

# SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULU

Keinänen Katri

Salo Suvi

## SUKUPOLVENVAIHDOS PK-YRITYKSISSÄ

Liiketalouden Rauman yksikkö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto  
2006

## TIIVISTELMÄ

### SUKUPOLVENVAIHDOS PK-YRITYKSISSÄ

Keinänen Katri  
Salo Suvi  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Rauma  
Satamakatu 26, 26100 Rauma, puh. (02) 620 3500  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto  
Marraskuu 2006  
Kulmala Eila  
UDK 658.11.

Asiasanat: sukupolvenvaihdos, verotus, yrityskauppa

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia yritysten sukupolvenvaihdoksia ja niihin liittyviä haasteita sekä miten sukupolvenvaihdoksia voidaan tukea. Yhtenä tarkoituksena oli myös selvittää mitä mahdollisia hyviä käytäntöjä erilaisissa sukupolvenvaihdostilanteista on löydettävissä. Tutkimusotoksena oli 19 pk-yritystä ympäri Suomea.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltiin aluksi sukupolvenvaihdoksen lähtökohtia eli miten pitää ennakoita ja valmistautua kun sukupolvenvaihdos on ajankohtainen. Teoriaosassa käsiteltiin myös erilaisia vaihtoehtoja sukupolvenvaihdoksen toteuttamiselle. Eräinä vaihtoehtoina ovat muun muassa kauppa, fuusio tai jakautuminen. Seuraavaksi kerrottiin sukupolvenvaihdoksen suunnittelusta, jonka tärkeimpänä asiana on verotuksen ja rahoituksen suunnittelu. Teoriaosan lopussa käsiteltiin erilaisia vaihtoehtoja sukupolvenvaihdoksen ulkopuoliseen tukemiseen.

Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusotetta. Tutkimus suoritettiin sähköpostikyselynä, joihin yrityksen saivat tutustua viikon ajan.

Tutkimuksen tuloksena todettiin, että suurin syy sukupolvenvaihdokseen on omistajan jääminen eläkkeelle. Totesimme, että tämä tulee tulevaisuudessa entisestään lisääntymään kun suuret ikäpolvet siirtyvät eläkkeelle. Yritykset käyttävät myös mielellään ulkopuolista asiantuntija-apua.

## ABSTRACT

### CHANGE OF GENERATION IN SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES

Keinänen Katri  
Salo Suvi  
Satakunta Polytechnic  
School of Business Rauma  
Satamakatu 26, 26100 Rauma, tel. (02) 620 3500  
Accounting  
November 2006  
Kulmala Eila  
UDC 658.11.

Keywords: Change of generation, taxation, company acquisition

The objective of this thesis was to study changes of generations in companies and challenges related to them as well as how they can be supported. One objective was also to find out what possible good practises are to be found in different situations of the change of generation. The research sample was 19 small and medium-sized companies around Finland.

The beginning of the theoretical part of the thesis handled the basis of the change of generation i.e. how to anticipate and be prepared when the change of generation is current. The theoretical part handled also different alternative ways to conduct the change of generation. The alternatives are, for example, by trade, fusion or divide. In the next chapter the discussion was about planning the change of generation and the most important thing in it is to plan taxation and financing. The end of the theoretical part dealt with different ways on how outsiders are able to support the change of generation.

Quantitative research sample was used in the Study. The research was conducted by e-mail-inquiry to companies, who had one week to answer it.

As to the results of the research, it was found out that the biggest reason for the change of generation was the retirement of the owner. In the future this is going to become more common as the baby boom generation starts to retire. Companies also like to use the help of external specialists in the process of the change of generation.

## LYHENNELUETTELO

EVL	Laki elinkeinotulon verottamisesta
KHO	Korkein hallinto-oikeus
KTM	Kauppa- ja teollisuusministeriö
OYL	Osakeyhtiölaki
PerVL	Perintö- ja lahjaverolaki
TVL	Tuloverolaki
VML	Verotusmenettelylaki
VSVL	Varainsiirtoverolaki
YHL	Yhtiöveron hyvityksestä annettu laki

## SISÄLLYS

### LYHENNELUETTELO

<b>1. JOHDANTO</b> .....	7
<b>2. SUKUPOLVENVAIHDOKSEN LÄHTÖKOHDAT</b> .....	8
2.1. Ennakointi.....	8
2.2. Valmistautuminen.....	10
<b>3. SUKUPOLVENVAIHDOKSEN TOTEUTTAMINEN</b> .....	14
3.1. Kauppa.....	15
3.1.1. Omistuskauppa.....	16
3.1.2. Substanssikauppa.....	16
3.2 Lunastusjärjestelyt.....	18
3.3 Fuusio.....	19
3.4 Jakautuminen.....	22
3.5 Liiketoimintasiirto.....	23
3.6 Ennakkoperintö ja lahja.....	24
3.7 Perintö ja lahjanluonteinen kauppa.....	26
3.7.1 Perintö.....	26
3.7.2 Lahjanluonteinen kauppa.....	26
<b>4. SUKUPOLVENVAIHDOKSEN SUUNNITTELU</b> .....	27
4.1. Verosuunnittelu.....	27
4.1.1. Tulovero.....	28
4.1.2. Perintö- ja lahjavero.....	32
4.1.3. Omien osakkeiden hankkiminen ja lunastaminen.....	37
4.2. Rahoituksen suunnittelu.....	39
4.3. Kuka jatkaa?.....	42

<b>5. SUKUPOLVENVAIHDOKSEN TUKEMINEN.....</b>	<b>44</b>
5.1. Rahoitus.....	44
5.2. Neuvonta.....	48
<b>6. TEOREETTINEN VIITEKEHYS</b>	
<b>JA TUTKIMUKSEN TARKOITUS.....</b>	<b>49</b>
6.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	49
6.2. Teoreettinen viitekehys.....	50
<b>7. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN</b>	
<b>JA TUTKIMUSMENETELMÄT.....</b>	<b>51</b>
7.1. Tutkimusote.....	51
7.2. Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	52
7.3. Aineiston keruu.....	52
<b>8. TUTKIMUSTULOKSET.....</b>	<b>53</b>
<b>9. YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT.....</b>	<b>63</b>
<b>LÄHDELUETTELO.....</b>	<b>65</b>
<b>LIITTEET</b>	

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyömme käsittelee sukupolvenvaihdosta pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Tarkoituksenamme on tutkia sukupolvenvaihdoksiin liittyviä haasteita sekä miten niitä voidaan tukea.

Aihe on hyvin ajankohtainen, koska lähivuosina suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle ja sen myötä moni yritys tarvitsee kipeästi jatkajaa. Sukupolvenvaihdoksia tapahtuu vuosittain enemmän ja enemmän ja on yhä tärkeämpää tietää miten tilanteessa toimia sekä mitkä asiat tulee ottaa huomioon suunnittelussa ja toteutuksessa.

Teoriaosassamme käsittelemme ensin sukupolvenvaihdoksen lähtökohtia; sen ennakoimista ja siihen valmistautumista. Kerromme mihin kannattaa kiinnittää huomiota ja mistä on hyötyä. Sen jälkeen käymme läpi erilaisia vaihdoksen toteuttamismenetelmiä, niiden hyviä ja huonoja puolia sekä millaiseen tilanteeseen kukaan menetelmä parhaiten sopii. Kolmannessa osassa käsittelemme sukupolvenvaihdoksen suunnittelua, esimerkiksi mitä kaikkea tulee tietää verosuunnittelusta ja rahoituksen suunnittelusta ja miten ne vaikuttavat varsinaiseen sukupolvenvaihdokseen. Suunnittelu kannattaa toteuttaa huolella sillä se saattaa huomattavasti vähentää vaihdoksesta aiheutuvia kuluja. Esimerkit tekstin lomassa helpottavat asian hahmottamista. Viimeisessä teoriakappaleessa pureudumme siihen, miten vaihdosta voidaan tukea rahoituksen ja neuvonnan avulla ja mistä tätä apua on saatavilla.

## 2 SUKUPOLVENVAIHDOKSEN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Ennakointi

Sukupolvenvaihdos tulee ajankohtaiseksi monissa yrityksissä lähivuosina. Syynä tähän on esimerkiksi se, että suurten ikäluokkien lähestyessä eläkeikää yritystoiminta haluttaisiin siirtää seuraavalle sukupolvelle. Ikääntyminen onkin ylivoimaisesti suurin syy sukupolvenvaihdokseen (taulukko 1.)

Sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan tilanteita, joissa yritystoiminnan omistus ja valta siirretään joko kokonaan tai osittain omistajayrittäjältä seuraavaa sukupolvea olevalle sukulaiselle tai muulle vastaavalle yritystoiminnan jatkajalle. Koska sukupolvenvaihdokseen liittyy usein erilaisia vaiheittain toteutettavia toimenpiteitä, kannattaa sukupolvenvaihdoksen suunnittelu aloittaa riittävän aikaisessa vaiheessa muun muassa verovaikutusten optimoimiseksi. (Lehtisalo, S.)

	%
Ikä, halu eläkkeelle	61,1
Kyllästyminen työhön	9,5
Kannattamaton liiketoiminta	7,1
Halu viettää enemmän vapaa-aikaa yksin ja perheen kanssa	5,6
Muu syy	5,6
Työ liian vaativaa/stressaavaa/raskasta	4
Sopivan jatkajan puuttuminen	2,4
Terveydelliset syyt	2,4
Välttämättömyys yrityksen kasvulle	1,6
Itsensä kehittämisen tarve	0,8
<b>Yhteensä</b>	<b>100</b>

Taulukko 1. Keskeisiä syitä sukupolvenvaihdokselle tai liiketoiminnan siirrolle. (Heinonen 2005, 29)



Ainakin seuraaviin pääkohtiin omistajan tulisi kiinnittää huomiota ennakoidessa tulevaa sukupolvenvaihdosta:

- Aikataulu
- Jatkajan/jatkajien löytäminen ja valmentaminen
- Yrityskauppa vai vaihdos perheessä?
- Yrityksen arvo
- Verotukselliset ja lailliset yksityiskohdat, rahoitus
- Eläkkeelle siirtymisen suunnittelu

Jos sukupolvenvaihdos tehdään pitkänä ja huolellisesti suunniteltuna prosessina, siihen voidaan käyttää keskimäärin 5-10 vuotta aikaa. Silloin on mahdollista monin tavoin varmistaa seuraajan kyvykkyys ja liiketoimien mahdollisimman häiriötön jatkuminen. Jos sopivaa jatkajaa ei löydy perheestä tai lähisuvusta, on pohdittava muita vaihtoehtoja. Tällöin sopivia jatkajaehdokkaita voi löytyä esimerkiksi yrityksen henkilökunnasta tai yrityksen ulkopuolelta asiakkaista, kilpailijoista, muista yrityksen sidosryhmistä tai aivan ulkopuoliselta taholta. Potentiaalisen seuraajan löydyttyä on aloitettava hänen valmentamisensa vaihdokseen. Tällöin tulee keskustella jatkajan valmiuksista ja motivaatiosta yrityksen jatkamiseen ja yrittäjyyteen. Yhtenä haasteena nähdään se, mikä on paras tapa siirtää tiedot ja kokemus sukupolvelta toiselle. Jatkajan valmiuksien kehittäminen voi vaatia esimerkiksi lisäkouluttautumista, mikä voi lisätä vaihdokseen kuluvaan aikaan jopa vuosilla. (Koiranen, M. 2000, 59; Heinonen, J. 2005, 25–26; Tunkkari-Eskelinen, M. 2005. 11)

Yrityksen arvo selvitetään tarkasti vasta myöhemmässä vaiheessa, mutta sitä kannattaa hahmotella jo alustavasti, samoin rahoitusta tulisi jo ajatella. Eläkkeelle siirtyminen kannattaa tehdä suunnitellusti. Eläkesuunnitelma helpottaa omistajanvaihdosta ja siksi kannattaa ottaa jo etukäteen selville mahdollisuutensa saada eläkettä ja se, minkä suuruinen eläke tulee olemaan. Eläkkeen määrään vaikuttavat yrittäjänäoloaika sekä työtulo, jonka mukaan yrittäjä on vakuuttanut työpanoksensa. Eläke lasketaan koko yrittäjätoiminnan aikaisen työtulon keskimäärästä eli jokainen työtulo vaikuttaa voimassaoloajallaan saatavaan eläkkeeseen.

Eläkettä karttuu 18–68-vuotiaana, sitä kertyy tietyin edellytyksin myös sairaus- ja työttömyyspäivärahojen sekä opiskelun ja lastenhoidon ajalta. Vanhuuseläkkeelle voi jäädä joustavasti 63–68 –vuotiaana oman valintansa mukaan. Jos jatkaa työskentelyä 63 ikävuoden täyttymisen jälkeen, eläkkeen karttuminen paranee merkittävästi. Jos omistaja haluaa vähentää omaa työpanostaan yrityksessä, hän voi saada osa-aikaeläkkeen korvaamaan pois jäävää ansiota. Näin ollen yrityksen siirtyessä seuraavalle sukupolvelle osa-aikaeläke antaa hyvän siirtymäajan sukupolvenvaihdokselle. Osa-aikaeläkkeelle voi siirtyä 58–67 –vuotiaana. (TE-keskus, Nordea, Ilmarinen, Verohallitus 2004, 4-5 viitattu 26.4.2006; Heinonen, J. 2003,145)

Ernst & Youngin (2001, 52) mukaan syitä epäonnistuneisiin sukupolvenvaihdoksiin ovat:

- Prosessin huono suunnittelu
- Jatkajan intressien laiminlyönti
- Yrityksen avainhenkilöitä ei huomioitu
- Veroseuraamusten laiminlyönti
- Toteutus kiireellä
- Kommunikaatio puutteellista
- Tavoitteiden määrittelemättömyys
- Yrityksen strategian ja toiminnan suunnittelun puuttuminen jälkepäin

## 2.2 Valmistautuminen

Sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen voidaan nähdä kahdesta eri näkökulmasta. Luopujan ja jatkajan näkökulmasta valmistautuminen sukupolvenvaihdokseen tarkoittaa henkilökohtaisten valmiuksien, kuten koulutuksen ja työkokemuksen, ja henkisten tekijöiden, kuten motivaation ja sitoutumisen kokonaisuutta. Yrityksen ja liiketoiminnan näkökulmista valmistautuminen sisältää vero- ja rahoitussuunnittelun, ulkopuolisen näkökulman hankkimisen sekä laajemman yritystoiminnan suunnittelun vaihdostilanteessa ja sen jälkeen. Henkinen valmistau-

tuminen koskee luopuvaa sukupolvea. Yrityksestä luopuminen ei ole välttämättä helppoa, sillä se on ollut olennainen osa luopujan jokapäiväistä elämää. Eläkkeelle siirtyminen on suuri muutos omistajan arkirutiineihin, koska esimerkiksi vapaa-aika lisääntyy ja rutiinien ohella myös omaan sosiaaliseen verkostoon voi jäädä tyhjiö, joka pitäisi pystyä korvaamaan. Luopujaa kuitenkin helpottaa se, ettei hän joudu käymään vaihdosta läpi yksin. Luopujan ja jatkajan välinen suhde on kriittinen tekijä sukupolvenvaihdoksen onnistumisessa, koska yleensä luopuja itse valmentaa jatkajaa johtajuuden alkuun.

Keskusteltaessa on olennaista, että luopuja ja jatkaja esittävät omat näkemyksensä, tavoitteensa ja tulevaisuuden suunnitelmansa mahdollisimman onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi. (Heinonen, J. 2005, 31–32)

Strategiatyössä perusasioita ovat yrityksen nykytilan analysointi, yrityksen tulevaisuuden tavoitteiden asettaminen ja päätöksenteko siitä, miten tavoitteisiin päästään. Nykytilaa voidaan analysoida eri menetelmillä ja erilaisilla analyysitekniikoilla, joista yleisin on ehkä SWOT-analyysi (kuvio 1.)

Vahvuudet	Heikkoudet
Mahdollisuudet	Uhat

Kuvio 1. SWOT-analyysi

Tässä analyysissä pohditaan sekä yrityksen omia (vahvuudet ja heikkoudet), että sen vaikuttamattomissa olevia eli yrityksen ulkopuolisia (mahdollisuudet ja uhat) asioita. Vaikuttamattomissa olevia seikkoja ovat esimerkiksi koko yhteiskuntaa koskevat lainmuutokset tai jotain tiettyä alaa koskevat uhat, tällaisia ovat muun muassa siipikarjaa koskeva lintuinfluenssa. Perusteellisesti laaditun analyysin avulla yritys pystyy paremmin näkemään nykytilanteensa ja suunnittelemaan siten

tulevaisuutta. Yrityksen tavoitetilä tulevaisuudessa on asia, jota kannattaa pohtia kunnolla. (Heinonen 2005, 37–38)

Valmistautuessa omistajanvaihdokseen tulee selvittää yrityksen realistinen arvo. Useiden tutkimusten mukaan arvonmääritys on yksi hankalimmista asioista sukupolvenvaihdoksessa, sillä luopuvalla yrittäjällä on tunnepitoinen suhtautuminen yrityksen arvoon, kun taas ostaja tavoittelee hintaa, jonka yritys maksaa takaisin mahdollisimman lyhyessä ajassa. Yrityksen arvon määrittämiseen ei ole mitään ehdottoman oikeaa laskukaavaa, koska monet kirjanpidon ulkopuoliset tekijät vaikuttavat lopputulokseen. Suuntaan antavana kaavana pk-yritykselle voidaan pitää seuraavaa laskukaavaa:

$$\begin{aligned}
 &+ \text{Oma pääoma} \\
 &+ \text{Varaukset} \\
 &+ \text{Goodwill} \quad (= \text{nk. yrityksen "näkymättömät arvot" kuten sopi-} \\
 &\quad \quad \quad \text{mukset ja imago)} \\
 &+ (3-7) * (\text{Liikevoitto} + \text{suunnitelman mukaiset poistot}) \\
 \hline
 &= \text{YRITYKSEN ARVO}
 \end{aligned}$$

Muita arvonmäärityksen tapoja ovat esimerkiksi verotusarvo, substanssiarvo ja tuottoarvo. Verottaja määrittelee verotusarvon ja se näkyy yrityksen verotuslaskelmasta. Lopullisesti verottaja määrittelee kaupan kohteen arvon kaupantekohetkellä, mutta edellisen verovuoden arvot antavat hyvin suuntaa. Substanssiarvo perustuu käypiin arvoihin olettaen, että liiketoiminta jatkuu, se on yksinkertaisesti varojen ja velkojen erotus.

