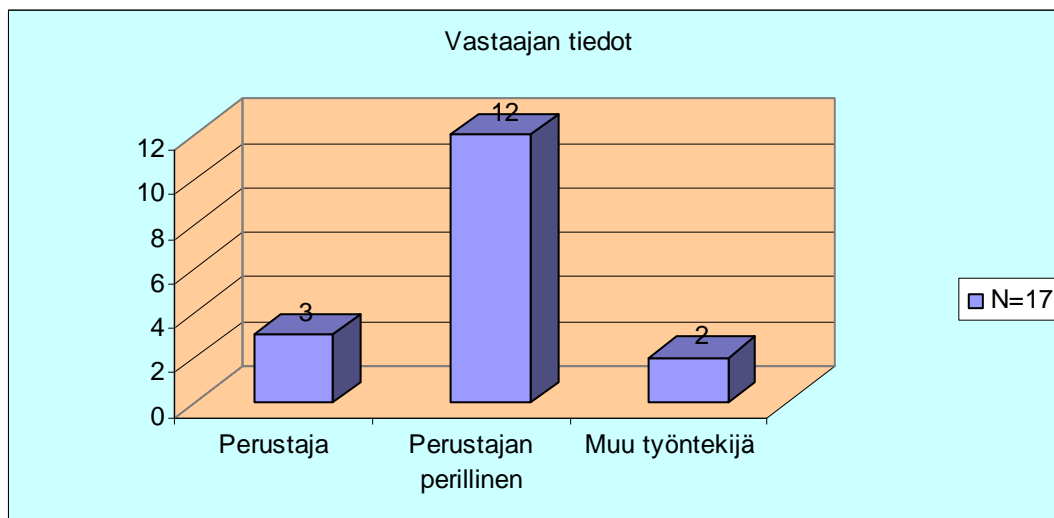
### 8.1. Vastaajien taustatiedot ja perustiedot

Tässä esitellään vastaaja perheyriyten taustatiedot ja perustiedot yrityksestä. Taustatiedot auttavat ymmärtämään tarkempia kysymyksiä perheyriytestä.



Kuvio 6. Kauanko yritys on ollut toiminnassa

Puolet vastanneista yrityksistä, kuviossa 6, on ollut yli 40 vuotta toiminnassa, mikä ei ole yllättävää kun kysymyksessä on perheyriyten. Kuitenkin alle 20 vuotta toimivia on melkein 20 prosenttia, eli kaikki perheyriyten eivät ole monen sukupolven ajan toiminnassa olleita. Vastanneista neljännes on ollut toiminnassa 20–30 vuotta.

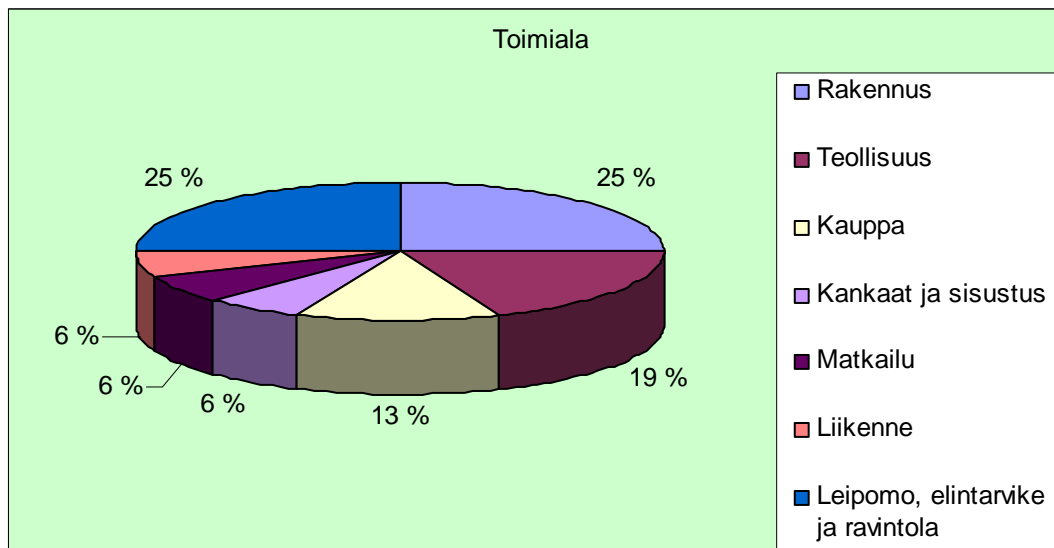


Kuvio 7. Vastaajan tiedot

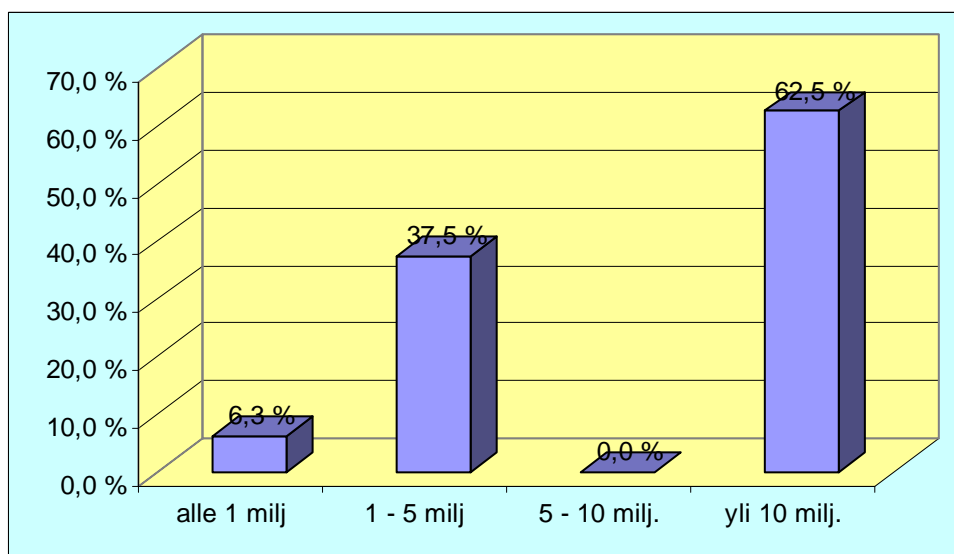
Vastaajista yli 70 prosenttia oli perustajan perillisiä. Kyselyyn vastasi vain reilu 10 prosenttia muita kuin perustaja perheen jäseniä. Perheyrittäjien perustajia vastasi kyselyyn lähes 20 prosenttia. (Kuvio 7)

Kysymykseen 3, jossa kysyttiin yritysmuotoa, tuli melko yksitoikkoinen vastaus; kaikista kyselyyn vastanneista vain yksi oli yksityisyritys, kaikki muut olivat osakeyhtiöitä, voidaan päätellä, että osakeyhtiö on suosituin yritysmuoto perheyrittäjissä.

Yrityksen toimiala vaihteli, mutta ei niin paljon kuin voisi luulla. Rakennusosalta vastauksia tuli neljännes samoin kuin elintarvikealalta. Teollisuusosalta vastasi viidennes, kaupan alakseen oli laittanut 13 prosenttia vastaajista ja muilta aloilta kuten kankaat ja sisustus, matkailu ja liikenne. Rakennusalan suuri vastausprosentti yllätti positiivisesti. (Kuvio 8)



