

Opinnäytetyö (AMK)

Kansainvälisen liiketalouden koulutusohjelma

2017

Peik-Erik Hindersson

NÄKÖPIIRISSÄ OMISTAJANVAIHDOS

– Nykytilan analysointi ja toteutuksen vaihtoehdot

Peik-Erik Hindersson

NÄKÖPIIRISSÄ OMISTAJANVAIHDOS

- nykytilan analysointi ja toteutuksen vaihtoehdot

Tämän toimeksiantona toteutettavan opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten perheomisteisen pienyrityksen omistajanvaihdos voidaan toteuttaa ja miten talouden tunnusluvut voivat auttaa prosessia, tuomalla selkeyttä yrityksen taloudellisen aseman tarkasteluun.

Opinnäytetyön teoriaosuuden ensimmäisessä osiossa perehdyttiin omistajanvaihdoksen toteutustapoihin ja niiden veroseuraamuksiin. Sekä omistajanvaihdoksen sukupolvenvaihdoshuojennusten asettamiin vaatimuksiin ja tuomiin hyötyihin. Seuraavassa luvussa perehdyttiin yrityksen taloudellisen tilan analysointiin ja luotiin trendi- ja prosenttianalyysit, sekä avattiin ja tarkasteltiin tärkeimmät kannattavuuden, maksukyvyn ja vakavaraisuuden tunnusluvut. Kolmannessa osiossa tutkija ehdotti erilaisia kehittämisehdotuksia taloudellisen tilan parantamiseen ja pohti yrityksen rakennejärjestelyiden merkitystä omistajanvaihdosta ajatellen.

Tutkimus on kvalitatiivinen ja perustuu yrityksen kolmen viimeisimmän tilikauden tilinpäätöstietoihin ja keskusteluihin yrityksen nykyisen omistajan kanssa. Tutkimuksen edetessä selvisi, että yrityksen taloudellinen tilanne on ollut viime vuosina laskusuhdanteinen ja yrityksen tuloslaskelman perusteella yrityksen kulurakenne on heikentynyt. Tilinpäätöksiä analysoimalla voitiin kuitenkin päätellä, että yritys on vakavarainen ja maksukykyinen, eivätkä nämä kulurakenteen heikentymiset yritystä kaada ja siksi onkin tärkeää, että yritystoimintaa jatketaan tulevaisuudessakin. Tutkimuksen perusteella tutkija ehdotti, että yrityksessä voitaisiin järjestellä rakennetta selkeämmäksi käyttämällä hyväksi osakevaihtona toteutettavaa konsernirakenteen muodostamista.

Tutkimusta voidaan käyttää hyväksi tapauksissa joissa etsitään ratkaisua yrityksen taloudellisen tilanteen selvittämiseen ja tarvitaan tietoa omistajanvaihdoksen toteutustavoista ja yrityksen rakennejärjestelyistä.

ASIASANAT:

Tilinpäätösanalyysi, omistajanvaihdos, trendianalyysi, prosenttianalyysi, perheyritys

Peik-Erik Hindersson

TRANSFER OF OWNERSHIP IN THE HORIZON

- analyzing the current financial state and planning the transfer of ownership

The purpose of this commissioned thesis was to investigate how a small family-owned company can execute the transfer of ownership and how the statistics from the financial statements can aid the process, by clarifying the financial standing of the company.

In the theory part of this thesis the researcher takes a look in to the ways of performing a change of ownership and to the taxation ramifications that follow with the different options available. A significant part of the theory was looking into the mitigations and requirements that are in question when performing the transfer of ownership from previous generation to the next. The second part of the theory was focused on analyzing the current state of the company by way of percentage- and trend analyses and looking in to the key figures of the company's profitableness, solvency and financial solidity. In the third section the researcher proposed various ways of improving the profitability of the company and considered the significance of structural changes for the company, to clarify the structure of the company for the purchaser or successor.