Esimerkki substanssiarvon laskemisesta:

Varojen käypä arvo	1 000 000
Velkojen käypä arvo	- 300 000
<b>SUBSTANSSIARVO</b>	<b>700 000</b>

Tuottoarvoa laskettaessa tarkastellaan sitä, paljonko yritys tekee omistajalleen tulosta. Lopullista kauppahintaa arvioitaessa on selvitettävä mitä omaisuuseriä

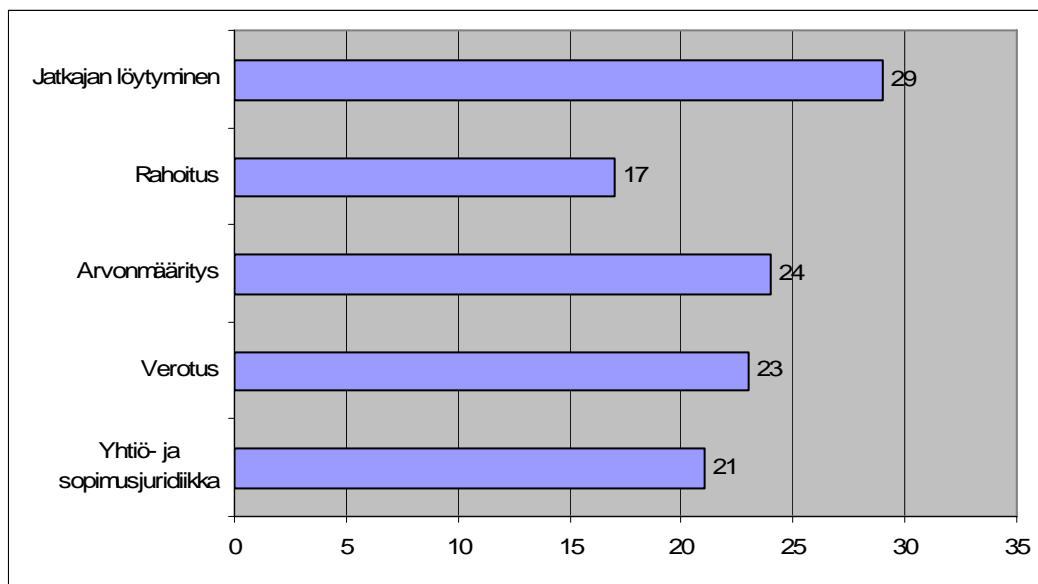
kauppaan sisällytetään. Yrityksen omaisuutena saattaa olla omistajalleen tunnerikkaita asioita, joilla ei ole jatkajalle mitään arvoa. (Clifford, S, Teodosio, A & Kangas, E 2004, 58; TE-keskus, Nordea, Ilmarinen, Verohallitus 2004, 6-7)

Valmistautumisvaiheessa tulee myös miettiä kannattaako yhtiön tämän hetkistä yritysmuotoa tai yritysrakennetta muuttaa ennen lopullista sukupolvenvaihdosta. Yritysmuoto voi olla väärä sekä sukupolvenvaihdosta että yrityskauppaa ajatellen. Yksityisliike on verosyistä yleensä huono vaihtoehto myyjän kannalta. Siksi on syytä miettiä yksityisliikkeen muuttamista yhtiöksi. Yhtiömuotoinen yritys voidaan myydä jatkajalle ilman mitään luovutusvoittoseuraamuksia, jos laissa säädetty edellytykset täyttyvät. Henkilöyhtiöissä ongelmana taas ovat raskaat henkilökohtaiset vastuukysymykset, joten luovutuksen helpottamiseksi voidaan henkilöyhtiö joutua muuttamaan osakeyhtiöksi. (Manninen 2001, 19)

Myös yritystoiminnan rakenne ja sisältö saattavat olla epätarkoituksenmukaisia sukupolvenvaihdosta ja yrityskauppaa varten. Yritysjärjestelyjä toteutetaan usein useasti ennen yrityskauppoja. Esimerkiksi yrityksestä saattaa olla tarpeen erottaa jotakin omaisuutta, joka jää luopujan omistukseen tai joka myydään kolmannelle osapuolelle, tällainen toimenpide tehdään jakautumisella. Yritys rakenne on myös voinut vuosien varrella pirstoutua useamman itsenäisen yhtiön käsittäväksi ryppääksi, tätä rakennetta voidaan selkeyttää fuusioimalla sopivia osia yhteen. Yritysjärjestelysäännöksiin sisältyvää liiketoimintasiirtoa voidaan käyttää kaupan esitoimena, jos halutaan ennen kauppaa yhtiöittää kaupan kohde omaksi yhtiökseen. Jatkajakin saattaa edellyttää jotakin tiettyä yritys rakennetta. Rakenteen muutokset vaativat aikaa ja niitä on syytä suunnitella huolellisesti, koska ne ovat suuritöisiä ja oikein tehtynä voidaan välttää turhaa verojen maksamista. (Manninen 2001, 20; Heinonen 2005, 68)

Seuraavalla sivulla on kuvio (kuvio 2.), josta näkee mitkä ovat suurimpia odotettavissa olevia ongelmia toteutettaessa sukupolvenvaihdosta. Sen mukaan jatkajan löytäminen on suurin sukupolvenvaihdoksiin tai omistajanvaihdoksiin liittyvä ongelma. Sukupolvenvaihdoksia suunnittelevista pk-yrityksistä 29 prosenttia pitää jatkajan löytymistä ongelmana. Myös asiantuntija-avun tarve on suuri. Verotus ja yrityksen arvonmääritys ovat jatkajan löytymisen jälkeen seuraavaksi keskeisim-

piä ongelmia vajaan neljänneksen osuudella. Rahoitusta pitää ongelmana 17 prosenttia ja yhtiö- ja sopimusjuridiikkaa 21 prosenttia yrityksistä. Tutkimuksen tulokset ovat vuoden 2004 lukuja. (Kuvaja, S. Saurio, S. Kortelainen, S. 2005, 13 (viitattu 11.5))



Kuvio 2. Yrityksillä odotettavissa olevia ongelmia sukupolvenvaihdoksessa tai omistajanvaihdoksessa

### 3 SUKUPOLVENVAIHDOKSEN TOTEUTTAMINEN

Siinä tapauksessa jos sopivaa jatkajaa ei ole löytynyt perheestä tai lähisuvusta, tulee miettiä mikä olisi parhain tapa toteuttaa sukupolvenvaihdos. Vaihtoehtoja ovat esimerkiksi yrityskauppa ja fuusio eli sulautuminen. Näitä ja muita vaihtoehtoja on tarkasteltu lähemmin tässä kappaleessa. Kappaleessa on myös käsitelty muutamia keinoja, joilla voi ennen sukupolvenvaihdosta helpottaa sen suorittamista esimerkiksi muuttamalla yritystoiminnan rakennetta tai yritysmuotoa.

### 3.1 Kauppa

Kauppa yrityksen sukupolvenvaihdoksen toteuttamisessa on melko yleinen, se voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Yritys voidaan myydä jatkajalle kerralla kokonaan tai ajan kuluessa useammalla kaupalla vaiheittain, tai vain yrityksen omaisuutta myymällä. Yrityskauppaa suunniteltaessa ja toteutettaessa on otettava huomioon monenlaisia kysymyksiä, jotka liittyvät liiketoiminnan lisäksi kaupan rahoitukseen, verotukseen sekä kaupan toteuttamistapaan. Yrityskaupat on perinteisesti jaettu kahteen pääryhmään, jotka ovat omistuskauppa ja liiketoiminta- eli substanssikauppa. Jaolla on olennainen merkitys yrityskaupan veroseuraamuksiin niin myyjän kuin ostajan kannalta. Liikkeen- ja ammatinharjoittajat eivät voi valita kauppansa muotoa, sillä se on aina substanssikauppa. Sen sijaan yhtiömuotoisessa yrityksessä on mahdollista valita kaupan muoto. (Ernst & Young 2001, 27; Heinonen 2005, 62)

Yrityskaupoissa käytettyä Due Diligence -tutkimusta voidaan käyttää myös sukupolvenvaihdosprosesseissa. Due Diligence -tutkimuksella, joka tarkoittaa suunniteltuna asianmukaista huolellisuutta, tarkoitetaan erillistä prosessia, jossa asiantuntijat tutkivat huolellisesti ostokohteena olevaa yritystä ja käyvät ennen lopullisen kaupan tekoa läpi sen kirjanpidon, varallisuuden, vastuu- ja vakuusrakenteen, sopimukset ja sitoumukset, vireillä olevat oikeudenkäynnit, tuotevastuukysymykset sekä muut tarvittavat asiat. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on hankkia mahdollisimman paljon tuoretta ja luotettavaa tietoa kohdeyrityksestä ja sen tilasta sukupolvenvaihdoksen suunnittelua, ennakkotietohakemusta ja lopullista ratkaisua varten. Saadun tiedon perusteella osapuolet voivat yhdessä asiantuntijoidensa kanssa valmistella sukupolvenvaihdosta ja löytää prosessin toteuttamisen kannalta järkevimät ja tarkoituksenmukaisimmat vero-, yhtiö- ja sopimusoikeudelliset ratkaisut. (Ernst & Young 2001, 28)

### 3.1.1 Omistuskauppa

Omistuskaupalla eli yhtiöosuuskaupalla tarkoitetaan sitä, että jatkaja voi ostaa luopujan yrityksen omistuksen. Yritysmuodosta riippuen kaupan kohteena ovat tällöin avoimen yhtiön tai kommandiittiyhtiön yhtiöosuudet tai osakeyhtiön osakkeet. Tavallisesti sukupolvenvaihdos tehdään tällaisena omistusjärjestelyinä. Yksityisen toiminimen myynti on myyjälle yleensä aina epäedullisempi vaihtoehto kuin henkilöyhtiön tai osakeyhtiön myynti, sen vuoksi se kannattaa muuttaa etukäteen henkilöyhtiöksi ottamalla tuleva jatkaja vastuunalaiseksi tai äänettömäksi yhtiömieheksi. (Immonen, R & Lindgren, J. 2004, 33; Siikarla 2001, 316; Manninen 2001, 231)

Sukupolvenvaihdoksen tarkoitus avoimessa yhtiössä ja kommandiittiyhtiössä saavutetaan yleensä vasta silloin, kun kaupan kohteena ovat kaikki henkilöyhtiön vastuunalaisten yhtiömiesten yhtiöosuudet, sillä muutoin ostaja ei saa kohdeyritykseen toiminnan häiriöttömään jatkamiseen ja kehittämiseen tarvittavaa kontrollia. Avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön yhtiömiehet, myös äänetön yhtiömies, voivat luovuttaa osuutensa yhtiössä. Tähän tarvitaan kuitenkin muiden yhtiömiesten suostumus, jotta yhtiöosuuksia ei luovutettaisi yhtiömiehille epämieluisalle henkilölle. Tämä laki on säädetty yhtiömiesten suojaamista varten. Avoimen yhtiön osuuksia koskevassa kaupassa tavallisesti myyjinä ovat kaikki yhtiömiehet samanaikaisesti. Kommandiittiyhtiön osalta kauppa kohdistuu ainakin vastuunalaisten yhtiömiesten yhtiöosuuksiin. Osakeyhtiössä osakkeenomistaja voi luovuttaa osakkeensa haluamalleen ostajalle ja haluamallaan kaupan ehdoilla., sillä osakeyhtiössä vallitsee osakkeiden vaihdannan vapaus. Tätä oikeutta on kuitenkin voitu rajoittaa yhtiöjärjestyksessä. (Immonen ym. 2004, 33-34; )

### 3.1.2 Substanssikauppa

Substanssikaupalla tarkoitetaan liiketoiminnan myyntiä. Yritys voi olla muodoltaan yksityisliike, henkilöyhtiö tai osakeyhtiö. Kun yrityskaupoissa ostajana on yleensä toinen yritys, ostaja pyrkii ostamaan avoimen yhtiön tai kommandiitti-



yhtiön taikka osakeyhtiön liiketoiminnan eikä näiden yhtiöosuuksia tai osakkeita. Tähän on yhtenä luonnollisena syynä se, ettei ostaja halua ostaa koko yhtiötä. Toinen merkittävä syy saattaa olla se, että mikäli jatkava yhtiö ostaa myytävän yhtiön yhtiöosuudet tai osakkeet, tämä ei saa vähentää kauppahintaa omassa verotuksessaan. Kun ostetaan myytävän yrityksen liikeomaisuus eli sen varat ja velat, rakennukset tai rakennelmat, koneet, laitteet ja muun kaluston sekä vaihtomaisuuden, varaston, sopimuskannan, tämä liikeomaisuus muuttuu ostajayrityksen liikeomaisuudeksi ja sen verotuksessa poistokelpoiseksi siltä osin kun omaisuus on poistokelpoista. Substanssikauppa on oikeudelliselta luonteeltaan irtaimen omaisuuden kauppa kohteena olevan irtaimen omaisuuden osalta ja kiinteistökauppa kiinteän omaisuuden osalta. Yleensä yrityskauppa tehdään täyttä vastiketta vastaan silloin, kun jatkajalla ei ole mitään sukulaisuus- tai muita sidonnaisuuksia luopujaan. Substanssikaupassa käyvän hinnan seuraaminen on vieläkin tärkeämpää kuin omistuskaupassa siksi, koska myyjänä on kyseinen yritys eikä sen omistaja. (Siikarla 2001, 336; Immonen ym. 2004, 35)

Sukupolvenvaihdostapauksissa käytetään usein yhdistettyä substanssi- ja yhtiöosuuskauppaa. Tällöin saadaan hyödynnettyä vanhat tappiot, ostajalle korkeampi poistopohja ja myyjä voi saada koko luovutusvoiton verovapaasti. Myyjän kannalta erilliset substanssikaupat ovat edullisia, jos kauppa pääsee hyödyntämään vanhoja tappioita. Vanhojen tappioiden hyödyntäminen korottaa kauppahintaa, sillä tappiot eivät siirry kaupassa ja tappioiden hyödyntäminen vähentää yrityksen maksamia veroja, jolloin yhtiö on säästyneen veron verran varakkaampi. Tällöin ostaja siis maksaa yhtiöstä enemmän. Myös ostajan kannalta erilliset substanssikaupat ovat edullisia, koska ostaja saa hankintamenokseen korkeamman poistopohjan, sillä kauppa tehdään käyvästä arvosta ja ostajan ei tarvitse tehdä mahdollisesta myyjän poistamattomasta hankintamenosta. Yhtiöosuus- tai osakekaupassa ostaja ei voi saada korkeampia hankintamenoja kuin mitä luovuttajalla oli. (Manninen 2001, 281–282)

### 3.2 Lunastusjärjestelyt

Monesti hyvin edullinen järjestely sekä ostajan että myyjän kannalta on sellainen sukupolvenvaihdos, jossa osakeyhtiö lunastaa omia osakkeitaan. Lunastaminen voi tapahtua joko osakepääomaa alentamalla tai voitonjakokelpoisilla varoilla eli niin sanotulla vapaalla omalla pääomalla osakepääomaa alentamatta. Syynä osakkeiden lunastamiseen voi olla esimerkiksi sukupolvenvaihdoksen yhteydessä jatkajan mahdollisuuksien helpottaminen yhtiön ulkona olevan osakekannan hankkimiseen. Osakkeiden lunastaminen yhtiölle eroaa omien osakkeiden ostamisesta niin, että yhtiölle ostetut osakkeet voidaan myydä edelleen eikä suoritettu toimintapide edellytä osakepääoman alentamista. Sen sijaan osakkeiden takaisin lunastaminen yhtiöjärjestyksen perusteella edellyttää osakepääoman alentamista lunastettujen osakkeiden nimellisarvoa vastaavalla määrällä. Yhtiö ei myöskään voi luovuttaa edelleen lunastettuja osakkeita. Kun yhtiö lunastaa itselleen omia osakkeitaan, niiden vanhojen osakkaiden, joiden osakkeita ei lunasteta, suhteellinen omistaja-asema yhtiössä vahvistuu. Jos esimerkiksi lapset ovat olleet perheyhtiössä yhteensä alle 50 %:n vähemmistöosakkaina ja yhtiö lunastaa kaikki vanhempien omistamat osakkeet, kontrolli siirtyy suoraan lapsille ja vanhemmat muuttavat omistuksensa rahaksi. Tällöin ei myöskään tarvita lasten omaa rahoitusta omistuksen siirtoon. (Koiranen 2000, 78; Manninen 2001, 133)

Osakkeita voidaan lunastaa osakepääomaa alentamalla yhtiökokouksen päätöksellä joko ilman yhtiöjärjestyksessä olevaa määräystä tai siinä olevan määräyksen nojalla. Alentaminen ilman yhtiöjärjestyksessä olevaa määräystä edellyttää eräitä poikkeuksia lukuun ottamatta tuomioistuimen lupaa. Lunastusmenettelyistä yleisin lienee kuitenkin osakkeiden lunastaminen osakepääomaa alentamatta. Menettely tapahtuu samalla tavalla kuin osakkeiden hankkiminen ja tämän jälkeen ne mitätöidään välittömästi. Perheyrietyksessä syy omien osakkeiden hankkimiseen voi olla sukupolvenvaihdoksen helpottaminen. Hankkimalla osa osakkeista yhtiölle ennen loppujen osakkeiden myyntiä helpottaa ostajan tarvitsemaa kauppahinnan rahoitusta. Hankintaan saa käyttää vain voitonjakokelpoisia varoja. (Manninen 2001, 130–136)

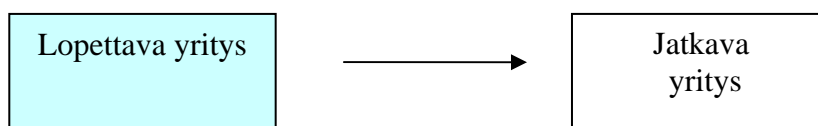
### 3.3 Fuusio

Fuusiolla eli sulautumisella tarkoitetaan sitä menettelyä, jolla yhtiö siirtää kaikki varansa ja velkansa toiselle yhtiölle. Vastaanottava yhtiö saa kaikki sulautuvalle yhtiölle kuuluvat oikeudet ja velvollisuudet, jolloin vastaanottava yhtiö tulee sulautuvan yhtiön sijaan sopimusosapuoleksi tämän solmimiin sopimussuhteisiin. Toisin sanoen sulautumisessa siirtyneiden erien hankintamenot ja muut menot vähennetään samalla tavalla kuin ne olisi vähennetty sulautuvassa yhtiössä ilman fuusion toteutumista. Tätä menettelyä kutsutaan jatkuvuusperiaatteeksi. (Manninen 2001, 208; Ukkola & Vilppula 2004, 166)

Osakeyhtiö voi sulautua toiseen osakeyhtiöön siten, että sulautuvan yhtiön varat ja velat siirtyvät selvitysmenettelyttä vastaanottavalle yhtiölle ja sulautuvan yhtiön osakkeenomistajat saavat fuusiovastikkeena vastaanottavan yhtiön osakkeita tai rahaa. Sulautuminen voi olla kolmea perustyyppiä:

- Absorptiosulautuminen
- Kombinaatiosulautuminen
- Tytäryhtiösulautuminen

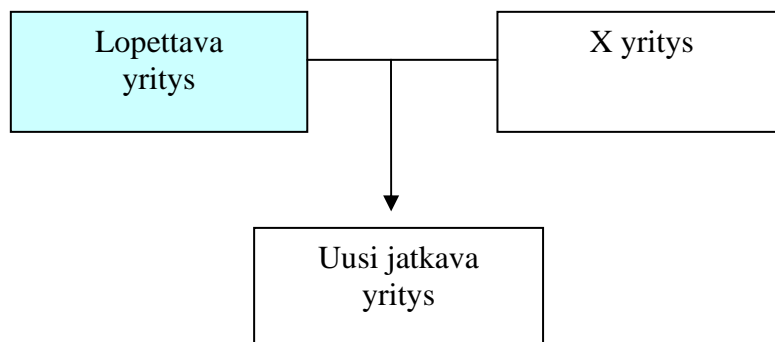
Absorptiosulautumisella eli tavallisella sulautumisella (kuvio 3.) tarkoitetaan yksinkertaista tapahtumaa, jossa yksi tai useampi yhtiö sulautuu vastaanottavaan yhtiöön.



Kuvio 3. Absorptiosulautuminen

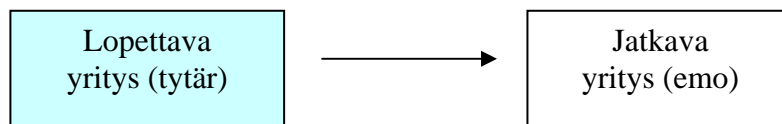
Kombinaatiosulautuminen (kuvio 4.) on tapahtuma, jossa vähintään kaksi fuusioituvaa osakeyhtiötä sulautuu perustamalla yhdessä vastaanottavan, liiketoimia jatkavan yhtiön. Kummankin sulautuvan yhtiön varat ja velat siirtyvät kokonaan

vastaanottavalle yhtiölle tämän osakkeita vastaan. Vastaanottavana yhtiönä tulee olla uusi perustettava yhtiö, tapahtuman jälkeen sulautuvat yhtiöt purkautuvat.