Kuvio 8. Yrityksen toimiala



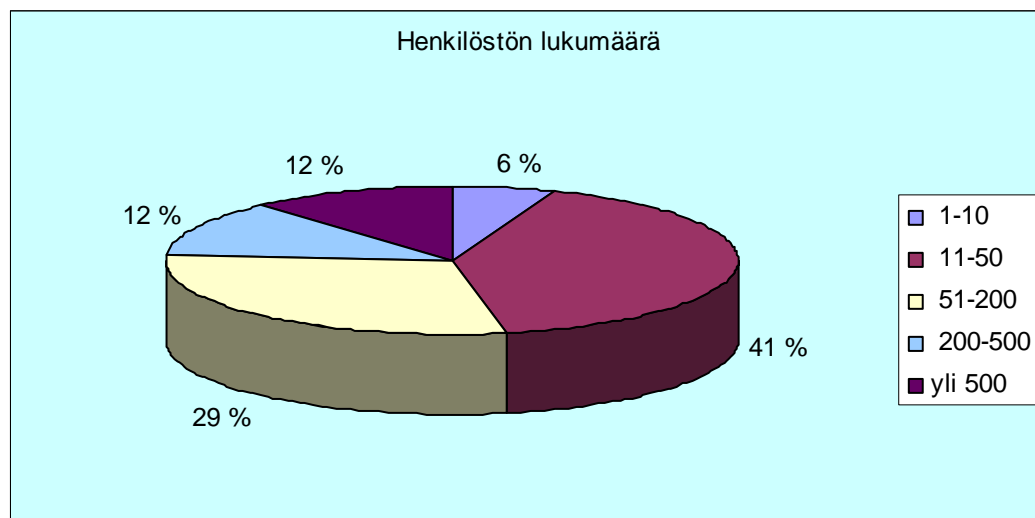
Kuvio 9. Vastaajien liikevaihdon suuruus

Kuviossa 9 vastaajien liikevaihdon suuruus oli reilusti yli puolilla vastaajista yli 10 miljoonaa euroa. Päättellä voi, että suuri osa perheyrietykset ovat suuryrietyksiä. Vastaajista 40 prosentilla liikevaihto oli kuitenkin alle viisi miljoonaa euroa. Tulokset ovat verrattavissa teoriaosassa olevaan kuvioon, liikevaihdon suuruuksista.

TAULUKKO 3. Henkilöstön lukumäärä

Henkilöstön lukumäärä	Kpl	
1-10	1	6 %
11-50	7	41 %
51-200	5	29 %
200-500	2	12 %
yli 500	2	12 %
<b>Yhteensä</b>	<b>17</b>	

Henkilöstön lukumäärä vastaajien perheyrietyksissä vaihteli paljon. Yli 500 sadan henkilön yrityksiä oli 13 prosenttia. Alle 50 henkilön yrityksiä oli puolet vastaajista. Perheyrietyksistä alle 200 sadan henkilön yrityksiä oli 75 prosenttia, eli reilusti yli puolet. Tulokset vastaavat melko hyvin teoriaosassa olevaa taulukkoa perheyrietysten henkilöstömääristä. (Taulukko 3)



Kuvio 10. Henkilöstön lukumäärä vastaajaperheyrietyksistä

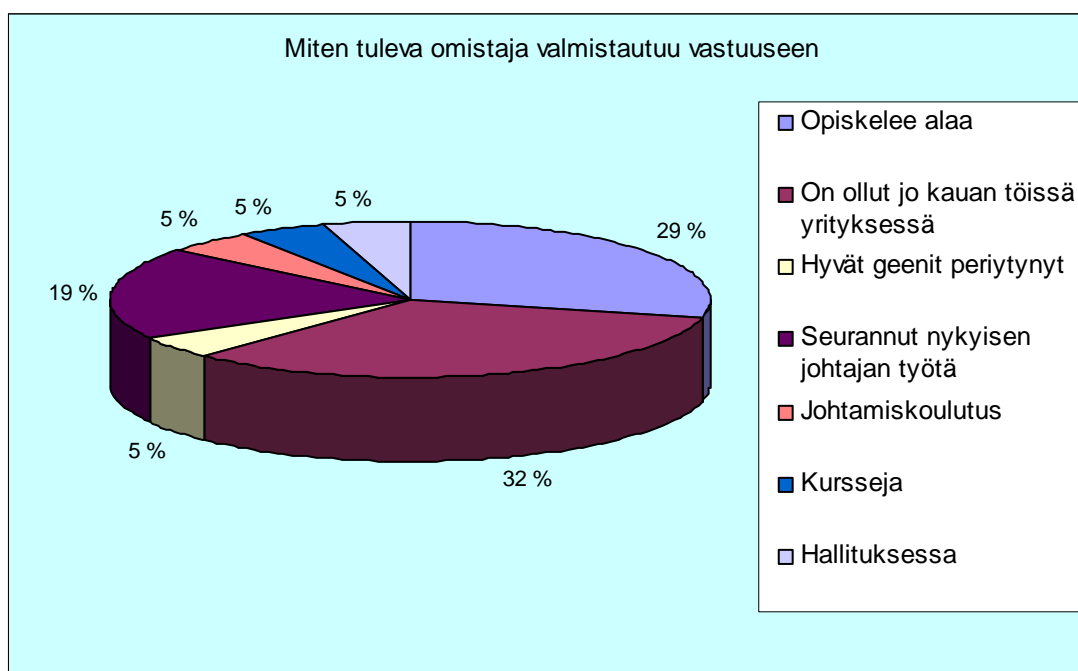
Samat tiedot voi esittää myös piirakkamallina, kuten kuviossa 10 esitetään. Mistä näkee prosenttiosuudet paremmin.

## 8.2. Tarkemmat kysymykset sukupolvenvaihdoksesta ja perheestä

Tässä osiossa käsitellään tarkemmin yritysten sukupolvenvaihdosta ja siihen valmistautumista ja menettelytapoja. Myös perheen osuus perheyrietyksen johtamisesta tulee esille kysymyksissä.

Kysymyksessä, kuka on perheyrietyksen tuleva omistaja, vastauksia tuli kahdenlaisia; vastaajista 65 prosentilla tuleva omistaja on joko oma lapsi tai lapsenlapsi, mikä tietenkin on luonnollista perheyrietyksessä. Lopuille vastaajista ei ollut tietoa kuka tulee tulevaisuudessa omistajamaan perheyrietyksen, eli 6 kappaletta. Ehkä on liian aikaista miettiä tulevaisuuden omistajia, jos yritys on nuori tai jos yritys on juuri käynyt läpi sukupolvenvaihdoksen, ei uusi omistaja ole tällä hetkellä ajankohtainen asia.

Kysymykseen, onko oma lapsi töissä yrityksessä, vastauksista 83 prosenttia oli kyllä. Vastauksia oli 12 kappaletta, eli päätellä voi, että 65 prosentista vastaajia, joista oma lapsi on työssä yrityksessä, niin näistä 90 prosentilla hän on tuleva omistaja. Lopuilla 10 prosentilla perillinen ei ehkä halua omistajaksi, vaikka on töissä yrityksessä.



Kuvio 11. Tulevan omistajan valmistautuminen tulevaan



Miten tuleva omistaja valmistautuu tulevaan vastuuseen?

Kysymykseen sai valita monta vaihtoehtoa. Kuviossa 11 todetaan, että kolmannes tulevista omistajista seuraa nykyisen johtajan työtä. Neljännes opiskelee alaa. Viidennes on ollut jo kauan töissä yrityksessä. Monella vastaajalla oli vastauksissa, että tuleva omistaja on jo töissä yrityksessä ja opiskelee alaa. Tietenkin tuleva omistaja oppii parhaiten, kun on töissä itse perheyriyksessä ja tehostaa teoritietoja koulunpenkillä. Muita vastauksia olivat erilaiset kurssit ja työskentely hallituksessa. Yksi vastaaja oli mieltä, ettei tarvita muuta kuin hyvät geenit yrityksen johtamiseen.

Ensimmäinen avoin kysymys oli, että mitkä ovat tärkeimmät neuvot perheyriyksen johtamisessa. Kysymyksellä halusin tietää, onko perheyrittäjillä eri tapoja johtaa ja hoitaa liiketoimintaa.

Neuvoja tuli seuraavanlaisesti:

- Neuvot eivät eroa tavallisen yrityksen johdosta millään tavalla
- On pyrittävä omistajien tavoitteisiin
- Palveluhalukkuus ja tasapuolisuus
- Ihmistuntemus ja henkilöstön hyvinvointi
- Perheessä kertyneen johtamispääoman hyödyntäminen omaa johtamistapaa rakentaessa. Tämä on tärkeä asia sukupolvenvaihdoksessa, että osaa ja pystyy siirtämään tietotaitoa seuraavalle sukupolvelle
- Asioista pitää keskustella avoimesti, eli hyvä yhteisymmärrys
- Selkeät pelisäännöt
- Johtajalta vaaditaan ammattitaitoa ja pitää johtaa yritystä eikä tunteita. Tämä voi olla perheyriyksessä välillä haasteellista
- Pitää olla tarkka, hintatietoinen, rehellinen, pitää osata visioida ja olla oma itsensä
- Opiskeluun kehoitetaan ja työskentelemään työntekijänä, ei pelkästään johtoportaaassa
- Työhön pitää olla ”hinku” ja palava halu tehdä töitä.