The research conducted in this thesis is qualitative and based on the last three financial statements of the company and to conversations with the current owner of the company. As the research advanced, the researcher found out that the financial standing of the company had been experiencing a slight down-turn in business during the period being researched and the cost-structure of the company had weakened. By analyzing the financial statements, the researched could point out that the company is still within a good financial standing and the weakening of the cost-structure will not significantly affect the company's ability to survive the down-turn in the short term. Based on the research, the researcher suggested that the current owner could structure the company in to a corporation by exchanging shares with a new subsidiary company, to protect the gathered assets.

This thesis can be used for advantage when there is a need to understand the financial statement analysis and when information of transfer of ownership and structural changes are required in a small company.

KEYWORDS:

Financial statement, financial statement analysis, transfer of ownership, SME, family-owned company, structure

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 OMISTAJANVAIHDOS	8
2.1 Yritystoiminnan jatkuminen suvussa	11
2.2 Yrityksen myyminen ulkopuolisille	12
2.3 Verovapaus ja huojennukset sukupolvenvaihdosluovutuksissa	13
3 KOHDEYRITYKSEN NYKYTILAN ANALYSOINTI	15
3.1 Tilinpäätösanalyysia käyttävät tahot	15
3.2 Oikaisukirjaukset	15
3.3 Kassavirtalaskelma	16
3.4 Prosenttianalyysi	16
3.5 Trendianalyysi	19
3.6 Kannattavuuden tunnusluvut	22
3.6.1 Käyttökateprosentti	22
3.6.2 Nettotulosprosentti	23
3.6.3 Sijoitetun pääoman tuottoprosentti	23
3.7 Maksuvalmiuden tunnusluvut	24
3.7.1 Quick ratio	24
3.7.2 Current ratio	24
3.8 Vakavaraisuuden tunnusluvut	25
3.8.1 Omavaraisuusaste	25
3.8.2 Velkaprosentti	26
3.8.3 Käyttöpääomaprosentti	26
3.8.4 Myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoaika	27
4 KEHITTÄMINEN JA VAIHTOEHDOT	28
4.1 Yrityksen taloudellinen tila ja kannattavuuden parantaminen	28
4.2 Yrityksen omistajanvaihdoksen suunnittelu ja ennakointi	30
4.2.1 Osakevaihto	30
4.2.2 Liiketoimintasiirto	31
4.2.3 Jakautuminen	32
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	33

6 LÄHTEET	35
7 LIITTEET	1

LIITTEET

Liite 1. Tuloslaskelma 2014 (1/2)	
Liite 2. Tase 2014 (1/2)	
Liite 3. Tase 2014 (2/2)	
Liite 4. Tuloslaskelma 2015	
Liite 5. Tase 2015 (1/2)	
Liite 6. Tase 2015 (2/2)	
Liite 7. Tuloslaskelma 2016	
Liite 8. Tase 2016	
Liite 9. Osakevaihto	
Liite 10. Liiketoimintasiirto	
Liite 11. Jakautuminen	

KAAVAT

Kaava 3. Yrityksen sidosryhmät ja tilinpäätösanalyysin käyttökohteet (Kallunki, 2014).	15
--	----

TAULUKOT

Taulukko 1. Lähimpien sukulaisten veroluokat (Verohallinto, 2017).	9
Taulukko 2. Lähisukulaisten perintöverotus (Verohallinto, 2017).	10
Taulukko 3. Prosenttianalyysi (1/2)	17
Taulukko 4. Prosenttianalyysi (2/2)	18
Taulukko 5. Trendianalyysi (1/2)	20
Taulukko 6. Trendianalyysi (2/2)	21
Taulukko 7. Esimerkki taulukosta.	Error! Bookmark not defined.

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva yritys on virallisesti luokiteltu toimialalle 46733 Metall- ja mineraalituotteiden tukkukauppa. Yritys toimii Etelä-Suomessa ja työllistää noin 10 työntekijää vakituisesti. Yrityksellä on yksi toimipiste ja se on perustettu nykyisellä nimellään vuonna 1999, mutta alun perin jo 1985 kommandiittiyhtiönä. Analyysin kohteena oleva yritys on kirjanpitolain määritelmien mukaisesti pienyritys, sillä mikroyrityksen rajat ylittyvät sekä liikevaihdon, että taseen loppusumman osalta.¹

Kiinnostus aihetta kohtaan kumpuaa yrityksen elinkaaren vaiheesta, jossa sukupolvenvaihdos on yhä ajankohtaisempi ja yrityksen toimintaa täytyy analysoida tulevaa varten.