Kuvio 4. Kombinaatiosulautuminen

Kolmantena tapana on tytäryhtiösulautuminen (kuvio 5.) Tässä yksi tai useampi vastaanottavan yhtiön kokonaan (100%) omistama tytäryhtiö sulautuu emoyhtiönsä. Fuusiossa tytäryhtiön varat ja velat siirtyvät kokonaan jatkavalle yhtiölle. Vastaanottavana yhtiönä tulee olla olemassa oleva yhtiö, sulautumismenettelyssä tytäryhtiö purkautuu. (Ernst&Young 2001, 24–25)



Kuvio 5. Tytäryhtiösulautuminen

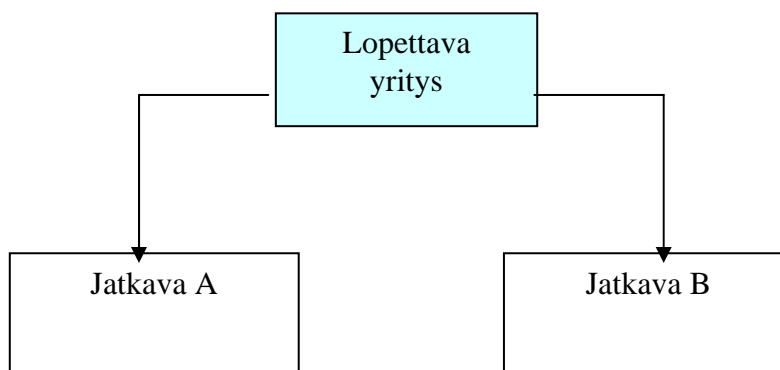
Avoin yhtiö tai kommandiittiyhtiö voi tehdä sopimuksen sulautumisesta toiseen avoimeen yhtiöön tai kommandiittiyhtiöön niin, että sulautuvan yhtiön varat ja velat siirtyvät selvitysmenettelyttä vastaanottavalle yhtiölle. Kyseessä on tavallinen sulautuminen. Myös kombinaatiosulautuminen on mahdollista henkilöyhtiöiden kesken. Sulautumissopimus tehdään yhtiöiden välillä. Sopimus on kummankin yhtiön yhtiömiesten hyväksyttävä, pääsäännön mukaan sulautumispäätös edellyttää yksimielisyyttä kummassakin yhtiössä. (Manninen 2001, 212)

Menettely käynnistyy sulautumissuunnitelman laatimisella. Fuusioon osallistuvien yhtiöiden hallitusten on laadittava kirjallinen sulautumissuunnitelma, joka on päivättävä ja allekirjoitettava. Sulautumissuunnitelmassa on oltava:

1. sulautumiseen osallistuvien yhtiöiden toiminimet, rekisterinumerot, osoitteet ja kotipaikat
2. absorptiosulautumisessa ehdotus vastaanottavan yhtiön yhtiöjärjestyksen muutoksesta sekä kombinaatiosulautumisessa ehdotus perustettavan yhtiön yhtiöjärjestyksestä ja siitä, miten perustettavan yhtiön hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenet ja tilintarkastajat valitaan
3. ehdotus vastikkeesta sulautuvan yhtiön osakkeenomistajalle
4. selvitys pääomalainoista
5. sulautuvan yhtiön ja sen tytäryhteisön omistamista vastaanottavan yhtiön ja sen emoyhtiön osakkeista osakkeiden lukumäärä, yhteenlaskettu nimellisarvo ja taseeseen merkitty hankintameno osakelajeittain
6. absorptiosulautumisessa ehdotus vastikkeen suorittamiseksi tarvittavasta uusmerkinnästä, optio-oikeuksien antamisesta, vaihtovelkakirjalainan ottamisesta ja omien osakkeiden luovuttamisesta sekä kombinaatiosulautumisessa ehdotus vastaanottavan yhtiön osakepääomasta
7. ehdotus vastikkeen jaon ajankohdasta ja muista ehdoista
8. selvitys sulautumiseen osallistuvan yhtiön henkilöstölle annettavista erityisistä eduista ja oikeuksista
9. selvitys sulautumisen syystä sekä perusteista, joiden mukaan vastike määrätään, ja niihin liittyvistä olennaisista arvostusongelmista
10. ehdotus sulautumisen täytäntöönpanon suunnitellusta rekisteröintiajankohdasta. (OYL 14:4§)

### 3.4 Jakautuminen

Jakautuminen (kuvio 6.) on perusajatukseltaan sulautumisen peilikuva. Siinä osakeyhtiö purkautuu ilman selvitysmenettelyjä niin, että sen varat ja velat kokonaan tai osittain siirtyvät kahdelle tai useammalle perustettavalle osakeyhtiölle ja jakautuvan yhtiön osakkeenomistajat saavat vastikkeena vastaanottavan yhtiön osakkeita tai rahaa. Jakautumisessa yhtiöstä tulee siis vähintään kaksi uutta yhtiötä. Oikein tehtynä toimenpide ei aiheuta välittömiä veroseuraamuksia. Jatkuvuusperiaate on huomattava myös jakautumisessa.



Kuvio 6. Jakautuminen

Osakeyhtiön jakautumista koskevat säännökset voivat tarjota erinomaisen sukupolvenvaihdossuunnittelukeinon silloin, kun yrittäjäperheessä on useampia halukkaita jatkajia. Hyvin käyttökelpoiseksi tämä osoittautuu, jos vanhempien yritys on monitoimiyhtiö tai sillä on useampia toimipisteitä. Tällöin vanhempien osakeyhtiö voidaan jakaa useammaksi uudeksi osakeyhtiöksi siten, että kullekin siirretään jokin osatoiminto. Sukupolvenvaihdoksessa jakautumista voidaan käyttää myös valmistavana toimenpiteenä muokattaessa yhtiötä ja yhtiörakennetta jatkamista ajatellen tarkoituksenmukaisemmaksi ja sukupolvenvaihdokseen sopivammaksi. Jakautumista koskevat säännökset koskevat vain osakeyhtiömuotoisia yrityksiä, siksi on huomattava, että mikäli jakautuva yritys toimii henkilöyhtiönä tai yksityisenä toiminimenä, se on ensin muutettava osakeyhtiöksi. (Manninen 2001, 190; Siikarla, P. 2001, 527; Ernst & Young 2001, 25-26)

Jakautuminen perustuu jakautumissuunnitelmaan, jonka laatii ja allekirjoittaa jakautuvan yhtiön hallitus ja hyväksyy yhtiökokous. Samalla yhtiökokous myös hyväksyy uusien perustettavien yhtiöiden yhtiöjärjestykset, vastaanottavat yhtiöt tulee perustaa jakautumisen yhteydessä. Erillisiä perustamisasiakirjoja ei laadita, vaan jakautumissuunnitelma korvaa vastaanottavan yhtiön perustamiskirjan. Suunnitelmasta ja sen liitteistä tulee ilmetä tarpeelliset tiedot, jotta jakautuvan yhtiön taloudellinen tila, jakautumisvastike sekä jakautumisen syyt ja vaikutukset voidaan arvioida. Yhtiön varat ja velat siirretään jakautumissuunnitelman määrittelemän jakosuhteen mukaisesti. Jakautumisen täytäntöönpanoon täytyy hakea lupa rekisteriviranomaiselta, joka tutkii ovatko suunnitelma ja muut asiakirjat lainmukaiset. (Immonen ym. 2004, 213–214; Siikarla 2001, 531)

### 3.5 Liiketoimintasiirto

Liiketoimintasiirto (kuvio 7.) soveltuu käytettäväksi tilanteessa, jossa ostaja on kiinnostunut ainoastaan yhdestä tai muutamasta lopettavan yrityksen liiketoiminnan osa-alueesta. Liiketoimintasiirto koskee osakeyhtiöitä, avoimet yhtiöt, kommandiittiyhtiöt ja toiminimet eivät voi olla osallisina liiketoimintasiirrossa.



Kuvio 7. Liiketoimintasiirto

Liiketoimintasiirrossa on kyse liiketoimintaan kuuluvan omaisuuden sijoittamisesta jatkavaan yhtiöön. Siinä yhtiö siirtää joko kaiken liiketoimintansa tai yhden tai useamman liiketoiminnan osa-alueen toimintaa jatkavalle yhtiölle. Jatkava yhtiö voi olla uusi, perustettu yhtiö tai jo olemassa oleva yhtiö. Vastaanottavia yhtiöitä voi myös olla useita. Lopettavan yrityksen varat ja velat siirtyvät kirjanpidossa poistamatta olevista arvoista, siirrossa sovelletaan jatkuvuuden periaatetta. Vas-

tikkeeksi liiketoiminnan siirtänyt yhtiö saa toimintaa jatkavalta yhtiöltä tämän uusia osakkeita. (Ukkola ym. 2004, 175)

Ennen sukupolvenvaihdosta yrityskokonaisuus voidaan pilkkoa jakautumisen lisäksi myös liiketoimintasiirron avulla. Jakautumisen ja liiketoimintasiirron selvin ero on siinä, että jakautumisessa yhtiö pilkotaan vanhojen omistajien omistuksessa useaksi uudeksi yhtiöksi, kun taas liiketoimintasiirrossa uuden yhtiön omistaa itse liiketoiminnan luovuttaja. Siksi liiketoimintasiirrossa syntyy yleensä konserni, jonka tytäryhtiöitä on helppo siirtää uusille omistajille. Omaisuuden siirtohintana ja taseeseen merkittävänä arvona on kirjanpitoarvo. Liiketoimintasiirron edellytyksenä on, että liiketoiminta muodostaa riittävän erillisen ja omavaraisen kokonaisuuden. (Immonen ym. 2004, 257–258)

### 3.6 Ennakkoperintö ja lahja

Jos luopujan taloudellinen turvallisuus on taattu muilla järjestelyillä, voidaan yrityksen omistus siirtää tulevalle jatkajalle lahjana. Rintaperilliselle elämän aikana annettu lahja on aina ennakkoperintöä, ellei sitä olettaa ole suljettu pois. Muulle perilliselle annettu lahja on ennakkoperintöä vain siinä tapauksessa, että lahjaa annettaessa se on erikseen määrätty ennakkoperinnöksi. Kun lahjoittaja on kuollut, lisätään ennakkoperintö kuolinpesän omaisuuteen ja muut rintaperilliset saavat hyvityksen tätä kautta. Testamentti on väline, jolla perinnön antaja voi suunnitella miten sukupolvenvaihdos hoidetaan perinnönjaossa. Muiden kuin taloudellisten syiden kannalta olisi kuitenkin aina järkevämpää tehdä sukupolvenvaihdos luopujan eläessä. (Clifford ym. 2004, 65; Koironen 2000, 85)

Varsin moni perheyritys siirtyy luopujalta jatkajalle lahjana. Osakeyhtiömuotoinen yritys voidaan siirtää lahjana niin, että luopuja lahjoittaa omistamansa yrityksen osakkeet, tai osan niistä, lahjakirjalla, jonka molemmat osapuolet allekirjoittavat. Avoimen yhtiön tai kommandiittiyhtiön osalta lahjan kohteena on lahjoittajan omistama yhtiöosuus. Molemmissa tapauksissa kysymyksessä on juridiselta luonteeltaan vastikkeeton irtaimen omaisuuden luovutus. Sukupolvenvaihdoksen to-



teuttava lahjoitus on aina tehtävä kirjallisesti ja todisteellisesti mahdollisten tulkintaerimielisyyksien ja myöhempien perintö- ym. riitaisuuksien välttämiseksi. (Ernst & Young 2001, 32)

Perintö- ja lahjaverolain 16 §:n mukaan perintöverotusta toimitettaessa pesän varoihin on lisättävä:

1. Lahja, joka on otettava huomioon perinnönjaossa
2. Muu lahja, jonka perillinen tai testamentinsaaja on saanut perinnönjättäjältä kolmen viimeisen vuoden kuluessa ennen tämän kuolemaa ja joka ei ole 19 § 1. tai 2. kohdan nojalla lahjaverosta vapaa.

Tämän vuoksi lahjoittaessaan omaisuutta eläessä perilliselle, on mietittävä tarkoin pidetäänkö lahjaa ennakkoperintönä vai ei. Annettu lahja joko on tai ei ole ennakkoperintöä sen mukaan kuin lahjoittaja määrää. Jos hän päättää, että lahja ei ole ennakkoperintöä, sitä ei huomioida enää myöhemmin suoritettavassa perinnönjaossa. Jos taas kyseessä on ennakkoperintö, se huomioidaan perinnönjaossa sen perillisen perintöosuuden vähennyksenä, jolle ennakkoperintö on annettu. Erityisesti sukupolvenvaihdostilanteissa perheyrittysten omistusosuutta tulisi siirtää mahdollisimman paljon vielä nykyisen omistajan eläessä lahjalla tai lahjoilla, joita määräysten mukaisesti ei pidetä ennakkoperintönä. Nämä lahjat tulisi antaa yli kolme vuotta ennen omistajan kuolemaa. Jos lahja on ennakkoperintö, siitä on tehtävä samalla tavoin kuin muistakin lahjoista lahjaveroilmoitus ja maksettava lahjaveron. Mikäli lahjansaaja on ainoa perillinen, elinaikana annettu lahja ei ole ennakkoperintöä. Samoin jos vanhemmat antavat jokaiselle perilliselleen yhtä suuria lahjoja, niitä ei pidetä ennakkoperintönä. (Siikarla 2001, 101–102)

### 3.7 Perintö ja lahjanluonteinen kauppa

#### 3.7.1 Perintö

Voimassaolevassa perintökaassa säädetty perimysjärjestys määrää, kenelle perittävän jälkeensä jättämä omaisuus siirtyy kuolinhetkellä. Periiä voivat vain ne omaiset, jotka elävät perittävän kuollessa. Yrittäjän kuollessa hänen omaisuutensa perivät ensi sijassa hänen rintaperillisensä, joita ovat lapset ja näiden jälkeläiset. Jokainen perillinen saa yhtä suuren osan perinnöstä. Rintaperillisillä ja ottolapsilla sekä näiden jälkeläisillä on lakiosa perittävän jälkeen. Lakiosa on puolet lakimääräisen perimysjärjestyksen mukaan tulevasta perintöosasta. Testamentti tehdään kuoleman varalta. Se on määrämuotoinen ja kirjallinen tahdonilmaus omaisuuden jaosta. Perittävä voi testamentilla määrätä kaikesta omaisuudestaan itse haluamallaan tavalla. Hän voi esimerkiksi testamentata yrityksensä lapsilleen. Testamentti on kuitenkin tehoton siltä osin kuin se estää perillistä saamasta lakiosansa, lakiosasta ei siksi voi pätevästi määrätä testamentilla. (Ernst & Young 2001, 36–37; Koironen 2000, 86)

#### 3.7.2 Lahjanluonteinen kauppa

Varsinkin sukupolvenvaihdostilanteissa yrityksen siirto seuraavalle sukupolvelle halutaan tehdä mahdollisimman edullisesti, mutta kuitenkin vastikkeellisesti. Eräs tapa siirtää omaisuutta edullisesti omille perillisille on myydä sitä alihintaan, jolloin alihintaan sisältyy lahja, jota tietysti ei kuitenkaan veroteta. Lahjanluonteisessa kaupassa yrityksen hinta määritellään esimerkiksi luopujan eläkkeen täydentämistarpeen tai jatkajan maksukyvyn mukaan eikä perinteisten arvomäärittelyjen mukaan. (Clifford ym. 2004, 68; Siikarla 2001, 108))

Kyseessä on ns. lahjanluonteinen kauppa, kun kaupasta suoritettu vastike on selvästi matalampi kuin luovutuksen kohteen, esimerkiksi itse yrityksen tai tämän osakkeiden, käypä arvo. Lahjanluonteisessa kaupassa katsotaan veronalaiseksi lahjaksi käyvän hinnan ja vastikkeen välinen erotus, jos sovittu vastike on enin-

tään 75 % käyvästä hinnasta. Toisin sanoen, jos kaupassa vastike on enintään 3/4:aa kaupan kohteen käyvästä arvosta, kyse on ostajalle annetusta lahjasta ja hintojen erotus katsotaan ostajalle annetuksi lahjaksi, joka on lahjaverotuksen kohteena. Kuitenkin jos yrityksen tai sen osan luovutus on osittain vastikkeellinen ja vastike on enemmän kuin 50 % käyvästä arvosta, yritykseen tai sen osaan kohdistuva lahjavero jätetään kokonaan maksuun panematta. Tällöin edellytyksenä on, että kyseessä on sukupolvenvaihdoshuojennus. (Manninen 2001, 389–390; Ernst & Young 2001, 20; Immonen 2004, 141)

## 4 SUKUPOLVENVAIHDOKSEN SUUNNITTELU

### 4.1 Verosuunnittelu

Sukupolvenvaihdos on verosuunnittelun kannalta hyvin monipuolinen ja haastava hanke. Suunnittelu koskettaa useita veromuotoja, pääasiassa tuloverotusta, perintö- ja lahjaverotusta, varainsiirtoverotusta sekä varallisuusverotusta. Luovutusvoittoverotuksessa, perintö- ja lahjaverotuksessa sekä varallisuusverotuksessa on erityisiä huojuksia, joiden hyödyntämismahdollisuudet tulee ottaa huomioon sukupolvenvaihdosta suunniteltaessa; niillä voidaan huomattavasti lieventää sukupolvenvaihdoksen verovaikutuksia. (Ernst & Young 2/2001, 12, Immonen & Lindgren 2004, 25.)

Seikkoja, jotka vaikuttavat verotukseen, ovat luovutustapa, luovutusarvo, jatkajan sukulaisuus luopujan nähden jne. Verotus saattaa olla myös syy, miksi yritys luovutetaan kaupalla mieluummin ulkopuoliselle kuin siirretään vanhemmilta lapsille.

Sukupolvenvaihdoksen ja yrityskaupan veroseuraamukset voivat näkyä kolmella eri taholla, eli luopujan verotuksessa, sukupolvenvaihdoksen kohteena olevan yrityksen verotuksessa ja jatkajan/ostajan verotuksessa. Luopujan ja jatka-

jan/ostajan verosuunnitteluintressit saattavat olla hyvinkin erilaiset. (Manninen 2001, 27.)

Sukupolvenvaihdosten toteuttamisessa verotoimistolta haettavilla ennakkoratkaisuilla ja -tiedoilla on tärkeä merkitys. Niillä voidaan jo ennen sukupolvenvaihdosta varmistua veroseuraamuksista eri verolajien osalta. Verotus aiheuttaa myös rahoituksellisia ongelmia. Perintö- ja lahjaverot tulevat maksuun hyvinkin nopeasti, mutta rahat ovat useinkin kiinni yrityksessä. (Koiranen 2000, 95, Ernst & Young 2/2001, 12.)

#### 4.1.1 Tulovero

Jos osakeyhtiön sukupolvenvaihdos toteutetaan osakekaupalla, verotusseuraamukset koituvat pääosin *luovuttajalle* ja veroseuraamukset kohdistuvat mahdolliseen luovutusvoittoon. Osakkeiden kuten muunkin omaisuuden luovutuksesta saatu voitto on pääsäännön mukaan veronalaista pääomatuloa (TVL 45 §). (Tomperi 2005, 131.)

Jos omaisuus luovutetaan vastikkeesta, joka on enintään kolme neljäsosaa omaisuuden käyvästä arvosta, omaisuuden luovutus jaetaan vastikkeelliseen ja vastikkeettomaan eli katsotaan osittain lahjaksi. Vastikkeellisesta osasta saatu voitto lasketaan tällöin siten, että myyntihinnasta tai muusta vastikkeesta vähennetään vain yhtä suuri suhteellinen osuus omaisuuden hankintamenosta kuin on vastikkeen suhteellinen osuus omaisuuden käyvästä arvosta. (Verohallituksen julkaisu 41.06 2006, 2.)

Jos luopuja on omistanut luovuttamansa osakkeet yli 10 vuoden ajan, luonnollisella henkilöllä on oikeus käyttää alkuperäisen hankintamenon sijasta 40 % hankintameno-olettamaa (TVL 46 § 1 mom.). Tässä tapauksessa luovutushintaan kohdistuu 16,8 % pääomatulovero. Jos osakkeet on omistettu vähemmän kuin 10 vuotta, hankintameno-olettama on 20 % luovutushinnasta. Hankintameno-olettama käytetään silloin, kun hankintameno myyntikuluineen on pienempi kuin käytettävä hankintameno-olettama (Tomperi 2005, 131, Ukkola & Vilppula 2004, 222).

TVL:n mukaan osakkeiden luovutusvoitto verotetaan (TVL 110.2 §) sen verovuoden tulona, jona kauppa tai vaihto on tehty tai muu luovutus on tapahtunut. (Immonen & Lindgren 2004, 49).

#### ESIMERKKI 1

Lari Laine myy Laineen Kone Oy:n osakkeet Mikko Mutkalle 500 000,-. Osakkeiden hankintameno oli 140 000,-.

Osakkeet omistettu alle 10 v.

Myyntihinta	500 000
– Hankintameno	140 000
(Hankintameno-olettama on 20 % pienempi)	
Veronalainen luovutusvoitto	360 000

Osakkeet omistettu vähintään 10 v.

Myyntihinta	500 000
– Hankintameno-olettama 40 %	<u>200 000</u>
Veronalainen luovutusvoitto	300 000 (Tomperi 2005, 132)

#### *Huojennus*

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 osalta veronalaista tuloa, jos ostajana on:

- joko yksin tai yhdessä puolison kanssa
- myyjän lapsi tai tämän rintaperillinen
- myyjän sisar, veli, sisarpuoli tai velipuoli.

Edellytyksenä on lisäksi, että

- myyjä on omistanut yhtiöosuudet tai osakkeet yli 10 vuotta
- omistusaikaan luetaan myös sellaisen henkilön omistus, jolta myyjä on saanut omaisuuden vastikkeettomasti
- osakkeiden ja yhtiöosuuksien vähimmäismäärä on 10 prosenttia.(Immonen & Lindgren 2004, 86–87.)

Jos luovuttajia on useita, tulee 10 prosentin rajan täyttyä jokaisen luovutuksen osalta. Eri luovutuksia ei siis lasketa yhteen. (Immonen & Lindgren 2004, 87.)