Neuvoja tuli laajasti ja kaiken kattavasti. Lähes kaikki neuvot pätevät kaikkiin yrityksiin, eikä vain perheyriityksiin. Perheyrittäjät ovat ehkä motivoituneempia työhönsä kun muut, koska he ovat itse luoneet yrityksen perheensä avustuksella ja mahdollisesti jatkavat jo kauan suvussa ollutta perinnettä, eikä sitä perinnettä saa lopettaa.

Mitkä ovat perheyriityksen suurimmat mahdollisuudet ja riskit?

Mahdollisuuksia olivat, että onnistuu yritystoiminnassa ja suvun varallisuus kasvaa. On mahdollisuus tehdä pitkäjänteistä työtä innostavassa ympäristössä ja sitoutua. Oma panos ja perheen tuki. Perhe myös on itsessään mahdollisuus, perheen kanssa on ihana työskennellä, jos se toimii, yritys pitää perheen kasassa. Mahdollisuus vaikuttaa ja päättää. Taloudellinen hyöty ja päätösten teon joustavuus, se on samalla myös riski.

Riskejä olivat, että

- Pitää osata kaikki kaikesta, niin kuin yrittäjällä yleensä
- Rakastuu yritykseen liikaa, ei osaa lähteä muuhun, ja yrittäjä haluaa menettää rahansa alalla jolla ne on ansainnut. Mielestäni erikoinen riski perheyrittäjälle, että haluaa lähteä alalta.
- Sairaudet ovat riskinä, kuten avainhenkilön työkyvyttömyys ja epäonnistuminen liikkeen johdossa
- Riskinä on liian suuri kasvun nopeus
- Taloudellinen riski, mikä vaikuttaa koko perheeseen ja myös
- Isojen erimielisyyksien syntyminen perheessä.
- Sukupolvenvaihdos ja rahoitus.

Mahdollisuuksissa esille nousi perheen tärkeys, panos ja läheisyys, mikä tietenkin on tärkeää perheyriityksissä. Myös riskeissä pelättiin, miten yritystoiminta vaikuttaa koko perheeseen, kuten varallisuuden menettäminen ja liikkeen nurin meno. Mahdollisuudet perheyriityksellä ovat aivan samoja kuin muillakin yrityksillä. Riskit olivat muuten samoja myös kuin muillakin yrityksillä, perheyrittäjillä on riski ehkä

rakastua liikaa yritykseensä, mikä haittaa sukupolvenvaihdossa eniten, kun pitäisi luopua yrityksestä.

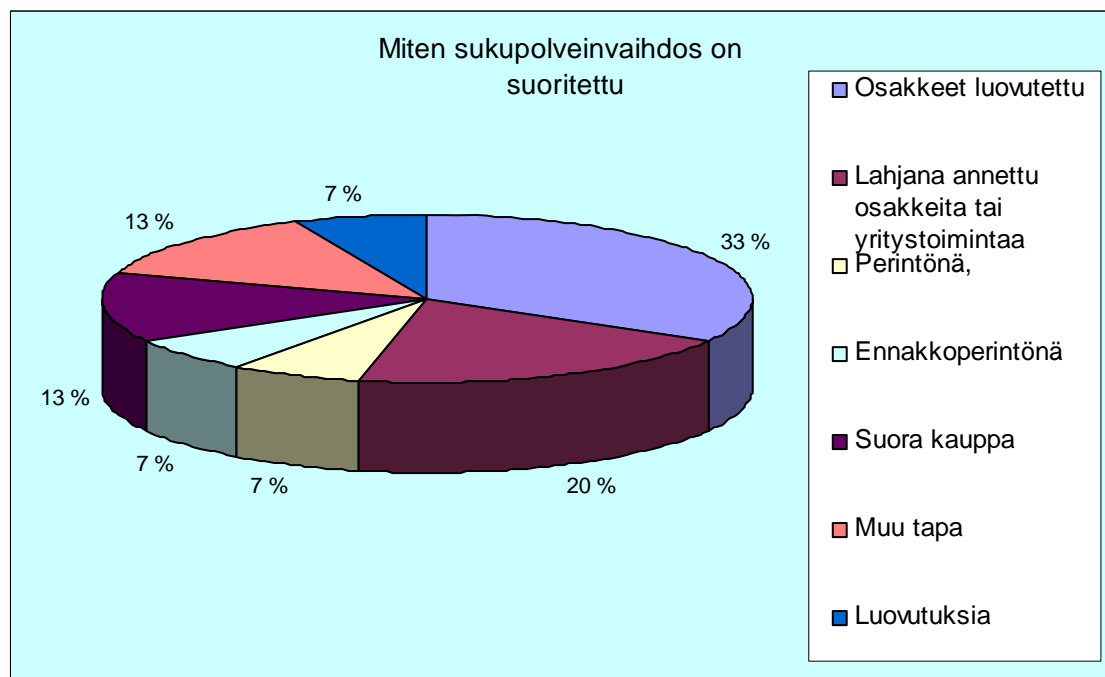
Seuraavat kysymykset käsittelivät sukupolvenvaihdosta.

Ensimmäisenä kysyttiin, onko yrityksessä jo ollut sukupolvenvaihdos?

Vastaajista 65 prosentilla oli ollut jo sukupolvenvaihdos ja 50 prosentilla niistä, joilla ei ole vielä ollut, se on odotettavissa seuraavan 10 vuoden kuluessa. Yhdellä vastaajista sukupolven vaihdos oli juuri käynnissä. Vastaus on yleistettävissä, koska monet yritykset ovat joko jo tehneet tai tekemässä sukupolven vaihdosta, koska suuret ikäluokat ja siis monet perheyrittäjien perustajat ovat jäämässä eläkkeelle.

Vastaajille, joille sukupolvenvaihdos on odotettavissa 10 vuoden kuluessa, on toteutettu vaihdosta seuraavasti; osakkeiden luovutuksella, erilaisilla verohelpotuksilla ja huojennuksilla ja yritystoimintaa annettu perillisen vastuulle.

Niille kenelle sukupolvenvaihdos on jo tehty, kysyttiin teko tapaa ja vastauksia oli seuraavasti.



Kuvio 12. Miten sukupolvenvaihdos on suoritettu

Sukupolvenvaihdoksen suoritustavasta kertoo kuvio 12. Vastaajista lähes kolmannes oli luovuttanut osakkeita/osuuksia. Mikä on osakeyhtiöissä tietenkin yleistä, koska vastaajista lähes kaikki yritykset olivat osakeyhtiöitä. Viidennes oli antanut lahjana osakkeita/osuuksia tai liiketoimintaa. Suoraa kauppaa oli käyttänyt 13 prosenttia. Joissakin yrityksissä oli käytetty monia eri tapoja, oli luovutettu ja annettu lahjana tai ennakkoperintönä. Joissain yrityksissä oli tehty pitkän ajan kuluessa luovutuksia ja annettu lahjana.

Mitkä ovat sukupolvenvaihdoksen riskit ja haasteet?