Opinnäytetyössä kiinnitetään huomiota erityisesti yrityksen taloudellisen toiminnan analyysiin, jossa selvitetään yrityksen taloudelliset toimintaedellytykset. Seuraavassa vaiheessa tehdään oikaistujen tilinpäätösten avulla trendi- ja prosenttianalyysit sekä yrityksen tilinpäätösanalyysi. Tilinpäätösanalyysissä keskiössä olevat pisteet ovat yrityksen kannattavuus, maksukykyisyys ja vakavaraisuus. Kolmannessa osiossa pohditaan yrityksen mahdollisuuksia kehittää toimintaansa ja vaihtoehtoja omistajanvaihdoksen toteuttamiselle, perustuen osittain yrityksen rakenteen ja liiketoiminnan tunnuslukujen analysointiin.

Tilinpäätös on tarkoin säädelty laskelma, jonka tarkoituksena on selvittää yrityksen tulos ja varallisuusasema viimeisen tilikauden tietoihin perustuen. Tilinpäätöksen muodosta päättää kirjanpitolaki ja -asetus, sekä muut tilinpäätöstä säätelevät normit, esimerkiksi Kirjanpitolautakunnan päätökset.

Tilinpäätös on yleisesti ottaen tärkein ja usein myös ainoa yrityksestä ulospäin näkyvä tieto, jonka perusteella osakkaiden sekä ulkopuolisten rahoittajien täytyy tehdä päätöksensä investointinsa kannattavuudesta.²

Yleisesti ottaen pienyrityksen tilinpäätös on hyvin kevyt, ja uuden kirjanpitolain astuttua voimaan, helpottuu raportointi entisestään. Tämä tuo haasteita edellisessä kappaleessa mainittuun ulkopuolisten rahoittajien päätöksentekoon, kun tietoa ei ole enää saatavilla yhtä paljon.³

Pieniyhtiön tilinpäätöksessä käytetään usein suomalaista tilinpäätösnormistoa, joka perustuu hyvin pitkälle siihen, että suurin osa yrityksistä rahoittaa toimintaansa lainoilla rahoituslaitoksilta eli se perustuu pankkikeskeiseen rahoitusjärjestelmään.⁴

¹ Liikevaihto enintään 700 000 euroa, taseen loppusumma enintään 350 000 euroa ja henkilökunta enintään 10 henkilöä.

² (Salmi & Rekola-Nieminen, Tilinpäätöksen rakentaminen ja tulkinta, 2004)

³ (Karkulahti, 2015)

⁴ (Jepifanov, 2011)

Myös vaihtoehtoisen normiston käyttäminen Suomessa on mahdollista. Tämä kulkee nimellä IFRS (International Financial Reporting Standard) ja sen käyttäminen on pakollista kaikille EU:n alueella jossakin pörssissä listatuille yrityksille. Muiden yritysten kohdalla Suomessa tilanne on "ei estettä, ei pakkoa".⁵

Yritysten kansainvälistyessä nopeasti, on IFRS-standardien käyttöönotto merkittävä tekijä helpottamaan sijoittajien toimintaa, sillä jokaisella maalla on hieman erilaiset tilinpäätöskäytännöt. Jotta yrityksiä pystyttäisiin vertailemaan toisiinsa, toimivat yhtenäiset standardit varmentavana tekijänä

Tilinpäätösanalyysissä tutkitaan yrityksen kannattavuutta ja taloudellista tilaa käyttämällä hyväksi yrityksen virallista tilinpäätöstä, liitteitä ja muuta käytettävissä olevaa informaatiota. Tilinpäätöksen perusteella voidaan laskea useita tunnuslukuja, jotka mahdollistavat yrityksen taloudellisen tilanteen tulkitsemisen ja vertailun muihin saman toimialan yrityksiin.