Mikäli luovutusvoiton verotuksen huojennussäännökset eivät sovellu, luovutusvoitosta menee veroa vuodesta 2005 lähtien 28 prosenttia (miinus mahdollinen oletaman käyttöetu). Lisäksi on maksettava varainsiirtoveroa 1,6 % kauppahinnasta. Varainsiirtoveroa suoritetaan vain varainsiirtoverolain alaisen omaisuuden vastikkeellisista luovutuksista. Veron perusteena on käytetty vastike. Kauppahinnan lisäksi muuta laissa tarkoitettua vastiketta ovat mm. myyjän velat, joista ostaja ottaa vastattavakseen. (Verohallituksen ohje 2004, diaarinumero 535/345/2004, 12, Kukkonen 2004, 588.).

Luovutuksen tulee tapahtua suoraan laissa määritetylle lähisukulaiselle. Luovutuksen saaja ei siis voi ostaa liiketoimintaa yhtiön lukuun. Rahoituksen järjestäminen holdingyhtiöön ja osakkeiden siirtäminen jälkeinpäin karenssiajan kuluessa holdingyhtiön nimiin johtaa siihen, että ensimmäinen luovutuskin muuntuu verolliseksi. (Ukkola & Vilppula 2004, 220)

Verohuojennuksen saaminen sukupolvenvaihdoksessa edellyttää aina verovelvolliselta nimenomaista vaatimusta huojennussäännöksen soveltamisesta. Vaatimus on tehtävä verotoimistolle ennen verotuksen toimittamista. (Helokoski & Lindholm 2003, 93.)

Huojennuksen toteutuessa omistajayrittäjä kokonaan vapautuu maksettavasta luovutusvoittoverosta. Käytännössä huojennusta sovellettaessa ei välttämättä tarvitse lainkaan määrittää luovutusvoittoa vaan pelkästään huojennuksen edellytysten täytyminen. Omistajayrittäjän hankintamenon määrityksellä ja luovutusvoiton laskennalla on kuitenkin merkitystä, jos osakkeet luovutetaan edelleen viiden vuoden kuluessa TVL 48.5 §:n mukaisesti. Tällaisesta jatkoluovutuksesta saatua voittoa laskettaessa luovuttajan hankintamenosta vähennetään se veronalaisen luovutusvoiton määrä, jota ei aiemmin pidetty omaisuuden hänelle luovuttaneen henkilön veronalaisena tulona. (Ernst & Young 2/2001, 16, Kukkonen 2004, 588.).

Tuloverotuksen sukupolvenvaihdoshuojennus ei kohtelee eri yritysmuotoja neutraalilla tavalla, sillä yksityisen elinkeinonharjoittajan luovuttaessa elinkeinotoimintansa huojennusta ei voida soveltaa. Tämä johtuu sovellettavien verolakien eroista tuloverotuksessa. Yksityisen elinkeinonharjoittajan luovuttaessa liiketoimintansa kysymyksessä on hänen liiketoimintansa (viimeinen) liiketapahtuma, johon sovelletaan hänen muun liiketoimintansa tavoin elinkeinoverolakia (EVL). Elinkeinoverolaisissa ei vastaavaa huojennussäännöstä ole, joten luovutus on luovuvan yrittäjän veronalaista tuloa. (Immonen & Lindgren 2004, 88.)

## ESIMERKKI 2

Pentti K. myy TVL 48.1 §:n 3 kohdan mukaisella saannolla isältään Pekalta ostamansa osakkeet edelleen jo kahden vuoden kuluttua 300 000 eurolla. Kauppahinta on ollut 200 000 euroa. Isän hankintameno oli ollut 100 000 euroa ja verovapaa luovutusvoitto siten 100 000 euroa. Pentin hankintameno olisi normaalisti 200 000 euroa. Koska tästä vähennetään Pekan verovapaan luovutusvoiton määrä 100 000 euroa, jää Pentin myyntihinnasta vähennettäväksi vain 100 000 euroa. Pentin luovutusvoitto on silloin 200 000 euroa. (Immonen & Lindgren 2004, 93–94).

#### 4.1.2 Perintö- ja lahjavero

Kun osakkeiden omistaja joko kokonaan tai osaksi vastikkeetta lahjoittaa omistamansa osakkeet, tapahtuma kuuluu perintö- ja lahjaveroihin. Osakkeiden vastikkeettomasta luovutuksesta ei suoriteta varainsiirtoveroa. Myös kaupan yhteydessä voidaan joutua selvittämään, onko hintana käytetty osakkeiden tai osuuksien käypää hintaa, vai onko kysymyksessä osittain lahjasta. (Tomperi 2005, 136, Ernst & Young 2001, 16).

Perintöverolain mukaan perintöverolautakunta on velvollinen antamaan kiireellisesti ennakkotiedon siitä onko lahjasta maksettava lahjavero, paljonko ja millä perusteella vero tullaan määräämään. Perintöverosta ennakkoratkaisua voidaan hakea vasta perittävän kuoleman jälkeen (Koiranen 2000, 97, Siikarla 1999, 27).

Osakkeiden lahjoittaminen ei aiheuta veroseuraamuksia itse yhtiölle lukuun ottamatta mahdollisten tappioiden ja veroylijäämien vähennysoikeuden katkeamista enemmistöosakkuuden luovuttamisen myötä (TVL 122 § ja YHL 8,3 §). Osakkeiden täysin vastikkeeton siirtäminen jatkajalle ei aiheuta veroseuraamuksia myöskään luovuttajalle (vanhalle omistajayrittäjälle). (Kukkonen 1994, 542.)

Jos kaupassa vastike on enintään 75 % luovutuksen kohteen käyvästä arvosta, kysymyksessä on lahjanluonteinen kauppa, josta seuraa lahjaveron maksuvelvollisuus. Vastiketta ovat rahana tai muuna omaisuutena maksetun kauppahinnan lisäksi myös esimerkiksi myyjän yritystoimintaan liittyvät velat, jotka ostaja ottaa vastatakseen. (Tomperi 2005, 136.)



Taulukko 2  
Perintö- ja lahjaveroesimerkkilaskelma

	Omis- tusosuus, %	Jatkaa/ ei jatka	Käypä arvo 10 me	Verotusarvo 7 me	Veron huojen- nus, e	Verot yhteen- sä, e	Erien lukum	Ve- ro/vuosi, e
A	30	Jatkaa	3	2,1	840 000	32 135	5	26 427
B	30	Ei jatka	3	2,1	0	477 735	1	477 735
C	10	Jatkaa	1	0,7	280 000	42 535	5	8 507
D	10	Ei jatka	1	0,7	0	157 735	1	157 735
E	5	Jatkaa	0,5	0,35	0	77 735	1	77 735
F	5	Ei jatka	0,5	0,35	0	77 735	1	77 735

Esimerkki osoittaa, että perintövero moninkertaistuu, jos ei jatka työskentelyä yrityksessä. Perilliset B, D, E ja F eivät saa huojennusta, jolloin veron määrä lasketaan lahjoituksen kohteena olevien osakkeiden käyvästä arvosta ja vero on maksettava yhtenä eränä.

Lähde: KTM, Perheyrityksien, kesäkuu 2005

Elinkeinoelämän keskusliiton lehti, lokakuu 2005

### ESIMERKKI 3

Minna Murto myy ostamia Tuonti Oy:n osakkeita, joiden käypä arvo on 30 000 euroa.

a) Osakkeiden myyntihinta on 26 000,-

Ei lahjaa, koska myyntihinta on yli 75 % osakkeiden käyvästä arvosta.

b) Osakkeiden myyntihinta on 20 000,-

Kysymyksessä on lahjanluonteinen kauppa, koska myyntihinta on alle 75 % osakkeiden käyvästä arvosta. Lahjan määrä on käyvän arvon ja kauppahinnan välinen erotus 10 000,-. (Tomperi 2005, 136.)

Lahja lisätään verotettaessa perintöön, jos lahja on saatu enintään kolme vuotta ennen lahjanantajan kuolemaa. Sitä vastoin ennakkoperintö, joka verotetaan lahjana antamisen yhteydessä, lisätään jäämistöön ilman aikarajoja. Ennakkoperintö siis otetaan huomioon ”ikuisesti”. Saantoja rasittavat velat ovat tietenkin lahjan tai perinnön arvoa laskettaessa vähennyskelpoisia. (Koiranen 2000, 96.)

Lahjaveron määrään vaikuttaa sekä lahjan verotettava määrä että lahjansaajan veroluokka. Veroluokat ovat seuraavat:

- I veroluokka: mm. lahjanantajan lapset, lapsenlapset, vanhemmat ja aviopuoliso
- II veroluokka: mm. lahjanantajan sisarukset ja näiden lapset
- III veroluokka: muut.

### Taulukko 3

Veroa maksetaan ensimmäisessä veroluokassa 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

Perintö- ja lahjaverotaulukko 2002. Verohallitus

Asteikko on vahvasti progressiivinen jokaisessa perintöveroluokassa. Verorasitus muuttuu ankarammaksi ensimmäisestä luokasta kolmanteen siirryttäessä. Se on II luokassa kaksinkertainen ja III luokassa kolminkertainen. (Koiranen 2000, 97.)

### *Huojennus*

Perintö- ja lahjaverolaissa on sukupolvenvaihdostilanteisiin sovellettavaksi tarkoitettu huojennussäännös. Huojennuksen teknisenä toteutuksena on, että osa lahjaverosta jätetään maksamatta. (Ernst & Young 2001, 17.)

Huojennusetuja yrittäjä ei menetä konkurssin, pakkohuutokaupan, pakkolunastuksen eikä yritysmuodon muutoksen johdosta. Verovelvollisen kuolema ei myöskään johda huojennusedun menetykseen, mutta vapaaehtoinen yritystoiminnan lopettaminen saattaa viedä edun. Lähtökohta on, että PerVL:n sukupolvenvaihdosta koskevia huojennuksia sovelletaan kaikkien elinkeinotoimintaa harjoittavien yhtiöiden osakkeiden vastikkeettomiin luovutuksiin (Immonen & Lindgren 2004, 109, Rissanen 2004, 91).

PerVL 55 - 57 §:ssä säädetään sekä veron maksuunpanoa että maksuaikaa koskevasta veronhuojennuksesta. PerVL 55 §:n mukaista veron maksuunpantavaa määrää koskevaa huojennusta ja PerVL 56 §:n mukaista veron maksuaikaa koskevaa huojennusta voidaan soveltaa sekä perintö- että lahjaverotuksessa. (Immonen & Lindgren 2004, 105.)

Lahjaveron huojennuksesta on säädetty perintö- ja lahjaverolain 55 ja 56 §:ssä. Huojennuksen edellytyksenä on, että:

- Lahjaan sisältyy vähintään 1/10 maatilasta tai muusta yrityksestä.
- Lahjan saaja jatkaa lahjana saaduilla varoilla maatalouden tai maa- ja metsätalouden harjoittamista tai muuta yritystoimintaa ko. tilalla tai yrityksessä.
- Lahjaveron määrä on suurempi kuin 850 euroa eli lahjan arvo on vähintään n. 11 000 euroa.
- Lahjan saaja jatkaa yritystoimintaa pääosalla yrityksestä viisi vuotta lahjaverotuksen toimittamispäivän jälkeen. Tämän edellytyksen täyttämättä jättäminen johtaa huojennuksen menettämiseen jälkikäteen. (Ukkola & Vilpula 2004, 228.)

Lahjaveron huojentamisen edellytyksenä on lisäksi, että luovutuksen kohteena on vähintään 10 % yrityksen osakkeista (PerVL 57 §). Huojennussäännös ei edellytä jatkajan olevan lahjoittajan lähisukulainen. Jos lahja käsittää muutakin omaisuutta kuin yritysvarallisuutta, voidaan lahjaveroa huojentaa vain yritysvarallisuuden osalta. Täyden huojennuksen edellytyksenä on, että luovutuksensaaja suorittaa yritysvarallisuudesta vastiketta yli 50 % se käyvästä arvosta (PerVL 55.3 §). (Tomperi 2005, 139.)

## ESIMERKKI 4

Hanna Hovila myy tyttärelleen Hennalle omistamansa Hovin Herkku Oy:n osakkeet (30 % osakekannasta), joiden käypä arvo on 60 000 euroa. Henna jatkaa yrityksen toimintaa ja toimii sen toimitusjohtajana.

a) Osakkeiden myyntihinta on 48 000,-

Ei lahjaa eikä lahjaveroa, koska myyntihinta on yli 75 % osakkeiden käyvästä arvosta.

b) Osakkeiden myyntihinta on 32 000,-

Lahjan määrä on käyvän hinnan ja kauppahinnan erotus 28 000,-. Sukupolvenvaihdoshuojennussäännösten nojalla lahjavero jätetään kokonaan maksuunpanematta, koska myyntihinta on yli 50 % osakkeiden käyvästä arvosta. (Tomperi 2005, 140.)

Jos vastikkeen määrä on enintään 50 % käyvästä arvosta, voidaan veroa huoventaa vain osittain. *Osittaishuojennuksen* laskemiseksi on selvítettävä lahjan käyvän arvon lisäksi *lahjan vertailuarvo*. Lahjan vertailuarvo saadaan, kun lahjoitettu yritysomaisuus arvostetaan määrään, joka vastaa 40 % sen varallisuusverolain mukaisesta verotusarvosta. Huojennettavan lahjaveron määrä on vertailuarvosta lasketun veron ja käyvästä arvosta lasketun veron erotus. Osahuojennuksena voidaan jättää maksuun panematta enintään 850 euron ylittävä osa yritysvarallisuudesta menevästä verosta. (PerVL 55.2 §) (Tomperi 2005, 140.)

Ellei osakkeista määrättävää lahjaveroa huojeneta kokonaan, voidaan maksuun pantavan osan maksuaikaa pidentää pääasiassa samoilla edellytyksillä kuin veron huojenuskin on myönnetty. Maksuaikaa pidennetään, jos

1. veronalaiseen lahjaan sisältyy yritys tai sen osa; ja
2. lahjansaaja jatkaa yritystoimintaa lahjana saamallaan varoilla yrityksessä, ja
3. yrityksestä tai sen osasta maksuun pantavan lahjaveron määrä on 1 700 euroa tai enemmän; ja
4. verovelvollinen esittää maksuajan pidentämistä koskevan pyynnön verovirastolle ennen verotuksen toimittamista. (Verohallituksen ohje 2004, diaarinumero 535/345/2004, 22.)

Laissa soveltamisen edellytyksenä mainitun yrityksen käsitteen on tulkittu merkitsevän ammattia tai liikettä, jonka tulos vahvistetaan EVL:n mukaan. Esimerkiksi asunto- ja kiinteistöosaakeyhtiöiden osakkeiden luovutukset rajautuvat huojennuksen soveltamisen ulkopuolelle. Sukupolvenvaihdoshuojennusta ei saa, vaikka saaja saisi 10 %:n osuuden, mikäli hän saa osuuksia useilta siirtäjiltä eikä kenenkään siirtämä osuus ole yksin vähintään 10 % (aiemmin 20 %) (Siikarla 2001, 111, Immonen & Lindgren 2004, 109).

Varainsiirtoveroa ei suoriteta osakkeen puhtaasti vastikkeettomasta luovutuksesta. Tällaisen saannon osalta toimitetaan lahjaverotus. Kuitenkin jo osittainkin vastikkeellisen luovutuksen osalta varainsiirtovero on suoritettava. Näin siis lahjanluontoisessa kaupassa tulee kauppahinnan tai muun vastikkeen osalta suoritettavaksi varainsiirtovero ja lahjaksi katsottavalta osalta lahjavero. (Verohallituksen ohje 2004, diaarinumero 535/345/2004, 22.)

#### 4.1.3 Omien osakkeiden hankkiminen ja lunastaminen

Osakeyhtiössä sukupolvenvaihdos voidaan useissa tapauksissa toteuttaa siten, että yhtiö hankkii voitonjakokelpoisilla varoillaan (OYL 7) luopuvan osakkaan osakkeita. Hankintahinnan tulee vastata osakkeiden kohtuullista käypää arvoa niiden hankintahetkellä. Sukupolvenvaihdokseen liittyviä huojennussäännöksiä ei voida soveltaa, koska luovutuksen saaja ei ole laissa mainittu sukulainen vaan yhtiö (TVL 48.1 §) (Tomperi 2005, 142, Ernst & Young 2001, 21).

Yhtiön on suoritettava varainsiirtoveroa lunastaessaan tai hankkiessaan omia osakkeitaan vastiketta vastaan. Vero on siis suoritettava silloinkin, kun osakeyhtiö lunastaa omia osakkeitaan osakepääomaa alentamalla osakeyhtiölain 6 luvussa tarkoitettulla tavalla (KHO 1999/772). Veron perusteena on luovutetun omaisuuden käypä arvo luovutushetkellä VSVL 20.2 §. Varainsiirtovero tulee normaalisti suoritettavaksi myös hankittuja osakkeita edelleen kauppahintaa tai muuta vastiketta vastaan luovutettaessa. (Verohallituksen ohje 2004, diaarinumero 535/345/2004, 26.)

Mikäli osakkeistaan luopuva on omistanut osakkeet yli 10 vuotta, hän maksaa omien osakkeiden lunastushinnasta luovutusvoittoveroa 14,5 %. Jos hän on omistanut osakkeet alle 10 vuotta, hän maksaa vastaavasti 23,2 % koko omien osakkeiden luovutushinnasta. (Siikarla 2001, 399.)

Voitonjakokelpoisin varoin toteutettava omien osakkeiden lunastaminen tai vaihtoehtoisesti se, että yhtiö ostaa omia osakkeitaan, on periaatteessa yksi rinnasteinen yhtiön saama voiton jakomuoto. Osingon sijasta omistajayrittäjä vain nostaa yhtiöstä luovutusvoittoa. Osakkeiden lunastamiseen tai hankkimiseen sovelletaan tällöin normaaleja luovutusvoittosäännöksiä, jos lunastus ei täytä VML 26.2 §:ssä määriteltyä peiteltyyn osingonjaon tunnusmerkistöä. Luovutusvoittoa laskettaessa luovutushinnasta vähennetään hankintameno-olettaman mukainen arvo tai todellinen hankintameno. (Kukkonen 2004, 318.)

#### *Peitelty osingonjako*

Kun omien osakkeiden hankkimisessa on kyse yhtiön varojen jakamisesta osakkaille, voi peiteltyä osingonjakoa koskeva VML 29 § tulla joissakin tapauksissa sovellettavaksi. Jos osakeyhtiö maksaa osakkeistaan käypää arvoa korkeamman hinnan, verotetaan käyvän arvon ylittävä määrä VML 29.1 §:n nojalla peiteltynä osingonjakona. Osakkeista maksetusta määrästä riippumatta yhtiön varojen jakaminen osakkaille osakkeita lunastamalla tai hankkimalla voidaan katsoa peiteltyksi osingonjaoksi VML 29 §:n nojalla, jos on ilmeistä, että varojen jakaminen on tapahtunut osingosta menevän veron välttämiseksi. Luonnollisen henkilön saamista peitelystä osingosta verotetaan 70 % ansiotulona (Rissanen 2004, 156, Verohallituksen ohje 2004, 24).

Sukupolvenvaihdostapauksissa ei peiteltyyn osingon säännöksiä verohallituksen kannanoton mukaan sovelleta, kun

- yritystoiminnan jatkajan omistusosuus sukupolvenvaihdoksen kohteena olevassa yhtiössä kasvaa omien osakkeiden hankkimisen myötä merkittävästi

- luopuva osakas menettää hankkimisen myötä enemmistöosakkuutensa, eikä jäljelle jäävää omistusosuutta ole pidettävä merkittävänä (enintään 20 %)
- käytetty hinta on enintään osakkeiden käypä arvo ja
- sukupolvenvaihdoksen jälkeiset uudet osakkaat ovat kykeneviä hoitamaan yhtiötä aktiivisesti toimivina yrittäjinä, ja että nämä tosiasiallisesti käyttävät valtaansa yhtiössä. (Tomperi 2005, 143.)

#### Taulukko 4

Peitellyn osingon määrä	Veronkorotus
– 100 000	5000
100 000 - 200 000	5 -7 % peitelystä osingosta
yli 200 000	7 - 10 % peitelystä osingosta

Verohallinto. Veron korotus ja peitelty osinko 2000

Peitellyn osingon jakamisen on aikaisempaa vastaavasti oltava ilmeistä ennen kuin verotustoimenpiteisiin sen johdosta voidaan ryhtyä (VML 29 § 3 mom.). Verotuksen toimittajalla on siten ensisijainen näyttövelvollisuus peitellyn osingon olemassaolosta. Oikaisutoimenpiteistä on säädetty VML:n 20 § 3 momentissa erikseen yhtiön ja osakkaan verotuksen osalta seuraavasti:

- yhtiön verotuksessa menetellään niin kuin olisi käytetty käypää hintaa ja
- osakkaan veronalaiseksi tuloksi luetaan käyvän hinnan ja käytetyn hinnan erotus. (Siikarla 2001, 403.)