Vastauksia tuli seuraavasti:

- Sukupolvien välinen iso ikäero
- Vanhempi sukupolvi haluaisi jo vetäytyä, mutta nuorempi ei ole valmis ottamaan vastuuta. Tämä on varmasti yleinen haaste.
- Osaako vetäytyvä luopua johtamisesta ja myös päivittäisestä toiminnasta?
- Sovun säilyttäminen perheen sisällä,
- Tiedonsiirto prosessi
- Yhteisymmärrys
- Uuden omistajan motivaatio ja kompetenssi
- Verotus, verosuunnittelu, rahoituksen järjestely olivat haasteita monessa yrityksessä
- Vallan nousu hattuun uudella omistajalla

Haasteet ja riskit ovat samoja, mitä kirjoitettu teoriaosassa. Vastaavat hyvin todellisuutta. Luopujan on vaikea luopua ja uuden omistajan pitää olla motivoitunut ja valmis suureen vastuuseen. Toisaalta luopuja voi olla halukkaampi luopumaan kuin uusi omistaja ottamaan vastuun. Myös verot ja rahoitus on riski ja haaste sukupolvenvaihdoksessa. Taas esiin nousi tiedon ja taidon siirto uudelle omistajalle. Kaikkea ei voi oppia lukemalla kirjoja, kokemus tuo varmuutta ja sitä ei voi opettaa tai siirtää. Mielenkiintoinen riski on myös, että uusi omistaja sokaistuu vallasta täysin, näin voi käydä nuorelle, kokemattomalle omistajalle helposti. Mikään neuvot ja tiedot eivät täysin riitä opettamaan ja valmistamaan uutta perheyriksen omistajaa, hänen pitää oppia virheistään ja olla kärsivällinen ja rohkea.

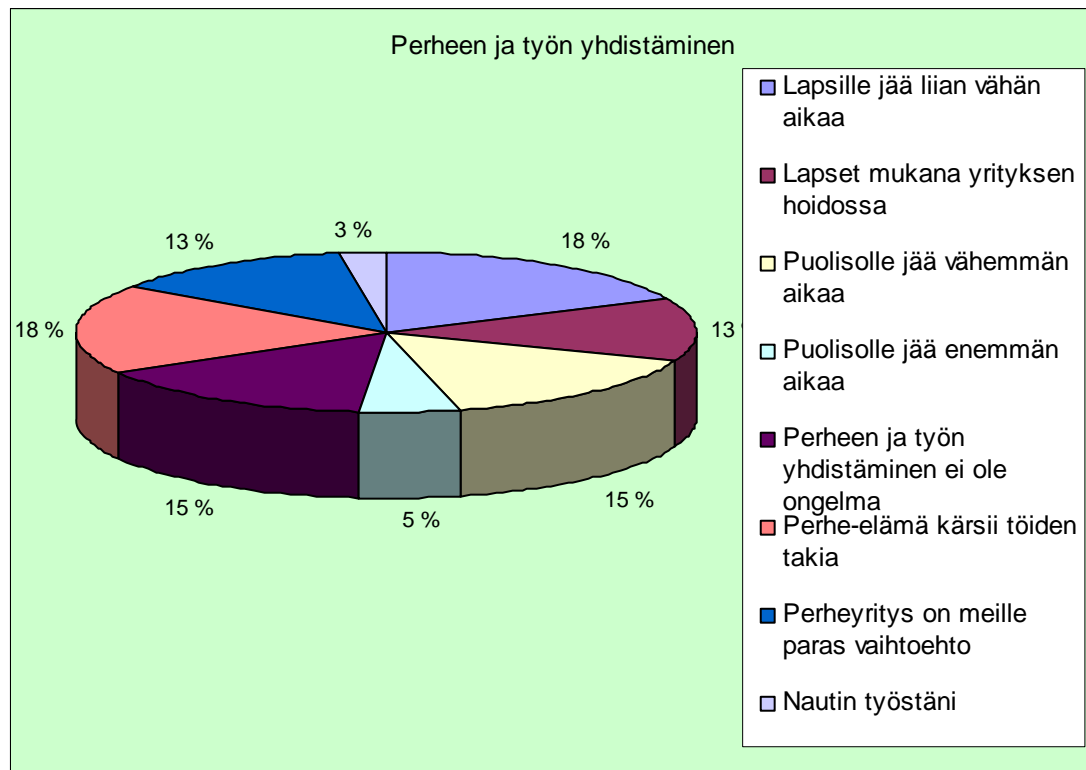


Kuvio 13. Perheyriityksen hyvät ja huonot puolet

Halusin tietää, mitkä ovat perheyriityksen hyvät ja huonot puolet. Vastaukset esitetään kuviossa 13. Kysymykseen sai valita monta vaihtoehtoa. Vastaajista 20 prosenttia oli sitä mieltä, että hyvä puoli yrityksessä on, että tuntee ja voi luottaa työntekijöihin. Mikä on luonnollista ja hyvä asia että luottaa, jos yrityksessä on oman perheen jäseniä. Kuitenkin liian läheiset välit työntekijöihin ovat ongelma 6 prosentille vastaajista.

Samoin 21 prosenttia kokee hyvänä puolena, että tuntee yrityksensä historian hyvin, minkä tietenkin tuntee jos on itse perustanut tai seurannut tarkasti sen toimintaa. Tieto yrityksen jatkumisesta on hyvä puoli 15 prosentille, mikä on yllättävää, koska voisi olettaa enemmistön pitävän sitä hyvänä puolena. Vastaajista 9 prosenttia pelkää, ettei perillinen halua jatkaa yritystoimintaa. Perheen välit kiristyvät 15

prosentissa perheyriityksiä, toisaalta 8 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että erimielisyyksiä ei synny, koska työntekijät ovat sukua.



Kuvio 14. Perheen ja työn yhdistäminen

Miten perheen ja työn yhdistäminen onnistuu perheyrittäjiltä? (Kuvio 14)

Jotkut vastaukset olivat mielestäni ristiriitaisia, kuten muutamassa vastauksessa puolisolalle jää vähemmän aikaa, mutta silti perhe-elämä ei kärsi töiden takia. Yhdessä vastauksessa perheen ja työn yhdistäminen ei ole ongelma, mutta silti perhe-elämä kärsii töiden takia. Tietenkin syy ristiriitaisuuteen on, että tilanne vaihtelee, kuten muutamassa vastauksessa oli kirjoitettu erikseen.

Lapsille jää liian vähän aikaa 18 prosentissa vastauksia ja 13 prosentissa lapset ovat mukana yrityksessä, joten lapsia näkee sitä kautta enemmän. Puolisolle jää vähemmän aikaa perheyriityksen takia 15 prosentissa ja vain 5 prosentilla puolisolalle jää enemmän aikaa, ehkä puoliso on mukana yrityksessä myös. Perheen ja työn yhdistäminen ei ole ongelma 15 prosentille vastaajista, mutta 18 prosentilla perhe-

elämä kärsii työn takia ja yli 30 prosentilla lapsille tai puolisolle jää liian vähän aikaa työn takia. Kuitenkin vain 13 prosenttia vastasi, että perheyritys on heille paras vaihtoehto.

Perheyritystä suosittelee muillekin 88 prosenttia, syitä oli

- Perheessä on enemmän voimavaroja kuin yksittäisellä henkilöllä
- Päätöksenteko on helppoa
- Vastuullisen omistajuuden esilletuominen
- Arvot
- Hyvä elämäntapa
- Tunne mukana tekemisessä
- Haastavaa ja mielenkiintoista, ja myös raskasta
- Suomi ei muuten saa uusia yrityksiä
- Oma vapaus ja myös vastuu

Perheyrittäjyyttä ei suositella, koska miksi pitäisi ryhtyä julkisen sektorin rengiksi. Muita perusteluja ei ollut, miksi ei suositella perheyritys muille.

## 9. YHTEENVETO, PÄÄTELMÄT JA SUOSITUKSET

### 9.1. Yhteenveto

Tämän työn teoriaosassa käsiteltiin perheyrityksiä meillä ja niiden kokoa ja henkilömääriä ja perheyritystä yleisesti. Perheyritykseen liittyy vahvasti myös perhe, joten perhettä ja perheiden ja työn yhdistämistä käsiteltiin. Suomessa on paljon perheyrityksiä, jotka ovat sukupolvenvaihdoksen edessä tai jo sen tehneet. Työssäni pääpaino oli sukupolvenvaihdoksella ja siihen kiinteästi olevalla verosuunnittelulla. Työssäni esittelin kaikki yritys muodot ja sukupolvenvaihdos ja verosuunnittelun joka

yritysmuodon kannalta. Valmistumista ja haasteita käsittelin myös, ja mitkä kaikki asiat vaikuttavat onnistuneeseen sukupolvenvaihdokseen. Vanhan omistajan ja uuden omistajan tunteet ja ennakkoluulot ovat myös tärkeitä, sukupolvenvaihdos ei ole vain johtajan vaihtuminen, vaan myös pitää taito ja asiakkaiden luottamus siirtää seuraavalle sukupolvelle.