Perustana työssä toimii teoriaosuus, jossa käydään läpi ja esitellään tärkeimmät termit ja käsitteet liittyen sukupolvenvaihdokseen ja yrityksen tilinpäätöksestä laskettaviin tunnuslukuihin. Tarkoituksena on tehdä tilinpäätöksestä luettavista (olennaisista) luvuista ja tiedoista helpommin tulkittavia ja tutkittavia, jotta yrityksen omistaja ja tuleva sukupolvi saavat tuoreen katsauksen yrityksen taloudelliseen tilanteeseen ilman henkilökohtaisia tunnesiteisiin perustuvia näkemyksiä.

Tutkimus on kvalitatiivinen ja aineistona käytetään yrityksen kolmen viimeisimmän tilikauden tilinpäätöstietoja.

Tilinpäätöksistä muodostetaan oikaistu tuloslaskelma ja tase sekä näistä laskettavat arvot, tunnusluvut ja kehityssuunnat. Laskelmat suoritetaan Excel-taulukkolaskentaohjelmaa ja ohjelmaan rakennettua tilinpäätösanalyysi-työkalua hyväksi käyttäen.

Työn tekijällä on myös työnsä puolesta mahdollisuus keskustella havainnoista KHT-tilintarkastajien ja veroasiantuntijoiden kanssa ja saada näin tukea havaintojen tulkitsemiseen.

⁵ (Salmi, Mitä tilinpäätös kertoo?, 2001)

2 OMISTAJANVAIHDOS

Yrityksen omistajanvaihdos on sananmukaisesti tapahtuma, jossa yrityksen sen hetkinen omistaja luopuu omistuksestaan kyseisessä yrityksessä joko osittain tai kokonaan.

Omistajanvaihdokset ovat yleisesti hyvin monitahoisia prosesseja joihin vaikuttavat erinäiset asiat ja tavoitteet, siksi niihin on syytä valmistautua ajoissa, mahdollisimman huolellisesti ja yleensä ulkopuoliseen asiantuntijaan turvautumalla.

Omistajanvaihdoksesta puhuttaessa, tarkoitetaan sillä yleensä osapuolien välillä tapahtuvaa kauppaa. Todellisuudessa, omistuksen siirtymisen vaihtoehtoja on monenlaisia ja jokainen tilanne on erilainen ja vaatii tarkkaa laskemista ja suunnittelua.

Tapoja vaihtaa omistusta ovat (pois lukien aviovarallisuusjärjestelmä):

Lahja

Tavallinen lahja on yksipuolinen oikeustoimi, jolla omistusoikeus omaisuuteen siirretään toiselle ilman vastiketta. Lahjan tunnusmerkkinä voidaan pitää muun muassa sitä, että lahja olennaisesti vähentää antajan varallisuutta ja lisää saajan varallisuutta, ja edelleen sitä, että varallisuus siirtyy henkilöltä toiselle vastikkeetta vapaaehtoisella luovutuksella.

Perintö- ja lahjaverolain lahjanluonteisia luovutuksia koskevan säännöksen mukaan käyvän hinnan ja sitä pienemmän vastikkeen erotus katsotaan lahjaksi, jos käytetty vastike on enintään 75 prosenttia käyvästä arvosta.⁶

Ennakkoperinnöllä tarkoitetaan lahjaa, jonka perittävä eläessään antaa perilliselleen. Ennakkoperintö on joko kokonaan tai vain osittain vastikkeeton. Luovutusta on pidettävä lahjanluontoisena, kun omaisuuden arvon ja siitä maksetun hinnan välillä on selvä epäsuhta.

Olettama on, että rintaperillisten saama lahja katsotaan ennakkoperinnäksi, jos lahjanantaja ei ole muuta määrännyt.