#### 4.2 Rahoituksen suunnittelu

Sukupolvenvaihdoksen rahoitus on eräs hyvinkin ratkaiseva tekijä vaihdoksen onnistumiselle, ja se koskee samalla kertaa sekä yritystä, luopujaa että jatkajaa. Luopujalle rahoituskysymykset syntyvät lähinnä sukupolvenvaihdoksesta aiheutuvista veroista ja maksuista tai eläkkeen turvaamisesta. Myös jatkajalle rahoitus-

kustannusten selvittäminen on tärkeää, jotta hän esimerkiksi kykenee realistisesti arvioimaan mahdollisuuksiaan suoriutua veronmaksuista. Näiden lisäksi tulee vielä pystyä rahoittamaan yrityksen mahdollinen kehittäminen ja investoinnit vaihdoksen jälkeisinä vuosina.

Rahoituksen suunnittelussa on tarpeen sovittaa yhteen rahan käyttö ja rahan lähteet. Rahoitustarve johtuu pohjimmiltaan siitä, että meneviä maksuja joudutaan maksamaan ennen vastaavia tuloja, tai siitä, että tulot jäävät menoja pienemmiksi. (Koiranen 2000, 100.)

Sukupolvenvaihdoksen rahoittamisen haasteena on esimerkiksi sopivan rahoituslähteen ja -menetelmän löytäminen tai yrityksen arvonmääritys. Rahoitusongelmat ovat usein sidoksissa myös vaihdoksen verotusasioihin. Yleisin tapa rahoittaa sukupolvenvaihdos on pankkilaina joko yrityksen varoja tai jatkajan vakuuksia vastaan, mutta vaihdos voidaan rahoittaa myös jatkajan omalla pääomalla. Perheyrietyksissä ulkopuolisen rahoituksen hankintaan suhtaudutaan kuitenkin usein varauksella. Rahoitusmuodosta riippumatta yrityksiltä edellytetään usein selkeää sukupolven- ja omistajanvaihdossuunnitelmaa ennen kuin vaihdokselle myönnetään rahoitusta. (Heinonen 2005, 42.)

Yrityskauppa voidaan toteuttaa monin eri tavoin, kuten esimerkiksi osakkeiden, osuuksien tai liiketoiminnan kauppana. Kauppa voidaan myös jakaa osavaiheisiin ja parantaa näin rahoitusmahdollisuuksia. Liiketoiminnan kaupassa substanssia ostettaessa käytettävissä on laaja valikoima erilaisia rahoitusmahdollisuuksia. Rakennukset, koneet ja kalusto sekä vaihto-omaisuus voidaan siten ostaa erikseen. Osakkeiden kaupassa järjestely voidaan niin ikään toteuttaa vaiheittain rahoituksen järjestämiseksi yrityskauppaan. Yhtiö voidaan myös jakaa useammaksi yhtiöksi eriyttämällä, jolloin yrityskaupan rahoitusta voidaan helpottaa. (Ernst & Young 2001, 44.)

Ongelmia, jotka rahoituksen suunnittelussa on aina ratkaistava, ovat riittävyysongelma ja kustannusongelma. Jälkimmäinen on alisteinen edelliselle, eli riittävyys on turvattu ”mihin hintaan tahansa”. Vetäytyvä luopuja joutuu lisäksi pohtimaan esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:



- Kuinka oman varallisuuden ja tulojen vähentyminen vaikuttaa yksityistalouteen? Onko esimerkiksi oma ja puolisen eläketurva riittävä, jos osinkoja tai palkkatuloja ei enää tulekaan?
- Kykenenkö maksamaan mahdollisen luovutusvoiton verot? Se voi tehdä tiukkaa, jos kauppahinta on yhä saatavana ja jos kaupan yhteydessä on purkautunut paljon piileviä arvonnousuja.
- Vaadinko omilta lapsiltani vakuuksia ja/vai asetanko heille joitakin muita taloudellisia kontroleja luopumiseni jälkeen?
- Rahoitetaanko verot lainalla, osingoilla vai näiden yhdistelmällä?
- Jäänkö osaomistajaksi vähemmistöön?
- Jätänkö osan omistusta itselleni esimerkiksi vuokratuloja kerryttämään?
- Suhtautuuko seuraaja omistamiseen ja liiketoimintaan yhtä vastuullisesti, jos hän saa yrityksen lahjaksi tai alihintaisella kaupalla, vai pitäisikö omaisuuden siirtyä käyvästä arvosta?
- Ajattelenko järjestelyissä ennen kaikkea seuraavan sukupolven vai yrityksen parasta vai ajattelenko omaa parastani? (Koiranen 2000, 100–101.)

Seuraajan mietteet ovat vieläkin vakavampia. Asiaan vaikuttavat paljon mm. yrityksen tilanne ja koko, tulevaisuuden näkymät, lasten lukumäärä, osavastuu vai koko vastuu sekä oman perheen antama tuki.

- Pystynkö rahoittamaan kaupan luopujan haluamaan hintaan?
- Pystynkö maksamaan ulos passiiviset sisarukset, ellei edeltävä sukupolvi ole voinut tai halunnut sitä tehdä? Ellei niin tehdä, onko yrityksen omistus jatkossa liian sirpaleinen?
- Suoriudunko lahja- ja perintöveroista? Otanko verojen maksuun velkaa?
- Joudunko ostamaan tai maksamaan sellaista, mitä en todellisuudessa lainkaan halua?
- Olisiko sukupolvenvaihdos tehtävissä sellaisilla rakenteellisilla järjestelyillä, jotka eivät sido seuraajan rahoitusta?

- Olisivatko riskisijoitusyhtiöt valmiit rahoittamaan sukupolvenvaihdosta management-but-out-kauppojen tapaan? Kelpuutanko sen tyyppisiä rahoittajia perheyhtiömme intressipiiriin?
- Voinko luottaa, että samat rahoittajat, jotka ovat suhtautuneet myönteisesti vanhempiini ja heidän yritykseensä, suhtautuvat suopeasti myös minuun ja yritykseeni sukupolvenvaihdoksen jälkeen?
- Onko yrityksessä suuri tarve rahaa sitoviin kehitysinvestointeihin?
- Voidaanko jatkossa osa rahoitusta kerryttää *devestointien* avulla esimerkiksi tarpeetonta käyttöomaisuutta tai liiketoimintaa myymällä?
- Riittääkö yrityksen maksuperusteinen tulos lyhyellä ja pitkällä tähtäyksellä maksuvelvoitteiden hoitoon vai joudutaanko yhtiössä ottamaan velkaa tai laajentamaan oman pääoman pohjaa?
- Mitä vastaan, jos vanhempani tai sisareni haluavat ehdottomasti jäädä osastajiksi? Minkälaiseen osinkopolitiikkaan voin heidän kanssaan suostua yritystä vaarantamatta?
- Tukeeko oma ydinperheeni minua perheyrittäjänä silloinkin, kun rahoitus kiristyy?
- Kykenenkö sitoutumaan ja kantamaan sellaista omistajan vastuuta, jota rahoitusvelvoitteet merkitsevät?(Koironen 2000, 101–102.)

#### 4.3 Kuka jatkaa?

Ennakoivassa ja hyvin hallitussa sukupolvenvaihdoksessa aloite lähtee toivottavasti luopujalta. Hän ottaa puheeksi, miten vaihdos tulisi toteuttaa ja onko perheen sisällä halukkaita jatkajia. Ellei halukkaita ole, voidaan kysyä, onko perheellä halua jatkaa omistusta siinä tapauksessa, että yrityksen johtoon tulee ulkopuolinen vetäjä. Otetaan myös avoimesti puheeksi se, onko luopuminen (lopetus tai yrityksen myynti ulkopuoliselle) yrityksen ja/tai perheen kannalta paras ratkaisu. (Koironen 2000, 111.)

Yrityksen luovutus on aina kahden kauppa, jossa yrityksen jatkajan rooli on merkittävät. Jatkajan tulee ”hallita itseään ja omaisuuttaan” eli olla luottokelpoinen

kyetäkseen teknisesti jatkamaan yritystoimintaa. Toimialan tuntemus, hyvä osaaminen jollakin toiminnan osasektorilla, vahva sitoutuminen yrityksen toimintaan, kyky tulla toimeen erilaisten sidosryhmien, asiakkaiden ja erityisesti yrityksen henkilöstön kanssa ovat uudelta yrittäjältä vaadittavia ominaisuuksia. (TE-keskus, Nordea, Ilmarinen, Verohallitus 2004, 9.)

Pienissä yrityksissä toimintatapana on enemmän asioiden tekeminen kuin niistä puhuminen, joka vaikeuttaa sukupolvenvaihdoksessa yhteisen ymmärryksen luomista luopujan ja jatkajan välille. Lisäksi länsimaisessa kulttuurissa perheen taloudellisesta tulevaisuudesta keskustelu vanhempien elinaikana on omanlaisensa tabu, joka vaikeuttaa toimivan keskusteluyhteyden syntymistä luopujan ja jatkajan välille. Rakentavan keskustelun ja luottamuksellisen ilmapiirin synnyttäminen luopujien ja jatkajien sekä vaihdoksessa mukana olevien perheenjäsenten välillä ovat perusedellytyksiä vaihdoksen toteutumiselle ja onnistumiselle. Perheen sisäiset riidat, konfliktit ja esimerkiksi mustasukkaisuus voivat haitata sukupolvenvaihdoksen onnistumista (Heinonen 2003, 144, Stenholm 2003, 26).

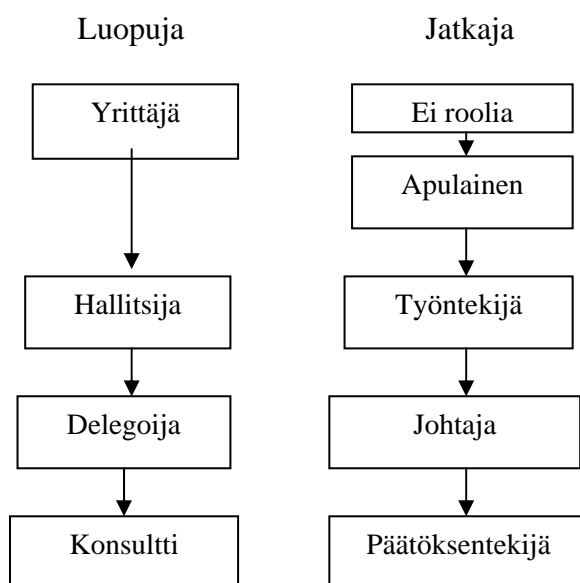
Yrityksen jatkajan tulisi tuoda lisäarvoa (esim. markkinointi-, talous- tai tuoteosaamista) yrityksen toimintaan, jolla voidaan taata yrityksen menestyminen myös tulevaisuudessa (TE-keskus, Nordea, Ilmarinen, Verohallitus 2004, 9).

Jatkajalla voi olla useita syitä jatkaa yritystä. Jatkajalla voi olla suuri halu päästä toteuttamaan itseään tai johtamaan yritystä. Innostus voi syntyä myös halusta jatkaa toimivaa perheyritystä ja tehdä työtä itsenäisesti. Jos jatkaja on jo ennen varsinaista vaihdosta esimerkiksi sitoutunut taloudellisesti yritykseen tai jos jatkaja on jollain tavalla joutunut ansaitsemaan asemansa yrityksessä, on todennäköistä, että jatkaja myös haluaa jatkaa yritystä. (Heinonen 2005, 34.)

Jatkajan sitoutuminen yritykseen syvenee vaiheittain ja sitoutuminen ennen vaihdosta on kolmivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa jatkaja tulee mukaan yrityksen toimintaan esimerkiksi osa-aikaisena työntekijänä tai jatkaja voi olla sitoutunut yritykseen perheen keskeisissä keskusteluissa. Toisessa vaiheessa jatkaja voi olla täysipäiväisenä työntekijänä perheyrityksessä. Tässä vaiheessa jatkaja on tyypillisesti saanut opintonsa valmiiksi ja aloittaa ensimmäisen vakituisen työnsä. Kol-

mas vaihe on kyseessä silloin, kun jatkaja johtaa tai on vastuullisissa tehtävissä perheyrityksessä, eli on täysin sitoutunut yritykseen. Tärkeimmät vaiheet sitoutumisessa ovat jatkajan mukaantulo yritykseen ja johtajuuden siirtäminen jatkajalle. Molemmat vaikuttavat siihen, miten jatkaja otetaan vastaan yrityksessä ja yrityksen sidosryhmissä. (Stenholm 2003, 31.)

Kuvio 8



Luopujan ja jatkajan roolien muutos sukupolvenvaihdoksessa (soveltaen Stenholm 2003, 35.)

## 5 SUKUPOLVENVAIHDOKSEN TUKEMINEN

### 5.1 Rahoitus

Sukupolvenvaihdos tilanteessa on tärkeää löytää yritykselle parhaiten sopiva rahoituspaketti. Kaupan yhteydessä rahoittaja arvioi, minkälaiset mahdollisuudet jatkajalla on selvittää yrittäjänä ja mitkä ovat hänen taloudelliset resurssinsa. Yrityksen omavaraisuuden tulee olla riittävät. Lisäksi yrityksen kannattavuuden tulee

olla kunnossa ja kassavirran riittävä likviditeetin ylläpitämiseksi ja lainojen maksamiseksi.

Yrityksen jatkajan kannattaa pohtia, kuinka pitkäksi aikaa ja paljonko lainaa tarvitaan ja mitä vakuuksia on saatavilla. Yrittäjän on helpompi arvioida lainatarvetta ja tarvittavaa takaisinmaksu aikaa, jos käytettävissä on liiketoimintasuunnitelma ja sen pohjalta tehty budjetti ja rahoituslaskelma. (TE-keskus, Nordea, Ilmarinen, Verohallitus 2004, 18.)

### *Vaihtoehdot*

#### *Myyjä/ostettava yritys rahoittajana*

Yrityskaupassa myyjä voi osallistua yrityskaupan rahoittamiseen antamalla vakuudetonta tai korotonta maksuaikaa ostajalle. Yrityskaupan rahoittajana ostettava yritys voi helpottaa rahoitusjärjestelyjä jakamalla vapaata omaa pääomaa osinkoina ulos. Ostettava yritys voi lisätä käteisvarojaan siirtymällä factoring-rahoitukseen myyntisaamisten tuloutuksessa. (Ernst & Young 2001, 45.)

#### *Pääomarahoitus*

Pankit myöntävät yrityskauppoihin useimmiten keskipitkää tai lyhytaikaista rahoitusta. Luottoaika on keskimäärin viisi vuotta. Suurehkoissa yrityskaupoissa yrityskaupan rahoitusjärjestelyn käsittely vaatii pankeilta kuitenkin enemmän toimenpiteitä kuin tavallinen yrityslaina, jolloin myös lainapäätöksen saaminen pankeissa kestää normaalia kauemmin. Tavallisesti pankeissa myös vaaditaan liiketoimintasuunnitelmaa ostettavasta yrityksestä käsittäen lähivuosien tuloslaskelmat ja tase-ennusteet. (Ernst & Young 2001, 46.)

Pääomarahoitustuotteet sopivat ensisijaisesti terveille ja kannattaville pk-yrityksille, joilla on hyvät kasvunäkymät. Myös pääomasijoitus on hyvä vaihtoehto sellaiselle pk-yrityksille, joilla on liiketoiminnan perusteet kunnossa ja hyvät kasvumahdollisuudet. (TE-keskus, Nordea, Ilmarinen, Verohallitus 2004, 18.)

Pääomarahojusjärjestelyn voi toteuttaa oman tai vieraan pääoman ehdoin. Vaihtoehtoina ovat joko

- pääomalaina
- voitto-osuuslaina ja arvonnousulaina
- vaihtovelkakirjalaina ja optiolaina. (<http://www.nordea.fi/yrittajat>.)

Finnveran pääomalaina on tarkoitettu investointien, tuotekehityksen ja kasvusta aiheutuvan käyttöpääoman rahoitukseen osana Finnveran muuta rahoitusta. Sitä voidaan käyttää myös yrityskauppojen ja sukupolvenvaihdosten rahoituksessa. Pääomalainalla ei saa olla velallisyhtiön tai konserniyhtiön antamaa vakuutta, ja se merkitään taseeseen oman pääoman eräksi. Pääomalainat ovat yleensä 20 000–3 000 000 euroa ja laina-aika on normaalista 5–6 vuotta ja enintään 10 vuotta. Pääomalainalle ei tarvita yritykseltä vakuutta, mutta joissakin tapauksissa omistajat ovat antaneet henkilökohtaisen takauksen. Finnveran tuotevalikoimassa olleen pääomatakuun tarjonta ja käyttö on ollut erittäin vähäistä. (Aminoff 2005, 39.)

Finnveran yrittäjälaina on tarkoitettu osakeyhtiön osakepääoman, avoimen yhtiön tai kommandiittiyhtiön yhtiöpanoksen maksamiseen tai korottamiseen sekä osakkeiden tai osuuksien ostamiseen. Yrittäjälaina on yrittäjän henkilökohtainen laina. Se voidaan myöntää myös usealle saman yrityksen perustajalle. Yrittäjälainaa hakevan on oltava osakeyhtiön osakas, jonka osuus osakepääomasta ja äänivallasta on vähintään 20 prosenttia, tai avoimen yhtiön yhtiömies tai kommandiittiyhtiön vastuunalainen yhtiömies. Hakijan tulee osallistua yrityksen toimintaan täysipäiväisellä työpanoksella ja saada toimeentulonsa yrityksestä. (Aminoff 2005, 39.) Lainan enimmäismäärä on 85.000 euroa, yrittäjän omarahoitussuus vähintään 20 % ja laina-aika enintään 10 vuotta, joista enintään 5 lyhennysvapaata.

#### *Käyttöpääoman rahoitus*

Sukupolvenvaihdoksen jälkeen yritys saattaa tarvita rahoitusta juokseviin menoihin tai kasvuun ja investointeihin. Käyttöpääoman rahoitukseen löytyy useita vaihtoehtoja.

Päivittäisten menojen rahoittamiseen sopii hyvin tiliin liitettävä luotto. Tililtä voi nostaa rahaa sovittuun enimmäismäärään eli limiittiin asti. Limiitin hinta muodostuu

- käytetylle luoton määrälle laskettavasta korosta
- limiitin enimmäismäärälle laskettavasta korosta
- järjestelypalkkiosta, joka maksetaan sopimuksen allekirjoittamisen yhteydessä. (<http://www.nordea.fi/yrittajat>.)

Rahoituslimiitti sopii hyvin ulkomaan kauppaa käyvälle yritykselle, sillä sen puitteissa yritys voi nostaa lyhytaikaisia lainoja euroissa ja valuutoissa. Yksittäisten lainojen korko on kiinteä koko laina-ajan. (TE-keskus, Nordea, Ilmarinen, Verohallitus 2004, 18.)

### *Vakuudet*

Tavallisesti yrityskaupan rahoittajat edellyttävät vakuuksia myönnettäviin luottoihin. Vakuuksina tulevat tällöin kysymykseen ostajan ja myyjän vakuudet tai takauksia myöntävien yhtiöiden takauspäätökset. Myös ulkopuolisen tahon vakuuksia voidaan käyttää. Lisävakuuksina käytetään usein kovenanteja eli erityisehtoja. (Ernst & Young 2001, 47.)

Vakuuksia tarvitaan siltä varalta, että yrityksen lainanhoitokyky ennakoarvioista huolimatta ei riitäkään lainan takaisinmaksuun. Poikkeuksen vakuusmielessä muodostavat pääomasijoitus sekä rahoitusyhtiön hankintarahoitus ja leasing, viimeksi mainitussa rahoitettava kohde muodostaa vakuuden. Yrityksen omien vakuuksien lisäksi Finnvera ja Garantia tarjoavat pankin rahoitustuotteiden vakuudeksi sopivia takuita ja takauksia. (TE-keskus, Nordea, Ilmarinen, Verohallitus 2004, 18.)

## 5.2 Neuvonta

Neuvonta- ja informaatiopalveluilla saadaan apua liiketoiminnan siirtojen monimutkaisiin ongelmiin, kuten laillisiin yksityiskohtiin, yrityksen arvonmäärittämiseen ja verotukseen. Näitä palveluja tarjoavat muun muassa konsultit, asianajajat, kirjuri ja notaarit. Lueteltuja asiantuntijoita on Suomessa lukuisia ja niiden alueellinen saatavuus on hyvä. Myös verovirastot antavat maksullisten kirjallisten päätösten ohella maksutonta yleisneuvontaa verotukseen. Sukupolvenvaihdoksissa on esimerkiksi hyödynnetty paljon verottajalta hankittavia verotuksen ennakkopäätöksiä, jotta vaihdokseen liittyvät veroseuraamukset on saatu selvitettyä ajoissa. (Stenholm 2003, 59.)