Tutkimuksessa halusin selvittää miten perheyrietykset ovat suorittaneet sukupolvenvaihdoksen ja miten siihen jo ennen valmistautuneet. Halusin myös tietää miten perhe-elämä ja työelämä toimivat yhdessä, vai toimiiko? Kysely oli lyhyt ja ytimekäs. Tuleva omistaja valmistautuu suurimmassa osassa yrityksistä tulevaan olemalla jo töissä yrityksessä, ennen kuin istuu johtajan penkille. Kolmannes myös opiskelee alaa samalla. Myös johtajan työn seuraaminen oli hyvä tapa valmistautua tulevaan. Tutkimuksessa selvisi, että suurimmassa osassa yrityksiä on jo tehty sukupolvenvaihdos. Suoritustavoista yleisin oli osakkeiden ja osuuksien luovutus tai lahjoitus.

Perheyrietyksen hyviä puolia halusin tietää, eniten vastauksia saivat, että tuntee ja voi luottaa työntekijöihin, tietää yrityksen historian hyvin ja yrityksen jatkuminen on tiedossa. Huonoista puolista eniten vastauksia sai perheen välien kiristymisen erimielisyyksien vuoksi ja myös, pelko että perillinen ei haluakaan jatkaa perheyrietyksessä.

Perheen ja työn yhdistämisen suurimpia ongelmia oli, että lapsille ja puolisolle jää liian vähän aikaa eli perhe-elämä kärsii töiden takia. Perheyrietystä kuitenkin suositteli lähes jokainen vastaaja. Tilanne kuitenkin vaihtelee, riippuen missä tilanteessa perheyrietyks on.

## 9.2. Päätelmät ja suositukset

Tämän tutkimuksen perusteella voin tehdä päätelmiä, että perheyrietykset ovat suosiossa Suomessa, suurin osa oli vanhoja yrityksiä jo sukupolven vaihdoksen läpikäyneitä.



Uuden omistajan valmistautuminen sukupolvenvaihdokseen käy odotetusti parhaiten, että hän työskentelee itse yrityksessä, työntekijänä, eikä vain johtoportaan ja kannattaa myös opiskella alaa. Ihminen oppii parhaiten kun itse tekee, mutta johtamisessa ei pelkkä taito riitä, pitää olla hyvät ihmissuhdetaidot ja johtamistaidot, näitä on vaikeampi oppia tai vanhan omistajan siirtää jatkajalle. Myös kokemuksen tuoma itsevarmuus ja tietotaito on vaikea siirtää, kuten myös asiakkaiden ja jälleenmyyjien luottamus ja kiinnostus. Näitä asioita pitää sekä uuden että vanhan omistajan käytyä läpi ennen sukupolvenvaihdosta.

Perheyritykset ovat pääasiassa osakeyhtiöitä, ja siitä johtuen yleisin tapa suorittaa sukupolvenvaihdos oli osakkeiden ja osuuksien luovutus tai lahjoitus. Yritysten kannattaa tutkia kaikki vaihtoehdot huolella läpi.

Perheen ja työn yhdistäminen on haasteellista ja vaikeaa. Lapset ja puoliso kärsivät töistä eniten. Työ ei saisi kuitenkaan viedä koko päivää, perhe on kuitenkin tärkeämpi. Suuri vastuu vaatii kuitenkin uhrauksia, mutta toivottavasti ei perheen hyvinvoinnin kustannuksella. Perheyritystä kuitenkin suositellaan, joten on pääteltävä, että työ on tärkeää, vaikka lapsille ei jääkään niin paljon aikaa kuin halutaan. Ehkä aikuisena lapset ovat itse mukana yrityksessä ja tilanne tasoittuu.

Tulokset ovat yleistettävissä, koska ihmisten mielipiteet perheestä ja työstä ovat toivottavasti samanlaisia kuin mitä tämä tutkimus todistaa. Viitekehys kuvastaa tutkimusta hyvin.

## LÄHDELUETTELO

Ahanen-Raitio, P., Blomqvist, A., Blomqvist, M., Etholén, M., Finell, M., Heiniö S., Helokoski, E., Jousti, A., Karttunen, S., Liede, H., Malmgrén, M., Mäkäräinen, J., Nikkanen, A., Nisonen, J., Ojala, I., Vuopala, H. & Äärilä, L. 2005. Yrityksen verosuunnittelu 2005, Ernst & Young. Helsinki: Talentum Oy.

Alhola, K., Koivikko, A., Rätty, P. & Tuominen, O. 1999. Tilinpäätös ja yritysverotus. Porvoo: WSOY –Kirjapainoyksikkö.

Aminoff, P., Karsma, K., Elo-Pärssinen, K. 2006. Family Entrepreneurship, Family Enterprises as the Engines of Continuity, Renewal and Growth-intensiveness. Ministry of Trade and Industry: Edita Publishing Ltd [verkkodokumentti]. [viitattu 30.11.2006] Saatavissa: [http://ktm.elinar.fi/ktm\\_jur/](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/)

Haaga-Helia, ammattikorkeakoulu 2007. Kurssimateriaali. [verkkodokumentti] [viitattu 10.10.2007] saatavissa: <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/t/otanta.htm>

Harju, J., Heinonen, J., Hytti, U., Kovalainen, A., Käsälä, M., Lamminpää, K., Malinen, P., Pulkkinen, T., Stenholm, P., Toivonen, J. & Vento-Vierikko. 2003. Quo Vadis, suomalainen perheyrittäjä? PK-Instituutti: Turun kauppakorkeakoulu.

Heinonen, J. 2005. Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Helminen, S. & Ossa, J. 1998. Yritysmuodot ja verotus. Kokemäki: Satakunnan Painotuote Oy.

Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, p. 2000. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Hoitotieteen laitos, Tampereen yliopisto, oppimateriaali. 2007.  
[Verkkodokumentti][viitattu 15.10.2007] saatavissa:

<http://www.uta.fi/laitokset/hoito/wwwoppimateriaali/luku5a.html>

Ikkala, J., Pallonen, R., Haapaniemi, O. & Raitasuo, O. 1997. Verosuunnittelun käsikirja I yritysverotus. Helsinki: Kauppakaari Oy.

Immonen, R. & Lindgren, J. 2004. Onnistunut sukupolvenvaihdos. Helsinki: Talentum. (Gummerus Kirjapaino Oy)

Kela/Lapsiperheille [verkkodokumentti] [viitattu 20.2.2007] saatavissa

<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/Docs/110701111752EH?OpenDocument>

<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/120701141115EH?openDocument>

<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/020103135411MH?openDocument>

<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/120701121608EH?openDocument>

Kemppinen, P. 2000. Lasten ja nuorten tunne-elämän häiriöt. Vantaa: Kannustusvalmennus P. & K. Oy

Keskuskauppakamari: Sukupolvenvaihdosta koskeva selvitys. 2000. Keskuskauppakamarin julkaisut. [verkkodokumentti]. [viitattu 28.4.2006]. Saatavissa:

[http://www.keskuskauppakamari.fi/kkk/julkaisutjalausunnot/selvityksetjatutkimukset/fi\\_FI/selvitykset\\_ja\\_tutkimukset/\\_files/73787882815292720/default/polvi.pdf](http://www.keskuskauppakamari.fi/kkk/julkaisutjalausunnot/selvityksetjatutkimukset/fi_FI/selvitykset_ja_tutkimukset/_files/73787882815292720/default/polvi.pdf)

Keskusverolautakunnan julkaisut, ennakkopäätösrekisteri 052/2000. 2002. Peitelty osinko, omien osakkeiden hankkiminen, sukupolvenvaihdos. Verohallitus.