Ennakkoperintönä annetulle lahjalle, on asetettava se arvo, mikä sillä oli vastaanottohetkellä, jollei asianhaaroista muuta johdu.⁷

Lahjaa annettaessa tulee huomioida, että kun saajan varallisuus olennaisesti lisääntyy vastikkeetta, tulee lahjasta maksaa lahjaveroa. Uusimman verohallinnon säännöksen mukaan lahjoitettava lahja on veroton kun summa on alle 5000 euroa kolmen vuoden

⁶ (Lakari & Engblom, 2015)

⁷ (Lakari & Engblom, 2015)

ajanjaksolla. Tämän summan ylittyessä ajanjakson aikana, tulee lahjansaajan maksaa veroa alla olevan taulukon mukaisesti:

1. veroluokka, lähimmät sukulaiset

Lahjan arvo (euroa)	Vero alarajan kohdalla (euroa)	Veroprosentti ylimenevästä osasta (%)
5 000–25 000	100	8 %
25 000–55 000	1 700	10 %
55 000–200 000	4 700	12 %
200 000–1 000 000	22 100	15 %
1 000 000–	142 100	17 %

Taulukko 1. Lähimpien sukulaisten veroluokat (Verohallinto, 2017).

Perintö

Henkilön kuollessa, siirtyy henkilön omaisuus leskelle ja rintaperillisille. Tämä koskee myös yrityksen omistusta, ellei toisin ole osakassopimuksessa määrätty.

Testamentin avulla voidaan määrittää, että miten omaisuus halutaan jaettavan henkilön poistumisen jälkeen. Tällä voidaan turvata aviopuolison asema kuolemantapauksessa, turvata lasten asema kuolemantapauksessa, poiketa lakimääräisestä perimysjärjestyksestä ja siirtää tiettyä varallisuutta nimetyille saajalle.⁸

Eli toisin sanoen, voidaan testamentilla määrittää perinnössä yrityksen omistuksen suhdanteet halutulla tavalla, jos esimerkiksi jatkaja on jo ilmaissut halukkuutensa ottaa yritys haltuunsa. Näin voidaan varmistaa, että omistajuus menee oikealle henkilölle. Perinnöstä ei voida kuitenkaan ketään sulkea pois vaan rintaperillisille kuuluu aina vähintään lakiosa, eli puolet perintöosasta.

⁸ (Lakari & Engblom, 2015)

On huomioitava, että perinnöstä joutuu maksamaan perintöveron osuuden, perinnön summan ylittäessä 20 000 euroa (taulukko 2).

Perinnön arvo	Vero alarajan kohdalla	Veroprosentti ylimenevästä osasta
20 000 - 40 000	100	7
40 000 - 60 000	1 500	10
60 000 - 200 000	3 500	13
200 000 - 1 000 000	21 700	16
1 000 000 -	149 700	19

Taulukko 2. Lähisukulaisten perintöverotus (Verohallinto, 2017).

Kauppa

Kaupalla tarkoitetaan sopimusta, jolla myyjä luovuttaa omistusoikeuden sovittuun omaisuuteen rahavastiketta vastaan.

Yrityksen siirtyessä kaupalla, on kyseessä yleensä osake- tai liiketoimintakauppa. Osakekauppa on näistä kahdesta myyjän kannalta turvallisin, koska myyjä vapautuu yhtiön vastuista ja myynnistä syntyvä luovutusvoitto verotetaan pääomatulona, jos myyjä on luonnollinen henkilö.

Osakekaupan erikoispiirteitä on se, että usein kauppa toteutetaan erikseen perustettavan holding-yhtiön lukuun, jos ostajana on yksityishenkilö. Holding-yhtiö hankkii kauppahintaan tarvittavan rahoituksen ja ostaa yrityksen. Holding-yhtiölle hankitaan yleensä tuloja esimerkiksi hallintopalkkioiden muodossa, myös konserniavustuksen ja osinkojen maksaminen on pidemmällä tähtäimellä tietyin edellytyksin mahdollista.⁹

Liiketoimintakauppa on ostajalle kaikkein turvallisin ja selkein vaihtoehto, koska kauppa kohdistuu vain ennalta sovittuihin tase-eriin eli esimerkiksi yrityksen kiinteistöihin, konekantaan tai vaihto-omaisuuteen. Näin ostaja voi välttyä ostamasta yrityksen epäilyttäviä tai tarpeettomia varallisuuseriä.