Liiketoiminnan siirtoja koskevan informaation levittäminen on ollut Suomessa pitkälti yrittäjien etuja valvovien organisaatioiden hoidossa. Yleisimmin sukupolvenvaihdoksista on tiedotettu erilaisissa seminaareissa, keskustelufoorumeissa, Internetissä ja jäsenlehdissä. Lisäksi julkiset lausunnot ja uutisointi ovat olleet keskeisiä keinoja, joilla eri asioista on tiedotettu yrittäjille. (Stenholm 2003, 59.)

Useista yrittäjien etuja valvovista organisaatioista esimerkiksi Suomen Yrittäjät ry. on nostanut sukupolvenvaihdoksen esille monin eri keinoin (Stenholm 2003, 59). Suomen Yrittäjät ry. järjestää vuosittain sukupolven- ja omistajanvaihdosseminaarin, johon yrittäjien lisäksi osallistuu rahoituksen ja verotuksen asiantuntijoita. Tämän lisäksi Suomen Yrittäjät ry. tarjoaa koulutusta ja asiantuntijoiden apua ja ylläpitää Yrityspörssiä yritystoimintaa myyville ja ostaville henkilöille.

Myös keskuskauppakamari ja paikalliset kauppakamarit ovat järjestäneet sukupolvenvaihdosseminaareja ja ottaneet julkisesti kantaa sukupolvenvaihdosta koskeviin asioihin. Samoin esimerkiksi Teollisuuden ja Työnantajain keskusliitto, Kaupan keskusliitto, Palvelutyönantajat sekä Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto ovat ottaneet huomioon edunvalvonnassaan ja jäsenten informoinnissa sukupolvenvaihdosasioita. (Stenholm 2003, 60.)



Myös Perheyritysten liitto ry tukee sukupolvenvaihdoksia ja pyrkii samalla edistämään perheyritysten asemaa. Perheyritysten liitto ry järjestää vuosittain sukupolvenvaihdosta koskevia koulutus- ja esitelmätilaisuuksia sekä seminaareja.

TE-keskukset ovat panostaneet sukupolvenvaihdosten edistämiseen kehittämällä ViestinVaihto-palvelutuotteen. ViestinVaihto on tarkoitettu pk-yritykselle, joka haluaa toteuttaa sukupolvenvaihdoksen suunnitellusti ja hallitusti. ViestinVaihtopalvelu auttaa sukupolvenvaihdoksen edessä olevia pk-yrityksiä valmistautumaan edessä olevaan sukupolven- tai omistajavaihdosprosessiin. Palvelu helpottaa myös sukupolvenvaihdokseen liittyvien valintojen ja ratkaisujen tekemistä mukana olevien eri osapuolien intressit huomioonottaen. ([www.te-keskus.fi](http://www.te-keskus.fi).)

Myös kauppa- ja teollisuusministeriö, opetusministeriö sekä työministeriö ovat kukin osallistuneet sukupolvenvaihdoksiin suunnattujen koulutus- ja kehittämisohjelmien rahoittamiseen. Liiketoiminnan siirtoon ja sukupolvenvaihdoksiin suunnattavat koulutusohjelmat ovat olleet eräs hallittu keino saada liiketoiminnan siirto suunnitellusti liikkeelle. Alueellisesti tarkasteltuna esimerkiksi Turussa, Vaasassa, Joensuussa ja Helsingissä on ollut tarjolla sukupolvenvaihdos- ja kehittämisohjelmia, joissa on keskitytty sukupolvenvaihdosten eri osa-alueisiin. (Stenholm 2003, 60.)

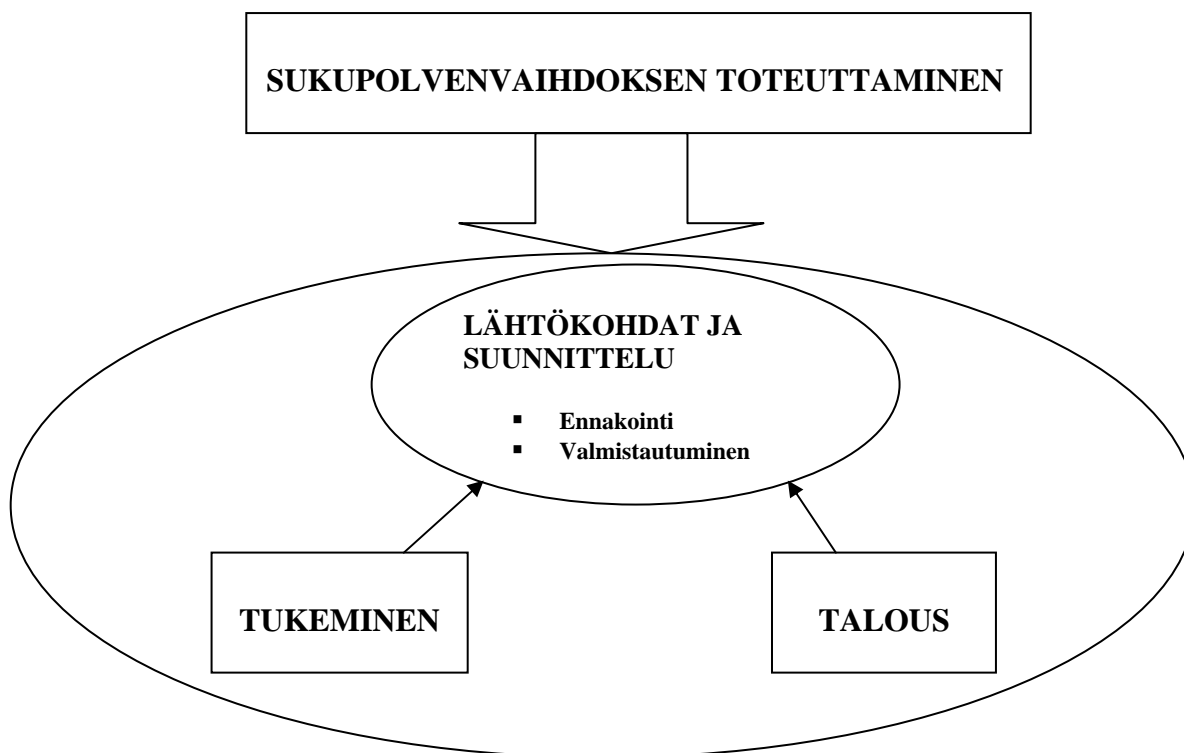
## 6 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA TUTKIMUKSEN TAR- KOITUS

### 6.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia yritysten sukupolvenvaihdoksia ja niihin liittyviä haasteita sekä miten sukupolvenvaihdoksia voidaan tukea. Tutkimuksen tarkoituksena on myös selvittää mitä mahdollisia hyviä käytäntöjä erilaisissa sukupolvenvaihdostilanteista on löydettävissä.

### 6.2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys kuvaa sukupolvenvaihdosprosessia. Se on tehty teoriaosan pohjalta.



Mukailtu Stenholm, P. Yrityksen sukupolvenvaihdos ja sen tukeminen. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö, 2003. 94 s. (Tutkimuksia ja raportteja 7/2003)

## 7 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN JA TUTKIMUSMENETELMÄT

### 7.1 Tutkimusote

Valinta kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen välillä riippuu muun muassa siitä, millainen on luonteeltaan tutkimuskohteena oleva ilmiö. Tutkimuskohteena voi olla joko singulaarinen tai geneerinen ilmiö. *Singulaarinen ilmiö* on jokin tietty, yksilöitävissä oleva ilmiö tai tapahtuma tai tapahtumaketju. Tapaustutkimuksen soveltuvat juuri singulaaristen ilmiöiden tutkimukseen. *Geneerinen ilmiö* viittaa puolestaan johonkin ilmiöluokkaan. (Uusitalo 1996, 79.)

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus eroavat metodologialtaan sangen paljon toisistaan. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeitä, että tutkimusaineisto edustaa tilastollisesti havaintoyksiköiden muodostamaa perusjoukkoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on aineiston teoreettinen edustavuus, eli aineistossa tulee olla esillä tutkimusongelman kannalta olennaiset piirteet. Toinen ero on se, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa edetään selvemmin vaiheittain: ensiksi kerätään aineisto, sitten se muokataan tilastollisen käsittelyn edellyttämään havaintomatriisin muotoon, ja sen jälkeen havaintomatriisia käsitellään tilastollisin menetelmin. Aineisto on selkeästi rajattu. (Uusitalo 1996, 80.)

Kvantitatiivisen (tilastollisen) tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä sekä eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Se edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Aineiston keruussa käytetään yleensä standardoituja tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen. Asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja yleensä olemassa oleva tilanne saadaan kartoitettua, mutta ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä. (Heikkilä 1999, s. 15–16.)

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

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. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen tai tutkimuksen reliabelius tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabelius voidaan todeta usealla tavalla. Esimerkiksi jos kaksi arvioijaa päätyy samantyyppiseen tulokseen, voidaan tulosta pitää reliabelina, tai jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan jälleen todeta tulokset reliabeleiksi. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.)

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 riippumatonta todellista tietoa ei yleensä ole käytettävissä. (Uusitalo 1996, 85.)

## 7.3 Aineiston keruu

Suljetuissa kysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot, joista ympyröidään tai rastitetaan sopiva tai sopivat. Tällaisia kysymyksiä nimitetään myös monivalinta-kysymyksiksi tai strukturoiduiksi kysymyksiksi. Ne ovat tarkoituksenmukaisia silloin, kun mahdolliset, selvästi rajatut vastausvaihtoehdot tiedetään etukäteen ja kun niitä on rajoitetusti. Suljettujen kysymysten tarkoituksena on vastausten käsittelyn yksinkertaistamisen lisäksi myös tiettyjen virheiden torjunta. (Heikkilä 1999, s. 49–50.)

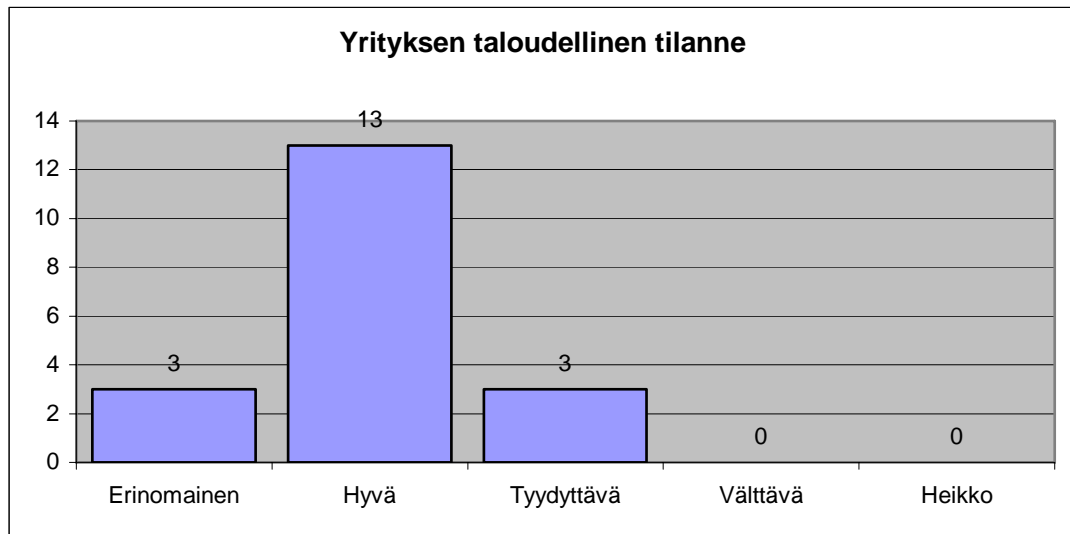
Tämän opinnäytetyön tutkimusosassa käytimme suljettuja kysymyksiä. Valitsimme 50 pk-yritystä ympäri Suomea. Yritysten etsinnässä käytimme apuna Google-hakukonetta. Osan yrityksistä saimme Rauman Seudun Kehityksestä.

Saatekirjeen ja kyselyn lähetimme sähköpostin kautta yrityksille. Kyselylomakkeeseen olimme laatineet kysymyksiä yrityksille, joissa on jo tehty sukupolvenvaihdos tai se on vielä kesken, sekä yrityksille, joissa se on ajankohtaista vasta tulevaisuudessa. Yritykset saivat viikon aikaa miettiä kysymyksiä, jonka jälkeen lähetimme kyselyn uudelleen niihin yrityksiin, joista ensimmäisellä kerralla emme saaneet vastausta.

## 8 TUTKIMUSTULOKSET

Lähetimme kyselyn sähköpostitse 50:lle yritykselle, joista 19 vastasi. Kaikissa vastanneissa yrityksissä sukupolvenvaihdos oli jo tapahtunut tai oli kesken. Osa yrityksistä vastasi heti kyselyn saatuaan, muille lähetimme saatekirjeen ja kyselyn uudelleen. Yksi yritys lähetti vastauksensa postin kautta kotiin ja muut vastasivat sähköpostilla. Saatekirjeessä lupasimme lähettää kyselyyn vastanneille tutkimustulokset työn valmistuttua ja pitää yritysten tiedot salaisina. Meistä oli yllättävää, että vastanneiden yritysten joukossa ei ollut yhtään sellaista, joissa oli vielä sukupolvenvaihdos kokonaan tekemättä. Vaikka meillä ei kyselylomakkeessa ollutkaan ”muuta-osiota”, johon yritykset olisivat saaneet kirjoittaa omin sanoin, silti jotkut olivat kommentoineet kyselyämme tai kirjoittaneet lisää tietoa sukupolvenvaihdoksestaan sähköpostitse, mikä oli mukavaa.

Ensimmäisenä halusimme yritysten arvioivan tämän hetkistä taloudellista tilannettaan.

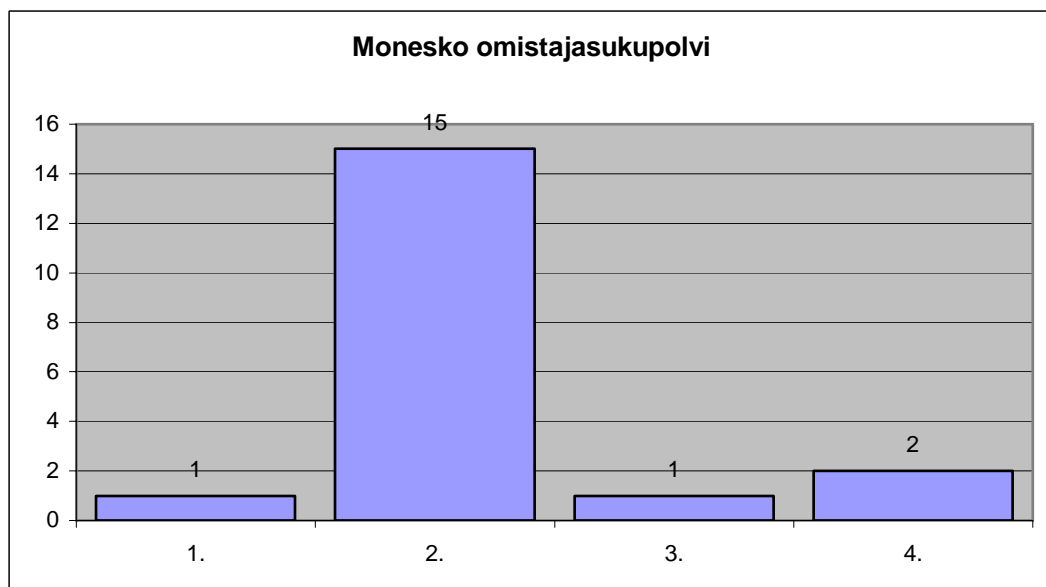


Kaavio 1. Yritysten taloudellinen tilanne

Vastanneista 19 yrityksestä kolme eli 15 % arvioi taloudellisen tilanteensa erinomaiseksi. 70 % piti sitä hyvänä ja kolme tyydyttävänä.

Välttävänä tai heikkona ei yksikään pitänyt taloudellista tilannettaan.

Toiseksi kysyimme kuinka mones omistajasukupolvi yrityksessä on tällä hetkellä.

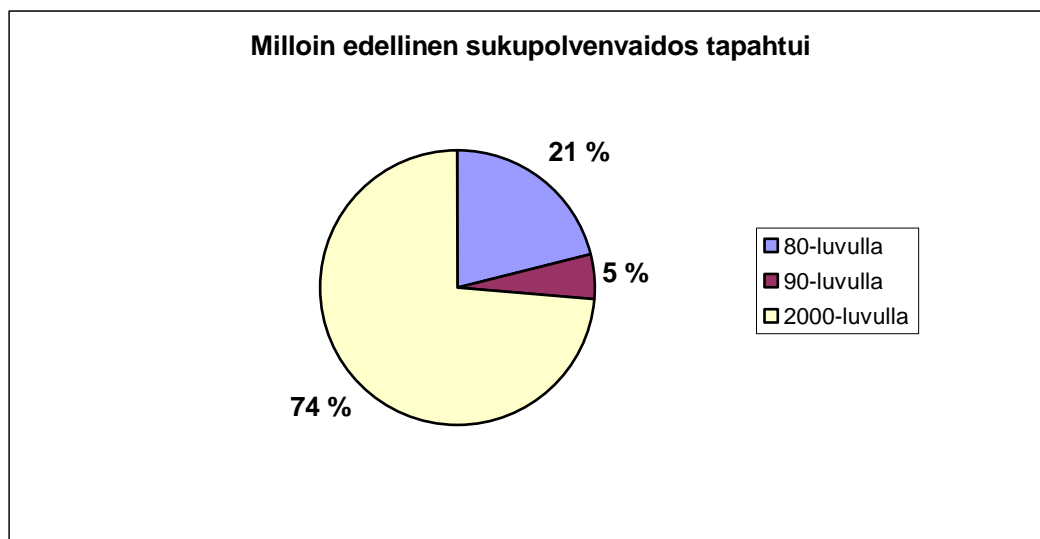


Kaavio 2. Monesko omistajasukupolvi

Vain yhdessä yrityksessä oli ensimmäinen omistajasukupolvi vallassa, sillä tässä yrityksessä sukupolvenvaihdos on vielä kesken. Toisen omistajapolven yrityksiä oli huomattavasti eniten, niitä löytyi 15 kappaletta eli 79 % vastanneista. Suurimassa osassa yrityksiä on siis takana ensimmäinen sukupolvenvaihdos. Lopuissa oli menossa joko kolmas tai neljäs omistajapolvi, kolmas omistaja oli yhdessä yrityksessä ja kahdessa vastanneista oli neljäs omistajapolvi.

Tuloksia voi verrata seuraavaan kysymykseemme. Siinä näemme, että suurimassa osassa yrityksiä edellinen vaihdos tapahtui tällä vuosituhanella. Suurin osa tähän kysymykseen vastanneista, joissa on yksi sukupolvenvaihdos takana, on varmastikin toteuttanut sen 2000-luvulla.

Seuraavaksi halusimme tietää milloin yrityksen edellinen sukupolven- tai omistajanvaihdos tapahtui.