[verkkodokumentti]. [viitattu 27.4.2006]. Saatavissa:

<http://www.vero.fi/default.asp?article=690&language=FIN>

Kivimäki, R. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2003. Pomot ja perheet –Työelämä ja perheiden hyvinvointi. Helsinki: Edita Prima Oy

Koiranen, M. 2000. Juuret ja siivet – Perheyriksen sukupolvenvaihdos. Helsinki: Oy Edita Ab.

Koskinen, S. 2004. Lahja- ja perintöveron huojennuksesta. Tilisanomat 25 (5), 16-17)

Lakari, T. 2005. Yrityksen sukupolvenvaihdos ja verotus. Tilisanomat 26 (5), 26 - 29.

Lakiasiaintoimisto Lakituki Oy. 2005. Verosuunnittelu – yleisluonteisesti. [verkkodokumentti] [viitattu 28.2.2007]

Saatavissa: <http://www.lakituki.fi/verosuunnittelu.htm>

Leppiniemi, J. 2002. Tilinpäätös- ja verosuunnittelu. Porvoo: WSOY

Lindgren, J. 2001. Osakeyhtiön sukupolvenvaihdoksen verotus. Helsinki: Kauppakaari Lakimiesliiton Kustannus.

Manninen, P. 2001. Yritys vaihtaa omistajaa –sukupolvenvaihdos ja yrityskauppa käytännössä. Porvoo: WS Bookwell Oy WSOY

Mäkelä, K. 1995. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Oy Gaudeamus Ab.

Nordea/henkilöasiakkaat/perheen perustaminen [Verkkodokumentti]. [Viitattu 28.11.2006] <http://www.nordea.fi/sitemod/default/index.aspx?pid=704544>

Perheyriystenliitto ry. 2003. Perheyriykset maailmalla [verkkodokumentti]. [viitattu 27.4.2006]. Saatavissa: <http://www.perheyriystenliitto.fi/index.php?mid=78>

Perheyriystenliitto ry - Perheen ja yrityksen suhteista. 2005. Blom, A., Gullichsen, J., Kinnunen, U., Kivekäs, M., Raitavuo, M., Nyman, K., Suksi, I., Tenhunen, P. & Utrio, K. [verkkojulkaisu] [viitattu 1.10.2006]. Saatavissa: <http://www.perheyriystenliitto.fi/easydata/customers/perheyriytys/files/Perhepaperi24>

[112005/Perheen\\_ja\\_yrityksen\\_suhteet.pdf#search=%22perheyritys%20%2B%20lapsi%20%22](#)

Rissanen, T. 2006. Uutta virtaa yritykseen. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti PoleStar Ltd.

Rissanen, T. 2005. Yrityksen verosuunnittelu ja kuumat veroneuvot. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Räsänen, P, Anttila, A-H & Melin, H. 2005. Tutkimus menetelmien pyörteissä, Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat. PS-Kustannus.

Siikarla, P.1997. Kuinka verokarhu kesytetään? Vantaa: Tummuvuoren kirjapaino Oy.

Siikarla, P. 1999. Kuinka miljoona tehdään? Verosuunnittelu käytännössä. Vantaa: Tummuvuoren kirjapaino Oy.

Siikarla, P. 2001. Onnistunut yrityskauppa ja sukupolvenvaihdos. Helsinki: Yrityskirjat Oy (Gummerus Kirjapaino Oy)

Suomen Yrittäjät. 2007. Elämäni Yritys 2004: Avoimen ja kommandiittiyhtiön verotus ja voitonjako. [verkkodokumentti] [viitattu 25.2.2007]. Saatavissa: [http://www.yrittajat.fi/sy/home.nsf/www/verotus\\_henkiloyhtiot](http://www.yrittajat.fi/sy/home.nsf/www/verotus_henkiloyhtiot)

Tapola, A. 2006, . Palapeli kootaan? Perhemyönteisyydestä tulee tulevaisuudessa työpaikkojen kilpailutekijä, Varma Työeläkeasioiden erikoislehti, 10. vuosikerta. 1/2006, Julkaisija Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Sivut 5, 11–12. [verkkodokumentti] [viitattu 28.2.2007]  
Saatavissa:<http://www.varma.fi/NR/rdonlyres/ABF45D62-E29B-4C72-AEA4-594323B2224A/0/2006VarmaLehti1.pdf>

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue, johdatus tieteelliseen tekstiin ymmärtämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

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

Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma, johdatus tutkielman maailmaan. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Veikkola, V. 2002. Sukupolvenvaihdoksessa hypätään liian usein liikkuvaan junaan 6/2002 [verkkodokumentti]. [viitattu 27.4.2006]. Saatavissa:  
<http://www.yrittajat.fi/sy/ay1/yrittaja/home.nsf/pages/SPVjuna>

Yrittäjäbarometri: Talouskasvu jatkuu vakaana. Verkkouutiset. 1999/10/22. [verkkodokumentti] [viitattu 28.4.2006] Saatavissa:  
[http://www.verkkouutiset.fi/arkisto/Arkisto\\_1999/22.lokakuu/yrba4299.htm](http://www.verkkouutiset.fi/arkisto/Arkisto_1999/22.lokakuu/yrba4299.htm)

Yrityksen perustaminen Ouluseudulle – opas, luku 16. Ouluseutu yrityspalvelut. 2006. [verkkodokumentti]. [viitattu 27.4.2006]. Saatavissa:  
[http://www.oulu.ouka.fi/ouluseutu/yrityspalvelut/perustamisopas/Yrityksen\\_perustamisopas2006\\_netti.pdf](http://www.oulu.ouka.fi/ouluseutu/yrityspalvelut/perustamisopas/Yrityksen_perustamisopas2006_netti.pdf)

Verohallituksen ohje: Yrityksen sukupolvenvaihdos verotuksessa. 2004. Diaarinumero 535/345/2004 verohallituksen ohje [verkkodokumentti] [viitattu 30.11.2006] Saatavissa: <http://www.vero.fi/nc/doc/download.asp?id=3457;811113>

Verohallinto/vero-ohjeet /Verotustietoa yrityksille/Uusi yritys/ Osakeyhtiö/  
Tuloverotus, ohjeita uudelle yritykselle [verkkodokumentti] [viitattu 27.9.2006]  
Saatavissa:  
[http://www.vero.fi/default.asp?article=3243&domain=VERO\\_MAIN&path=5,40,89,91&language=FIN](http://www.vero.fi/default.asp?article=3243&domain=VERO_MAIN&path=5,40,89,91&language=FIN)

Verohallinto/vero-ohjeet /Verotustietoa yrityksille/Uusi yritys /Osakeyhtiö  
/varallisuusverotus, ohjeita uudelle yritykselle [verkkodokumentti] [viitattu 27.9.2006] Saatavissa

[http://www.vero.fi/default.asp?article=3243&domain=VERO\\_MAIN&path=5,40,89,91&language=FIN](http://www.vero.fi/default.asp?article=3243&domain=VERO_MAIN&path=5,40,89,91&language=FIN)

Verohallinto/vero-ohjeet /Verotustietoa yrityksille/Uusi yritys /Avoinyhtiö ja kommandiittiyhtiö/tuloverotus [Verkkodokumentti] [viitattu 27.9.2006] saatavissa: [http://www.vero.fi/default.asp?article=3243&domain=VERO\\_MAIN&path=5,40,89,91&language=FIN](http://www.vero.fi/default.asp?article=3243&domain=VERO_MAIN&path=5,40,89,91&language=FIN)

Verohallinto/vero-ohjeet /Verotustietoa yrityksille/Uusi yritys /yksityinen elinkeinonharjoittaja/tuloverotus, 2006) [Verkkodokumentti] [viitattu 27.9.2006] saatavissa: [http://www.vero.fi/default.asp?article=3243&domain=VERO\\_MAIN&path=5,40,89,91&language=FIN](http://www.vero.fi/default.asp?article=3243&domain=VERO_MAIN&path=5,40,89,91&language=FIN)