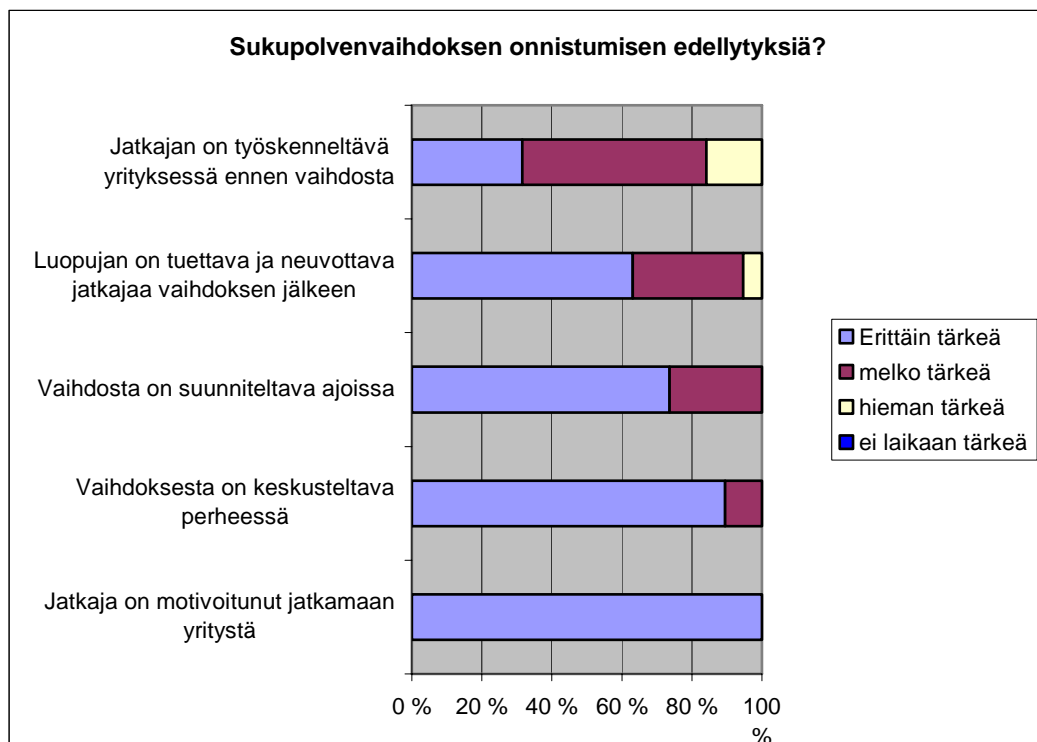


Kaavio 3. Milloin edellinen sukupolvenvaihdos tapahtui

2000-luvulla edellinen vaihdos on tapahtunut selvästi suurimmassa osassa eli 74 prosentissa vastanneista. Yllättävää oli, että niin monessa yrityksessä viimeisin sukupolvenvaihdos on näinkin tuore sekä se, että 90-luvulla tapahtui vaihdoksia paljon vähemmän kuin 80-luvulla. 90-luvun alkupuolen lamalla saattoi olla tähän jotain vaikutusta. Tulosten mukaan kyselyyn vastanneissa yrityksissä tapahtui viime vuosikymmenellä vain yksi sukupolvenvaihdos, kun taas 80-luvulla se ta-

pahtui neljässä yrityksessä. Loput 14 ovat suorittaneet sukupolvenvaihdoksen 2000-luvulla.

Seuraava kysymys koski sitä, miten tärkeiksi yritys arvioi kysytyt sukupolvenvaihdoksen onnistumisen edellytykset. Kysymyksessä oli niin monta kohtaa, että tuloksissa tarkastelimme kysymystä kahdessa osassa analysoinnin helpottamiseksi. (kaaviot 4 ja 5).

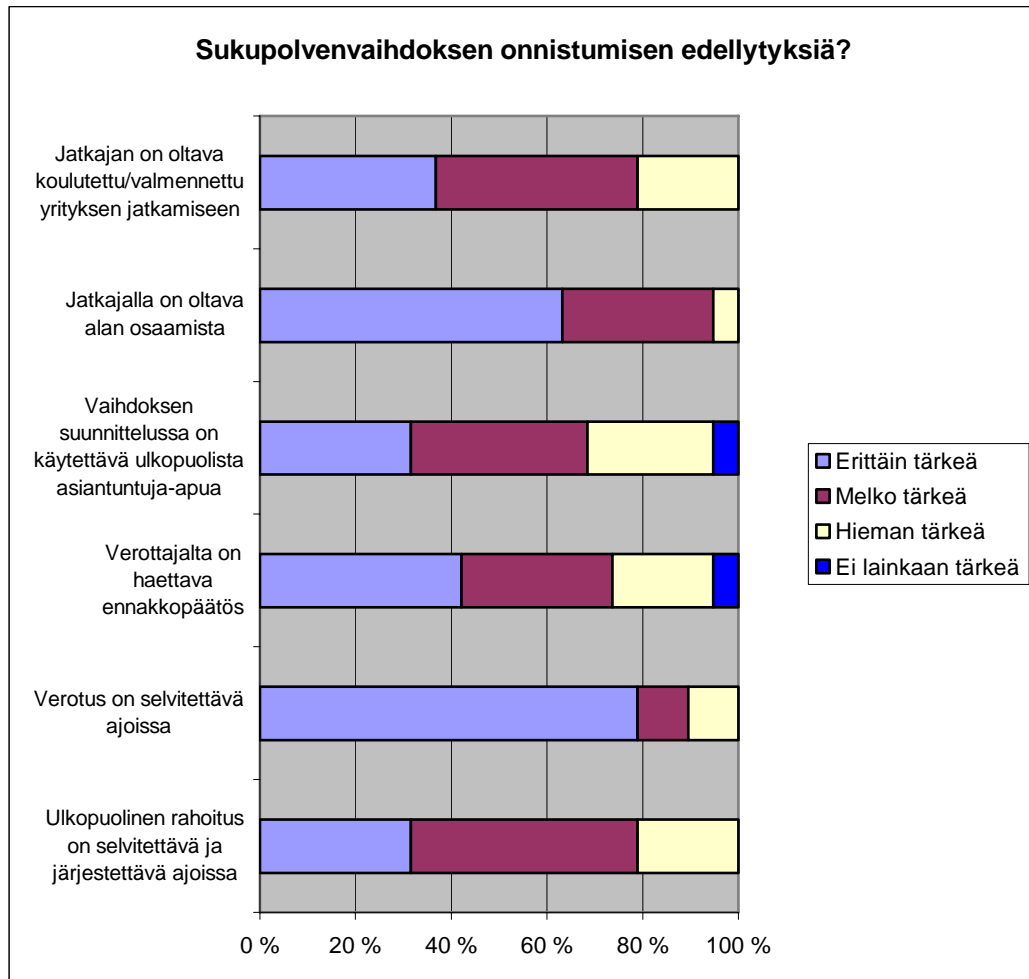


Kaavio 4. Sukupolvenvaihdoksen onnistumisen edellytyksiä?

Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että on erittäin tärkeää, että jatkaja on motivoitunut jatkamaan yritystä. Se onkin tärkeää, sillä mitä motivoituneempi jatkaja sitä paremmat mahdollisuudet yrityksellä on jatkaa toimintaansa yhtä tuottoisesti. Suurimman osan mielestä oli erittäin tärkeää, ja loppujen mielestä melko tärkeää, että vaihdoksesta keskustellaan perheessä. Vastaajien mukaan on myös tärkeää suunnitella sukupolvenvaihdosta ajoissa etukäteen. 15 % vastaajista ajatteli, että on vain hieman tärkeää, että jatkaja työskentelee yrityksessä ennen vaihdosta, kun taas 30 prosentin mielestä se oli erittäin tärkeää. Tämä olisi helppo tapa opettaa jatkaja talon tavoille ja hän näkisi miten nykyinen omistaja johtaa yritys-



tään. Kysyttäessä onko tärkeää, että luopujan on tuettava ja neuvottava jatkajaa vaihdoksen jälkeen, 63 % sanoi sen olevan erittäin tärkeää ja 5 prosentin mielestä se on hieman tärkeää.

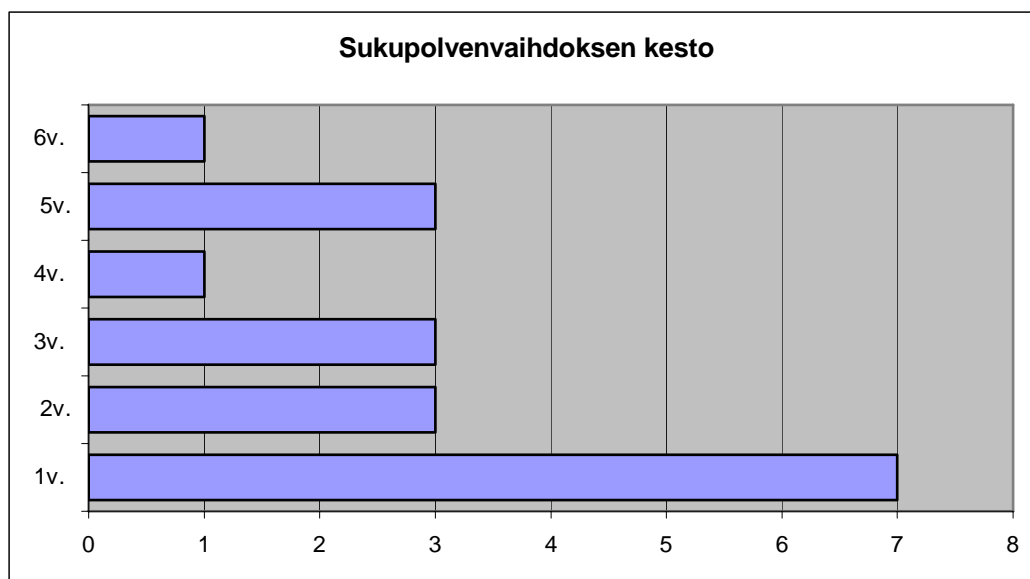


Kaavio 5. Sukupolvenvaihdoksen onnistumisen edellytyksiä?

Kysymyksissä, joissa kysyttiin sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa käytettävää ulkopuolista asiantuntija-apua sekä verottajalta haettavaa ennakkopäätöstä, kummassakin 5 % vastaajista sanoi, etteivät nämä ole lainkaan tärkeitä. Näissä kahdessa kohdassa vastaukset hajautuivat kaikista eniten. Kuitenkin hieman yllättävää oli, että 5 prosentin mielestä asiantuntija-avun käyttö ei ole lainkaan tärkeää, sillä asiantuntija voi helpottaa huomattavasti sukupolvenvaihdoksen toteuttamista.

Suurin osa vastaajista oli samaa mieltä siitä, että on erittäin tärkeää selvittää verotus ajoissa. Yli puolet yrityksistä oli myös yhtä mieltä siitä, että on erittäin tärkeää, että jatkajalla on alan osaamista.

Yhtenä kysymyksenä oli sukupolvenvaihdoksen kesto.

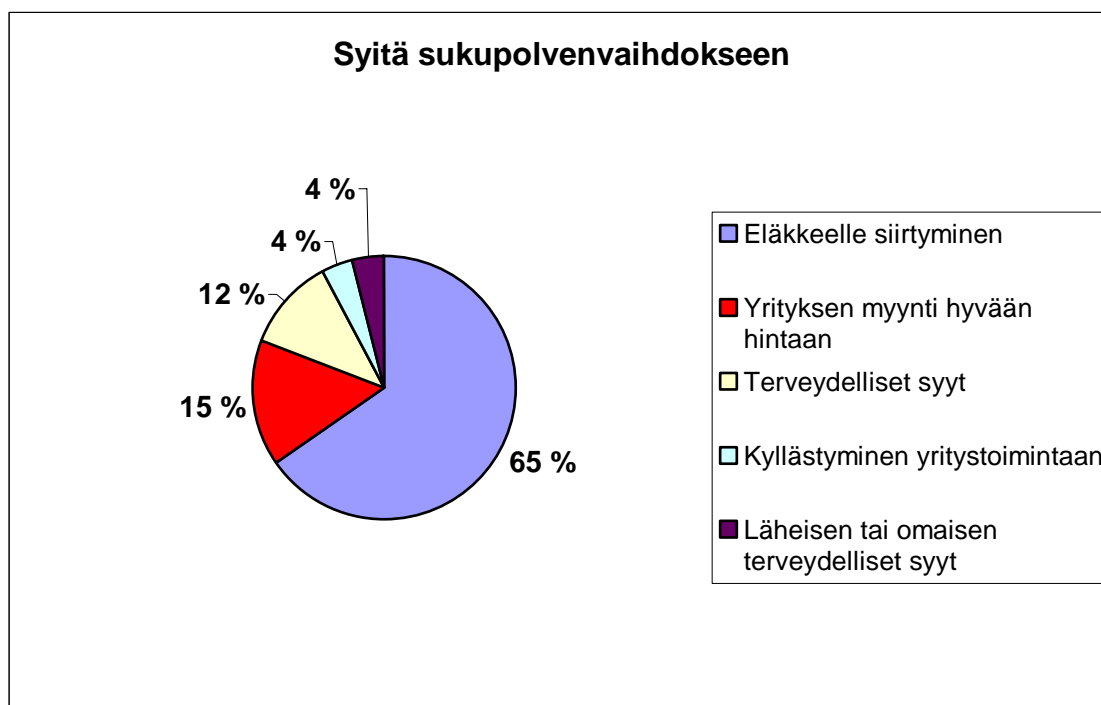


Kaavio 6. Sukupolvenvaihdoksen kesto

Suurimmassa osassa vastauksista sanottiin kestoksi yksi vuosi. Näin vastasi seitsemän kappaletta eli 37 % yrityksistä ja tämä oli mielestämme erikoista, koska oletimme vaihdoksen kestävän huomattavasti pidempään. Yhdelläkään yrityksellä vaihdos ei kestänyt yli kymmentä vuotta, vaan jäi reilusti alle tämän. Pisin sukupolvenvaihdoksen kesto oli kuusi vuotta ja niin tapahtui vain yhdessä vastanneesta. Seuraavaksi pisin kesto oli viisi vuotta, näin vastasi kolme yritystä. Neljässä vuodessa vaihdoksen teki yksi vastanneista.

Olimme yllättyneitä, että niinkin moni sukupolvenvaihdos oli toteutunut yhdessä vuodessa. Siitä, kuinka totuuden mukaisia vastaajat ovat olleet tässä kohdassa, ei tietenkään ole varmuutta. Meillä kummallakin on käsitys, että vaihdos kestää useamman vuoden. Jo pelkästään sen suunnittelu vie aikaa varmasti enemmän kuin yhden vuoden. On mahdollista, että tähän kysymykseen vastatessaan suurin osa ei ole laskenut mukaan suunnittelua ja muita alkuvalmisteluja.

Halusimme tietää mitkä olivat yritysten keskeisimmät syyt sukupolvenvaihdokseen.

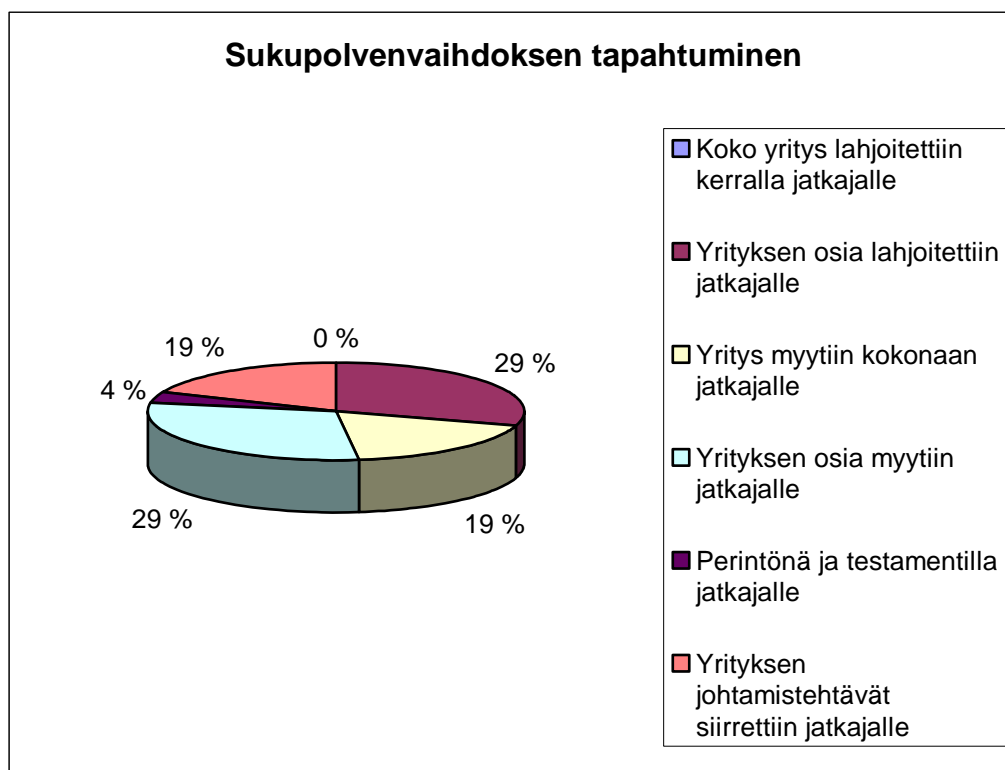


Kaavio 7. Syitä sukupolvenvaihdokseen

Tähän kysymykseen vastaajat saivat rastiittaa itselle sopivimmat vaihtoehdot. Yleisin syy sukupolvenvaihdokseen oli odotetusti omistajan siirtyminen eläkkeelle, näin oli suurimmassa osassa, 65 prosentissa yrityksistä. 15 % vastasi syyksi yrityksen myynnin hyvään hintaan. Omistajan terveydelliset syyt johtivat sukupolvenvaihdokseen 12 prosentissa vastauksista, kun taas läheisen tai omaisen terveydelliset syyt olivat ratkaisevana tekijänä 4 %:ssa. 4 % vastaajista oli kyllästynyt yritystoimintaan.

Yksi vastaajista kirjoitti lisäksi mikä heille oli vaihdoksessa tärkeää, sillä sitä vaihtoehtoa ei ollut kyselyssämme. ”Tärkeää on luopujan halu antaa nuoremmalle polvelle mahdollisuus ajan kanssa ja ajoissa päästä mukaan yrityksen toimintaan ja harkita halukkuuttaan ryhtyä jatkajaksi.”

Seuraavaksi kysyimme tapaa, jolla sukupolvenvaihdos yrityksissä tehtiin, sillä se vaikuttaa ratkaisevasti esimerkiksi verotuksellisiin seikkoihin.



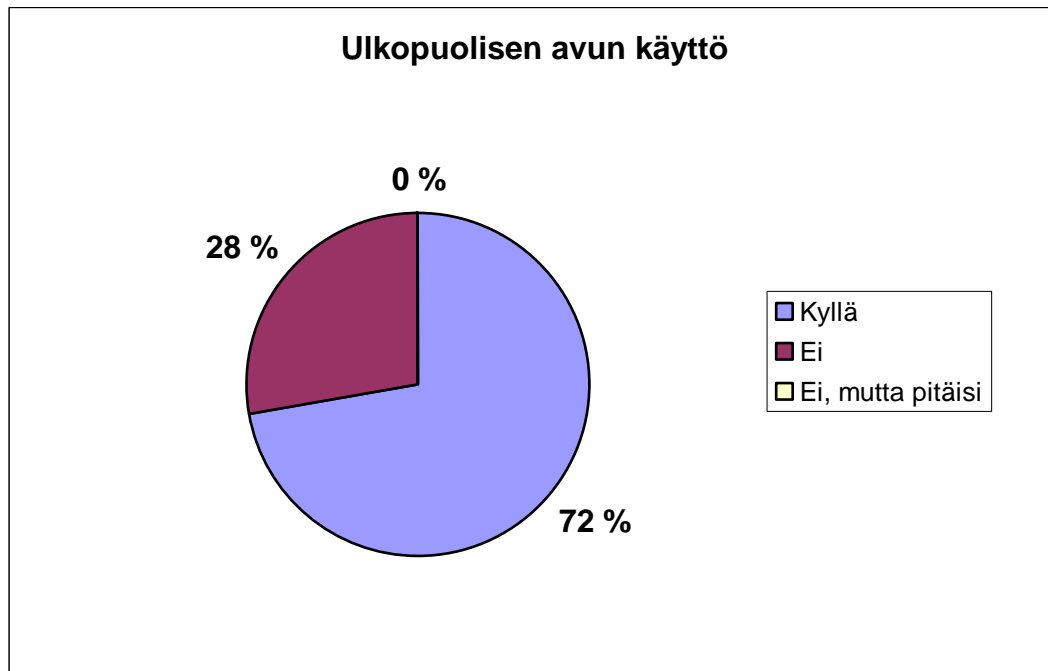
Kaavio 8. Sukupolvenvaihdoksen tapahtuminen

Myös tähän kysymykseen sai rastittaa sopivimmat vastausvaihtoehdot.

Yleisimmät tavat tehdä sukupolvenvaihdos tässä tutkimusotoksessa oli yrityksen osien myynti jatkajalle sekä yrityksen osien lahjoitus jatkajalle. Molempiin kohtiin vastasi 29 % kyselyn saaneista. Suosittua oli myös yrityksen johtamistehtävien siirtäminen jatkajalle sekä yrityksen myynti jatkajalle kokonaan. Näin vastasi 19 % yrityksistä. Vain 4 % prosenttia vastanneista kertoi vaihdoksen tapahtuneen perintönä ja testamentilla. Kukaan vastanneista ei ollut lahjoittanut koko yritystä kerralla jatkajalle.

Yksi vastanneista oli lisännyt oman vaihtoehdon. Heillä sukupolvenvaihdos oli tapahtunut jakautumalla. Yhtiöstä luopujat myivät osuutensa yhtiölle, jonka jälkeen yhtiö jakautui liiketoimintayhtiöksi ja omaisuusyhtiöksi.

Yhtenä kysymyksenä meillä oli ulkopuolisen asiantuntija-avun käyttö sukupolvenvaihdosta toteutettaessa. Halusimme tietää kuinka tärkeänä yritykset pitävät ulkopuolista apua ja kuinka halukkaita he ovat sitä käyttämään.

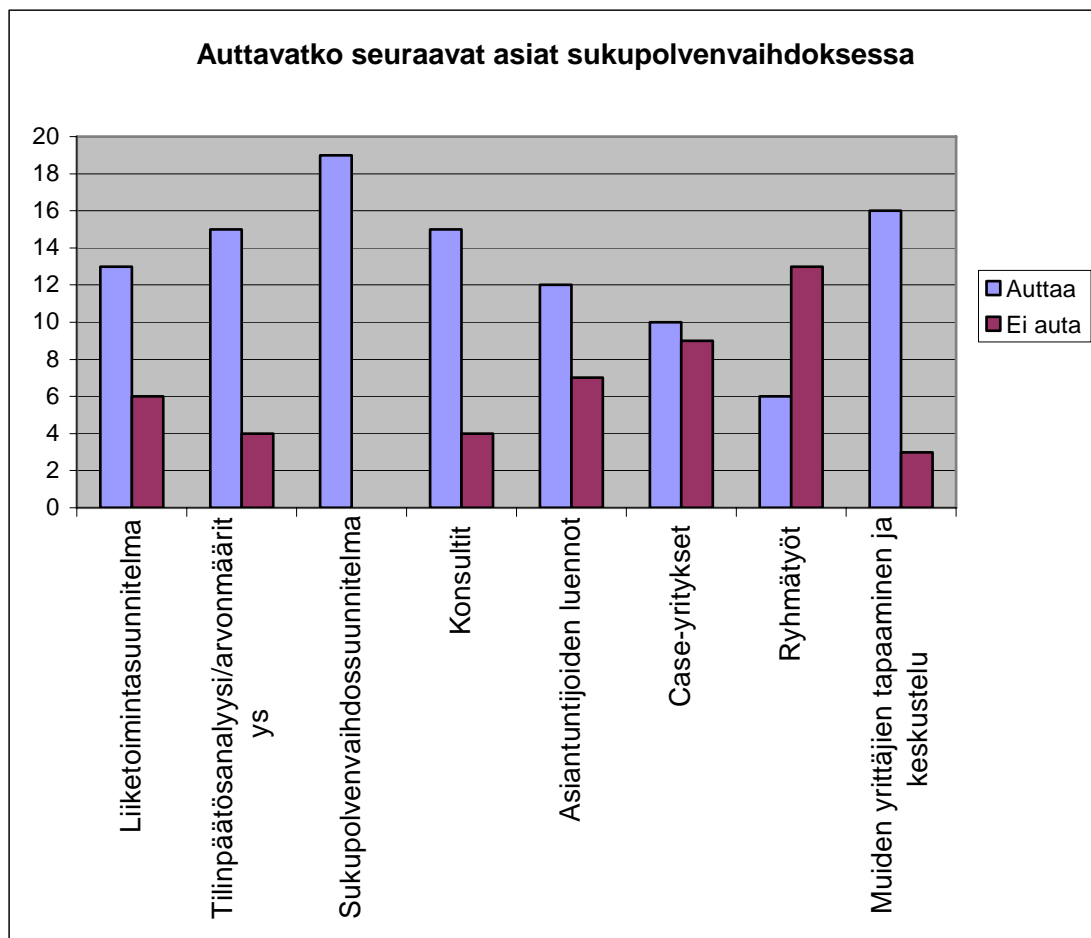


Kaavio 9. Ulkopuolisen asiantuntija-avun käyttö

Yli puolet vastanneista eli 72% yrityksistä oli käyttänyt ulkopuolista asiantuntija-apua sukupolvenvaihdoksessaan. Yrityksistä 28 % vastasi ei käyttäneensä. Tästä voisi saada sellaisen kuvan, että ulkopuolinen apu on yrityksissä koettu hyödyttömänä sillä kukaan kielteisesti vastanneista ei ollut sitä mieltä, että heidän olisi kannattanut käyttää ulkopuolista apua vaihdoksessa.

Teoriaosaa kirjoittaessamme koimme, että asiantuntija-avun käyttö on erittäin tärkeää vaihdoksen onnistumisen kannalta. Sen vuoksi ihmettelimme ei-vastausten määrää, koska olimme kuvitelleet, että jokainen yritys käyttää tai on käyttänyt ainakin jossain vaiheessa vaihdosta ulkopuolista apua.

Viimeisenä tiedustelimme miten kysytyt asiat auttavat sukupolvenvaihdoksessa.



Kaavio 10. Seuraavien asioiden vaikutus sukupolvenvaihdokseen.

Kaikissa muissa kohdissa vastanneilla oli eriäviä mielipiteitä, mutta siitä kaikki olivat yhtä mieltä, että sukupolvenvaihdossuunnitelman laatiminen auttaa vaihdoksessa ja se kannattaakin laatia huolellisesti. Tulosten mukaan vähiten apua on ryhmätöistä. Lähes kaikki yritykset olivat sitä mieltä, että muiden yrittäjien tapaaminen ja keskustelu heidän kanssaan on auttava tekijä sekä myös konsulteista ja tilinpäätösanalyysistä tai yrityksen arvonmäärityksestä on apua. 13 vastaajista sanoi, että liiketoimintasuunnitelmasta on hyötyä sukupolvenvaihdosta tehtäessä ja kahdentoista yrityksen mukaan myös asiantuntijoiden luennot auttavat vaihdoksessa. Case-yrityksistä kysyttäessä mielipiteet jakautuivat lähes tasan, 10 yritystä sanoi niiden auttavan ja 9 vastasi, ettei niistä ole apua.

## 9 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia yritysten sukupolvenvaihdoksia. Miten yritykset valmistautuvat vaihdokseen, kuinka kauan vaihdos kestää ja halutaanko käyttää ulkopuolista asiantuntija-apua ja kuinka tarpeelliseksi se koetaan.

Tutkimuksen teoriaosassa kävimme läpi sukupolvenvaihdoksen lähtökohdat, johon kuuluu esimerkiksi ennakointi ja valmistautuminen. Onnistuneet vaihdoksen kannalta nämä ovat erittäin tärkeitä vaiheita, sillä on hyvä kartoittaa yrityksen tila ennen suuria muutoksia. Seuraavaksi käsitelimme erilaisia sukupolvenvaihdoksen toteutustapoja. Se millä tavalla vaihdos toteutetaan, on kiinteässä yhteydessä hyvään valmistautumiseen. Jos valmistautuminen jätetään puolitiehen, on mahdollista, että valitaan yrityksen ja jatkajan kannalta huono vaihtoehto.

Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu kappaleessa käsitelimme vero- ja rahoitussuunnittelua. Nämä ovat erityisen tärkeitä, jotta vaihdos saadaan loppuun mahdollisimman vähin vahingoin ja kuluin. Jos verosuunnittelu on tehty huonosti tai jätetty kokonaan tekemättä, seuraamukset voivat olla erittäin raskaat.

Ulkopuolisen rahoituksen käyttö saattaa myös olla ratkaiseva tekijä onnistuneessa vaihdoksessa. Rahoitustarve johtuu pohjimmiltaan siitä, että meneviä maksuja joudutaan maksamaan ennen vastaavia tuloja, tai siitä, että tulot jäävät menoja pienemmiksi.

Teoriaosan lopuksi käsitelimme erilaisia vaihtoehtoja sukupolvenvaihdoksen tukemiselle. Esimerkiksi pankit ja Finnvera tarjoavat yrityksille erilaisia ratkaisuja rahoitukseen. Rahoituksen lisäksi yleinen neuvonta auttaa sekä luopujaa että jatkajaa. Verovirastot, TE-keskukset, Suomen yrittäjät ry, Perheyrittäjien liitto ry sekä monet muut virastot ja kauppakamarit järjestävät erilaisia koulutustilaisuuksia ja seminaareja yrittäjille.

Teoreettinen viitekehys on valmiista pohjasta mukautettu, mutta vastaa hyvin teoriaosaa. Tutkimusote oli kvantitatiivinen ja tutkimuksen reliabelius ja validius olivat kohtalaiset. Uskomme, että tulokset olisivat pysyneet samankaltaisina vaikka vastausprosentti olisi ollut suurempi. Tutkimusosa suoritettiin sähköpostikyselyllä, joita lähetimme 50 pk-yritykseen ympäri Suomea. Vastauksia saimme 19 kappaletta. Kaikki vastanneet olivat jo saaneet sukupolvenvaihdoksen suoritettua tai se oli kesken. Uskomme tämän johtuvan siitä, että ne yritykset, joissa vaihdos on vielä edessä, eivät halunneet kertoa siihen liittyviä suunnitelmiaan, koska pitävät vaihdosta yksityisenä asiana.

Tutkimustulokseksi saimme, että yrittäjät ovat olleet hyvin tietoisia sukupolvenvaihdoksen vaativuudesta ja ovat osanneet ottaa selvää erilaisista vaihtoehdoista. Yrittäjien mielestä oli tärkeää, että jatkaja on motivoitunut ja haluaa panostaa yritykseen. Myös hyvä verosuunnittelu ja ulkopuolisen asiantuntija-avun käyttö koettiin tarpeellisiksi.

Tulevaisuudessa sukupolvenvaihdokset tulevat lisääntymään suurten ikäpolvien jäädessä eläkkeelle. Tarve asiantuntija-apuun tulee varmasti myös lisääntymään. Ratkaisevassa asemassa ovatkin asiantuntijat sekä rahoituksen ja neuvonnan saanti. Sukupolvenvaihdos on monessa yrityksessä suuri muutos ja henkisestikin raskas ja se halutaan tehdä hyvin ja huolella. Näin ollen asiantuntijoiden tuki ja neuvonta vaikuttaa huomattavasti siihen, miten sukupolvenvaihdos tullaan kokemaan yrityksessä.



## LÄHDELUETTELO

Aminoff, P., 2005. Perheyrittäjäyys. Perheyrietykset jatkuvuuden, uusiutumisen ja kasvuhakuisuuden moottorina. Helsinki. Kauppa- ja teollisuusministeriö. (KTM julkaisuja 16/2005)

Clifford, S., Teodosio, A., Kangas, E. 2004. Yrittäjäpolvenvaihdos: yrittäjän opas. Pori. Ai-Ri Offset

Elinkeinoelämän keskusliiton lehti, numero 8, lokakuu 2005 [viitattu 26.3.2006.]

Saatavissa:

[http://www.ek.fi/prima/8\\_2005/sukupolvenvaihdos\\_rahoitus\\_verotus.php](http://www.ek.fi/prima/8_2005/sukupolvenvaihdos_rahoitus_verotus.php)

Ernst & Young. 2/2001 Yrityksen sukupolvenvaihdos. Helsinki. Fagepaino Oy

Heikkilä, T., 1999. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Oy Edita Ab

Heinonen, J. (toim.) 2003. Quo vadis. Suomalainen perheyritys? Turku. Kirjapaino Grafia Oy

Heinonen, J., (toim.) 2005. Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Pieksämäki. Tietosanoma Oy. RT-Print Oy

Helokoski, E., Lindholm, T. 2003. Perintöverokirja. Helsinki. Edita Prima Oy

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy

Immonen, R., Lindgren, J. 2004. Onnistunut sukupolvenvaihdos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

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

Kukkonen, M. 1994. Osakeyhtiön myynnin verotus. Jyväskylä. Lakimiesliiton kustannus. Gummerus kirjapaino Oy

Kukkonen, M. 2004. Pienosakeyhtiön ja sen osakkaan tuloverotus. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy

Kuvaja, S., Kortelainen, S., Saurio, S. 2005. Ammattikorkeakoulun rooli yrittäjäpolvenvaihdoksen edistämiseksi. Helsinki. Edita Publishing Oy. Kauppa- ja teollisuusministeriö. (KTM Rahoitetut tutkimukset 3/2005).

Lehtisalo, Sami. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu kannattaa aloittaa ajoissa. [online]. Helsinki: Asianajotoimisto Laakso, Lukander & Ruohola Oy. [viitattu 12.4.2006]. Saatavissa:  
<http://www.llr.fi/index.php?action=item-view&item-action=view&item-hash=6daff755b2c01932333d55544859888c>.)

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

Nordea. Pääomarahoitus [viitattu 29.3.2006.] Saatavissa:  
<http://www.nordea.fi/sitemod/default/index.aspx?pid=707444>

Osakeyhtiölaki 29.9.1978/734

Rissanen, T. 2004. Yrityksen verosuunnittelu ja kuumat veroneuvot. Jyväskylä. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti

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

Siikarla, P. 2001. Onnistunut yrityskauppa ja sukupolvenvaihdos. Jyväskylä. Gummeruksen Kirjapaino Oy

Stenholm, P. 2003. Yrityksen sukupolvenvaihdos ja sen tukeminen. Helsinki. Kauppa- ja teollisuusministeriö. 94 s. (Tutkimuksia ja raportteja 7/2003)

TE-keskus. 2005. ViestinVaihto, sukupolvenvaihdoksen asiantuntijapalvelu. [viitattu 31.3.2006.] Saatavissa:

<http://www.tekeskus.fi/web/ktmyht.nsf/julkaistuttasonroittain/FIN200.300.200.1400.00?OpenDocument&taso=FIN200.300.200.1400.00>

TE-keskus, Nordea, Ilmarinen, Verohallitus 2004, 6. Yrittäjä, kuka jatkaa työtäsi? Yrittäjäruuvi 2004. Uusi Kivipaino Oy [viitattu 28.3.2006.] Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/kukajatkaa>

Tomperi, S. 2005. Yritysverotus ja tilinpäätössuunnittelu. Vantaa. WSOY

Tunkkari-Eskelinen, M. 2005. Mentored to feel free. Jyväskylä studies in Business and Economics 44. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto.

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

Uusitalo, H. 1996. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva. WSOY

Verohallitus. Verohallituksen julkaisu 41.06, 2006. Luovutusvoittojen verotus vuodesta 2006 alkaen. [viitattu 24.3.2006.] Saatavissa:

<http://www.vero.fi/nc/doc/download.asp?id=655;58445>

Verohallinto. Veron korotus ja peitelty osinko 2000. Ohje Nro 2499/39/2000 [viitatti 24.3.2006.] Saatavissa:

[http://www.vero.fi/default.asp?article=590&domain=VERO\\_MAIN&path=5,40,87&language=FIN](http://www.vero.fi/default.asp?article=590&domain=VERO_MAIN&path=5,40,87&language=FIN)

Verohallitus. Perintö- ja lahjaverotaulukko 2002. [viitattu 22.3.2006]. Saatavissa: <http://www.vero.fi/nc/doc/download.asp?id=662;47368>

Verohallitus. Verohallituksen ohje, diaarinumero 535/345/2004. Yrityksen sukupolvenvaihdos verotuksessa. [viitattu 24.3.2006]. Saatavissa: <http://www.vero.fi/nc/doc/download.asp?id=3457;811113>

**A. Taustatiedot****LIITE 1**

Yrityksen nimi:

Mikä on tehtävänne yrityksessä (esim. toimitusjohtaja)?

- 1) Minkälaiseksi arvioisitte yrityksen tämän hetkisen taloudellisen tilanteen? (Rastittakaa sopivin vaihtoehto)
- a)  erinomainen  
 b)  hyvä  
 c)  tyydyttävä  
 d)  välttävä  
 e)  heikko
- 2) Monesko nykyinen omistajasukupolvi on?
- 3) Koska edellisen sukupolven- tai omistajanvaihdos tapahtui?
- 4) Miten tärkeiksi arvioitte seuraavat väittämät sukupolvenvaihdon onnistumisen edellytyksistä?  
 Arvioikaa väittämiä asteikolla 1 = erittäin tärkeä, 2 = melko tärkeä, 3 = hieman tärkeä ja 4 = ei lainkaan tärkeä.  
**Rastittakaa parhaiten mielialidettänne vastaava numero. (HUOM! vain yksi rasti / vastausrivi)**

	erittäin tärkeä	melko tärkeä	hieman tärkeä	ei lainkaan tärkeä
a) Oletetun jatkajan on oltava motivoitunut jatkamaan yritystä				
b) Sukupolvenvaihdoksesta on keskusteltava perheessä				
c) Sukupolvenvaihdosta on suunniteltava ajoissa				
d) Luopuvan yrittäjän on tuettava ja neuvottava jatkajaa vaihdoksen jälkeen				
e) Jatkajan on työskenneltävä yrityksessä ennen vaihdosta				
f) Ulkopuolinen rahoitus on selvitettävä ja järjestettävä ajoissa				
g) Verotusasioita on selvitettävä ajoissa ennen vaihdosta				
h) Verottajalta on haettava ennakkopäätös veroseuraamusten selvittämiseksi				
i) Sukupolvenvaihdon suunnittelussa on käytettävä ulkopuolista asiantuntija-apua				
j) Jatkajalla on oltava alan osaamista				
k) Jatkajan on oltava koulutettu/valmennettu yrityksen jatkamiseen				

7) Onko yrityksessänne tehty sukupolven- tai omistajanvaihdos? (Rastittakaa sopiva vaihtoehto)

- Kyllä (Siirtykää kohtaan C. ja jatkakaa kysymyksestä 11)  
 Ei (Siirtykää kohtaan B. ja jatkakaa kysymyksestä 8)

## B. Sukupolvenvaihdos toteutumatta

8. Aiotteko luopua yritystoiminnasta lähivuosina? (Rastittakaa sopivin vaihtoehto)

- Kyllä  
 Ei  
 En tiedä

Jos vastasitte kyllä, niin kenelle aiotte luovuttaa yritystoimintanne? (Rastittakaa sopivin vaihtoehto)

- a)  perheen tai lähisuvun jäsenille  
b)  yrityksen nykyisille osakkaille  
c)  yrityksen työntekijälle/työntekijöille  
d)  yrityksen, perheen tai lähisuvun ulkopuolelle  
e)  yritystoiminta loppuu

9. Miten aiotte luopua yritystoiminnastanne? (Rastittakaa sopivimmat vaihtoehdot)

- a)  Lahjoittamalla koko yrityksen kerralla  
b)  Lahjoittamalla vain osia yrityksestä  
c)  Myymällä yrityksen kokonaan  
d)  Myymällä vain osia yrityksestä  
e)  Perintönä ja testamentilla  
f)  Luopumalla vain omistajuudesta

10. Suunnittelemanne jatkaja? (Rastittakaa sopivimmat vaihtoehdot)

- a)  Sopivaa jatkajaa ei ole tiedossa  
b)  Opiskelee tällä hetkellä  
c)  Työskentelee tällä hetkellä yrityksessäni  
d)  Työskentelee tällä hetkellä muualla  
e)  Hänellä on toimialan koulutusta  
f)  Omistaa yrityksestä osia  
g)  Omistaa koko yrityksen  
h)  On halukas ja motivoitunut jatkamaan yritystä

## C. Sukupolvenvaihdos toteutunut

11. Kauanko sukupolvenvaihdoksenne kesti? vuotta

12. Mitkä olivat näkemyksenne mukaan keskeisimmät syyt sukupolvenvaihdokseen? (Rastittakaa sopivimmat vaihtoehdot)

- a)  Luopujan mahdollisuus siirtyä eläkkeelle  
b)  Luopujan mahdollisuus myydä yritys hyvään hintaan  
c)  Luopujan terveydelliset syyt  
d)  Luopujan kyllästyminen yritystoimintaan  
e)  Luopujan läheisen tai omaisen terveydelliset syyt

13. Miten sukupolvenvaihdos tapahtui? (Rastittakaa sopivimmat vaihtoehdot)

- a)  Koko yritys lahjoitettiin kerralla jatkajalle
- b)  Yrityksen osia lahjoitettiin jatkajalle
- c)  Yritys myytiin kokonaan jatkajalle
- d)  Yrityksen osia myytiin jatkajalle
- e)  Perintönä ja testamentilla jatkajalle
- f)  Yrityksen johtamistehtävät siirrettiin jatkajalle

#### D. Asiantuntija-apu

14. Käyttikö/käytättekö sukupolvenvaihdoksessa ulkopuolista asiantuntija-apua? (Rastittakaa sopivin vaihtoehto)

- Kyllä
- Ei
- Ei, mutta olisi pitänyt/pitäisi

15. Miten arvioitte seuraavien asioiden auttaneen/auttavan sukupolvenvaihdostanne? (Rastittakaa kustakin kohdasta auttaa tai ei auta-kohta)

	auttaa	ei auta
Liiketoimintasuunnitelma		
Tilinpäätösanalyysi/arvonmääritys		
Sukupolvenvaihdossuunnitelma		
Konsultit		
Asiantuntijoiden luennot		
Case-yritykset		
Ryhmätyöt		
Muiden yrittäjien tapaaminen ja keskustelu		

**Kiitos erittäin paljon vastauksistanne ja hyvää syksyä!**