## LIITTEET

### LIITE 1

#### Äitiysavustus

Hakijan oikeus äitiysrahaan alkaa aikaisintaan 50 arkipäivää ja viimeistään 30 arkipäivää ennen laskettua synnytysaikaa. Äiti voi valita itse, milloin hän aloittaa tänä aikana äitiysrahakauden. Kausi päättyy, kun äitiysrahaa on maksettu 105 arkipäivältä. Äitiysraha määräytyy yleensä äidin verotettavien työtulojen perusteella. Jos äiti on työssä äitiys- tai vanhempainrahakaudella, hänelle maksetaan työssäolopäiviltä päivärahaa 15,20 euroa arkipäivältä. Äitiysrahan maksaminen varhennettuna 31–50 arkipäivältä ennen laskettua synnytysaikaa edellyttää kuitenkin, ettei saaja ole tuona aikana ansiotyössä tai opiskele päätoimisesti. (Kela/ Lapsiperheelle/ Vanhempainetuudet/ Äitiysraha, 2007)

Suomessa työssä oleva henkilö voi pitää äitiys-, isyys- tai vanhempainvapaana ajan, jolta hän saa Kelasta äitiys-, isyys- tai vanhempainrahaa. Vapaan voi saada raskauden ja synnytyksen perusteella tai lapsen hoidon perusteella. Oikeus vanhempainvapaaseen perustuu työsopimuslakiin sekä virka- ja työehtosopimukseen. Työntekijän tulee ilmoittaa aiotusta vapaasta työnantajalle kaksi kuukautta ennen vapaan aloittamista. Samalla hän ilmoittaa vapaan pituudesta ja jaksottamisesta. Työntekijä voi perustellusta syystä poiketa kahden kuukauden ilmoittamisajasta.

Äitiysraha määräytyy yleensä äidin verotuksessa vahvistettujen työtulojen perusteella - ei tämänhetkisten työtulojen mukaan.

Äitiysrahaa korotettiin vuoden 2007 lakimuutoksen myötä ensimmäisen 56 arkipäivän ajalta. Korotus ei koske äitejä, jotka ovat saaneet erityisäitiys- tai äitiysrahaa vuoden 2006 puolella. Korotus maksetaan työnantajalle, mikäli äiti saa äitiysvapaan ajalta palkkaa äitiysrahan sijaan.

Kelan äitiys-, isyys- ja vanhempainraha (= vanhempainpäivärahat) korvaavat työntekijän palkkatuloja, jotka jäävät vapaan ajalta saamatta. Tulottomille taataan



vapaan ajalta perusturva. Päivärahojen saaminen edellyttää kuitenkin, että hakija on asunut Suomessa vähintään 180 päivää välittömästi ennen lapsen laskettua syntymäaikaa.

Jos äiti opiskelee lapsen saatuaan päätoimisesti ja saa opintotukilain mukaista opintorahaa, äidille maksetaan opintorahan lisäksi äitiys- ja vanhempainrahaa 15,20 euroa arkipäivältä. Jos äiti ei nosta opintorahaa, voidaan vanhempainraha maksaa hänelle mahdollisten työtulojen mukaisena.

Jos äiti ei sairauden vuoksi kykene hoitamaan lastaan, äitiysraha voidaan tietyn edellytyksin siirtää isälle vanhempainrahana maksettavaksi. (Kela/ Lapsiperheille/ Vanhempainetuudet, Äitiysraha 2007)

#### Isyysavustus

Isyysrahaoikeus alkaa lapsen syntymästä. Lapsensa hoitoon osallistuva isä voi hakea isyysrahaa enintään 18 päivältä enintään neljänä jaksona äidin äitiys- ja vanhempainrahakauden aikana. Isyysvapaata pidennetään vielä 1-12 arkipäivällä, jos isä pitää vanhempainvapaasta vähintään sen 12 viimeistä arkipäivää. Pidennys tulee käyttää yhtenä jaksona heti vanhempainvapaan päättyttyä. Äidille ei makseta vanhempainpäivärahaa tai kotihoidon tukea ajalta, jolloin isä saa vanhempainrahaa tai isyysrahaa vanhempainrahakauden jälkeen.

Työnantajalle isyysvapaasta tulee ilmoittaa vähintään kaksi kuukautta ennen vapaan aloittamista. Isyysrahan määrä lasketaan isän omien työtulojen mukaan. Isyysrahaa maksetaan kuitenkin 15,20 euroa arkipäivältä isyysvapaalla olevalle isälle, joka suorittaa aseellista tai siviilipalvelusta. Isyysrahaa maksetaan 15,20 euroa arkipäivältä myös opintotukilain mukaista opintorahaa saavalla isälle, mikäli hänen katsotaan opiskeluistaan huolimatta osallistuvan lapsensa hoitoon. Jos isä ei nosta opintorahaa, voidaan päiväraha maksaa hänelle työtulojen mukaisena.

Isäkuukauden isyysrahaan tuli vuoden 2007 lakimuutoksen myötä korotus ensimmäiselle 30 arkipäivälle. Korotus ei koske perheitä, jotka ovat saaneet

erityisäitiys-, äitiys- tai vanhempainrahaa vuoden 2006 puolella. Korotus ei myöskään vaikuta vähimmäismääräisenä (15,20 e/arkipv) maksettavaan isyysrahaan.

Isyysvapaan lisäksi isä voi käyttää äidin sijasta vanhempainrahakauden vähintään 12 viimeistä arkipäivää ja yhdistää ne 1–12 arkipäivän pidennettyyn isyysvapaaseen. Tätä jaksoa kutsutaan isäkuukaudeksi. Isäkuukausi voi olla enintään 24 arkipäivää ja vähintään 13 arkipäivää.

Isäkuukautta ei tarvitse pitää heti äitiysrahakautta välittömästi seuranneen vanhempainrahajakson loppuessa, vaan sen voi siirtää haluttuun ajankohtaan. Isäkuukausi tulee kuitenkin pitää ennen kuin on kulunut 180 päivää äitiysrahaa välittömästi seuranneen vanhempainrahajakson viimeisestä maksupäivästä. Tämä edellyttää, että perhe ilmoittaa Kelaan vanhempainrahan 12 viimeisen päivän siirtämisestä osaksi myöhemmin pidettävää isäkuukautta kaksi kuukautta ennen kuin vanhempainrahakausi muutoin päättyisi. Tällöin vanhempainrahan maksu keskeytetään, ja kautta jää käytettäväksi isäkuukaudelle. Mikäli isä siirtää isäkuukauttaan, toisen vanhemman tulee tällä välin olla kotona hoitamassa lasta yhdenjaksoisesti ja saada kotihoidon tukea. (Kela/ Lapsiperheelle/ Vanhempainetuudet/ Isyysraha, 2007)

## Vanhempainraha

Sekä äidillä että isällä on oikeus vanhempainvapaaseen ja sen ajalta maksettavaan vanhempainrahaan. Vanhempainrahakausi alkaa äitiysrahakauden päättyessä. Vanhemmat päättävät, kumpi vanhempainvapaalle jää. Vapaalla ei voi olla molemmat vanhemmat yhtä aikaa (poikkeuksena monikkoperheet).

Vanhempainrahaa maksetaan 158 arkipäivältä. Lapsi on noin 9 kuukauden ikäinen, kun vanhempainrahakausi päättyy.

Jos lapsia on syntynyt samalla kertaa useampia, suoritusaikaa pidennetään 60 arkipäivällä lasta kohti toisesta lapsesta alkaen. Pidennysjakso on mahdollista käyttää osittain tai kokonaan äitiys- tai vanhempainrahakaudella tai heti sen jälkeen. Näin monikkoperheiden vanhemmat voivat olla yhtä aikaa kotona hoitamassa lapsia.

Jos lapsi syntyy enneaikaisesti ennen äitiysrahakauden alkamista, äitiysrahaa aletaan maksaa lapsen syntymää seuraavasta arkipäivästä. Keskoslapsen vanhemman vanhempainrahakautta pidennetään niin monella arkipäivällä kuin äidin äitiysrahakausi aikaistui.

Paljonko vanhempainrahaa?

Vanhempainrahan määrä lasketaan yleensä äidin tai isän verotuksessa vahvistettujen työtulojen mukaan.

Vanhempainrahakauden pidennysjaksolla olevia monikkoperheiden vanhempia lukuunottamatta vanhempainrahaa ei makseta samalta ajalta molemmille vanhemmista. Puolisot sopivat keskenään, kuinka he käyttävät vanhempainrahakauden. Vanhempainraha voidaan maksaa enintään kahdessa jaksossa kummallekin vanhemmalle. Sitä ei kuitenkaan makseta 12 arkipäivää lyhyemmältä ajalta ilman erityistä syytä. Vanhempainrahaa voi saada myös osittaisena.

Vanhempainpäiväraahakauden aikana voidaan vanhempainpäivärahan määrästä riippuen maksaa kotihoidon tukea, jos perheen muu alle kouluikäinen lapsi ei ole kunnan järjestämässä päivähoidossa.

Vanhempainrahan maksaminen päättyy, jos hakijalla alkaa oikeus uuteen erityisäitiys-, äitiys- tai vanhempainrahaan.

Pienten lasten hoitoon tukea

Hoitovapaajakson vähimmäispituus on kuukausi. Työntekijällä on oikeus enintään kahteen hoitovapaajaksoon. Jaksoja voi olla useampiakin, jos siitä sovitaan työnantajan kanssa. Työnantaja ei ole velvollinen maksamaan palkkaa hoitovapaan ajalta, mutta alle kolmivuotiaan lapsen hoitamiseksi kotona voi kotiin jäävä vanhempi hakea Kelalta lasten kotihoidon tukea. Työntekijällä on oikeus palata aikaisempaan tai siihen verrattavaan työhön, kun hoitovapaa päättyy. Hoitovapaan

ajalta ei kerry vuosilomaa. (Kela/ Lapsiperheelle/ Pienten lasten hoitoon tukea, 2007)

Työntekijällä on oikeus tilapäiseen hoitovapaaseen, kun hänen alle 10-vuotias lapsensa sairastuu äkillisesti. Hoitovapaa voi kestää enintään neljä työpäivää. Se on tarkoitettu sairaan lapsen hoitamiseksi tai hoidon järjestämiseksi. Tilapäistä hoitovapaata voi käyttää vain toinen vanhemmista kerrallaan. Työnantaja ei ole velvollinen maksamaan palkkaa tilapäisen hoitovapaan ajalta, ellei toisin ole sovittu. (Kela/ Lapsiperheelle/ Lapsi sairastaa, 2007)

## LIITE 2

**Kysely perheyrittäjien toiminnasta ja perheestä, eilen tänään ja huomenna**

Merkitse rasti oikean vaihtoehdon/  
vaihtoehtojen kohdalle

**Taustatiedot:**

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| 1. Kauanko yritys on toiminut | 0 - 9<br>10–19<br>20–29<br>30–39<br>yli 40 vuotta  |
| 2. Vastaajan tiedot           | Perustaja<br>Perustajan perillinen<br>Muu työntekijä                                     |
| 3. Yritysmuoto                | Yksityisyrittäjä<br>Kommandiitti yhtiö<br>Avoin yhtiö<br>Osakeyhtiö                      |
| 4. Yrityksen toimiala         |  |
| 5. Yrityksen liikevaihto €    | 100 000 - 1 000 000<br>1 000 001 - 5 000 000<br>5 000 001 - 10 000 000<br>yli 10 000 000 |
| 6. Yrityksen henkilömäärä     | 1 - 10<br>11 - 50<br>51 - 200<br>200 - 500<br>yli 500                                    |

**Seuraavaksi kysymyksiä perheyrittäjien tulevista omistajista**

7. Kuka on perheyrittäjän tuleva omistaja?

Oma lapsi tai lapsenlapsi  
Puoliso  
Ei sukua oleva työntekijä  
Muu sukulainen  
Joku muu, ei sukulainen eikä nykyinen työntekijä  
Ei vielä tietoa

8. Onko hän jo työssä yrityksessänne?

Kyllä  
Ei

9. Jos on jo töissä, miten valmistatte tulevaa omistajaa suureen vastuuseen?

Tuleva omistaja opiskelee alaa  
Tuleva omistaja on ollut perheyrittäjässä jo kauan töissä  
Tuleva omistaja on perinyt hyvät geenit yrityksen johdossa  
Tuleva omistaja oppii itse virheiden kautta tekemällä  
Tuleva omistaja on seurannut nykyisen johtajan työtä läheltä  
Muu tapa, miten?

10. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät neuvot perheyrittäjän johtamisessa?

11. Mitä ovat mielestäsi lyhyesti kerrottuna suurimmat mahdollisuudet ja riskit perheyrittäjässä?

### **Seuraavaksi kysymyksiä sukupolvenvaihdoksesta**

12. Onko yrityksessänne jo joskus ollut sukupolvenvaihdos?

Kyllä (siirry suoraan kysymykseen 14)  
Ei

13. Jos ei ole ollut,

Onko sukupolvenvaihdos

Kyllä

odotettavissa seuraavien  
10 vuoden kuluessa?

Ei (siirry kysymykseen 16)

Jos on odotettavissa, oletteko jo  
nyt suunnitellut/  
toteuttanut vaihdosta joiltain  
osin?

Ei ole

Ennakkoperintöä on annettu  
Osakkeet/osakkeita on luovutettu/ myyty  
Yhtiöosuuksia luovutettu  
Erilaisia verohelpotuksia ja huojuksia on  
tutkittu mutta ei toteutettu  
Yritystoiminnan osia annettu perillisen vastuulle  
Muuta, mitä?

14. Jos sukupolvenvaihdos on ollut,  
Miten sen suorittitte?

Ennakkoperintöä annettu  
Osakkeet luovutettu  
Yhtiöosuuksia luovutettu  
Yritystoiminta luovutettu  
Lahjana annettu osakkeita, osuuksia tai  
yritystoimintaa  
Muu tapa, miten?

15. Sukupolvenvaihdos prosessin  
suurimmat haasteet ja riskit?

### **Seuraavaksi kysymyksiä perheestä ja yrityksestä**

Voit valita enemmän kuin yhden  
vaihtoehdon

16. Perheyrittäjien hyvät/ huonot  
puolet?

Tuntee ja voi luottaa työntekijöihin  
Liian läheiset välit työntekijöihin  
Tietää yrityksen historian hyvin  
Perheen välit kiristyvät erimielisyyksien vuoksi  
Erimielisyyksiä ei usein tule, koska olemme perhettä  
Yrityksen jatkuminen on tiedossa  
Perillinen ei halua jatkaa yritystoimintaa  
Muuta, mitä?

17. Miten perheen ja työn yhdistäminen onnistuu?

Lapsille jää liian vähän aikaa, koska vastuu töistä on suuri

Lapset ovat mukana yrityksen hoidossa ja perhe enemmän yhdessä

Puolisolle jää vähemmän aikaa

Puolisolle jää enemmän aikaa

Perheen ja työn yhdistäminen ei ole ongelma

Perhe-elämä kärsii töiden takia

Perheyritys on meille paras vaihtoehto

Muuta, mitä?

18. Suositteletteko perheyrittäjien perustamista uusille yrittäjille?

Kyllä, miksi?

En, koska

**Kiitos vastauksistanne!**



### LIITE 3

Hei perheyrityttäjä!

Opiskelen liiketaloutta Satakunnan ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyöni minua todella kiinnostavasta aiheesta, perheyrityksistä!

Ohessa on lyhyt kysely perheyrityksistä. Toivoisin, että teillä on hetki aikaa sen täyttämiseen ja lähettämiseen minulle takaisin 12.10.2007 mennessä. Työni saa arvokasta tietoa itse perheyrityksessä työskentelevältä.

Kyselyn täyttäminen vie vain noin 5 minuuttia aikaa. Palauttaminen toimii vaivattomasti siten, että tallennatte kyselyn väliaikaisesti itsellenne ja lähetätte sen takaisin täytettynä osoitteeseen [elina.kaija@student.samk.fi](mailto:elina.kaija@student.samk.fi)

Kaikki tietonne käsitellään luottamuksellisesti.

Kiitoksia paljon!

Ystävällisin terveisin

Elina Kaija