⁹ (Lakari & Engblom, 2015)

Ostettava omaisuus on myös suoraan käytettävissä ostajalle syntyvien kauppahintavelkojen vakuudeksi, joten rahoituksen hankkiminen voi olla osakekauppaa helpompi järjestää.

Liiketoimintakaupassa on syytä huomioida, että työntekijät siirtyvät vanhoina työntekijöinä entisiin työsuhde-ehdoin, jolloin yrityksellä on yt-menettelyvelvoite työntekijöihinsä päin. On myös syytä muistaa, että sopimukset eivät yleensä ole siirtokelpoisia. Tästä johtuen, on tärkeää sopia tärkeimpien sopimuskumppaneiden kanssa sopimussuhteiden jatkamisesta.¹⁰

2.1 Yritystoiminnan jatkuminen suvussa

Sukupolvenvaihdoksesta puhuttaessa tarkoitetaan, että yrityksen tuleva jatkaja on perhepiiristä ja suunnitelmat pitäisi siis laatia kyseistä valintaa tukemaan.

Yrityksessä joka on arvokas ja aikoo aidosti jatkaa toimintaansa vielä pitkälle tulevaisuuteen, tämä asia tulisi ottaa suunnitteluun ja liiketoimintasuunnitelmaan mukaan jo kauan ennen kuin vaihdos tapahtuu ja vetovastuun siirtämisen tulisi tapahtua vaiheittain, antaen jatkajalle aikaa kasvaa tulevaan rooliinsa. Omistajan tulisi pyrkiä tekemään itsestään yhä tarpeettomampi yrityksen toiminnalle ja siirtämään päätöksentekovaltaa jatkajalle – aidosti.¹¹

On myös hyvin tärkeää varmistua siitä, että yrityksen jatkajalla on todelliset edellytykset jatkaa yritystä. Tämä tarkoittaa siis sitä, että yrityksen siirtäminen jatkajalle tulisi aloittaa jo kauan ennen kuin vaihdos tapahtuu. Sillä jos yritys tulee kertarysäyksellä perilliselle, selviää perillinen tuskin vaadittavista veroista, ellei hänellä todella ole talouskunossa. Omistajan on mahdollista siirtää yritystä jatkajille pitkän ajan kuluessa lahjoittamalla lainmukaisen verottoman maksimimäärän yrityksen osakkeita.¹²

Yrityksen omistajuutta suvussa jatkettaessa, on kriittistä, että yritys miettii jatkuvuutta myös strategisella tasolla. Ryysyistä rikkauksiin ja takaisin ryysyihin kolmessa sukupolvessa (vapaa käännös) on maailmanlaajuisesti hyvin tunnettu sanonta. Tällä tarkoitetaan sitä, että siinä pisteessä kun yrityksen perustajan lapsenlapset ovat yrityksen johdossa, on yritystoiminta kaatumaisillaan.¹³

Se, että miten tämän kaltainen tragedia voidaan välttää, riippuu yrityksen omistajien strategisista päätöksistä ja suunnittelusta. Ongelma tulee siinä, että kun yrityksen perustajat ovat vaatineet jälkikasvultaan osallistumista perheen yrityksen toimintaan, ovat

¹⁰ (Lakari & Engblom, 2015)

¹¹ (Rantanen;Korpela;Engblom;Haavisto;& Haanpää, 2016)

¹² (Rantanen;Korpela;Engblom;Haavisto;& Haanpää, 2016) Kts. Kaava 1.

¹³ (Stalk & Foley, 2012)

nämä seuraavan sukupolven kasvatit joilta on aina vaadittu töiden tekemistä perheyri-tyksen eteen viikonloppuisin ja lomilla saattaneet alkaa protestoida tätä toimintamallia vastaan ja kehottaneet omaa jälkikasvuun jahtaamaan muita haaveita kuin perheyri-tyksessä toimimista. Kun kolmas sukupolvi, joka käsittää jo mahdollisesti hyvin suuren määrän jäseniä, on tehnyt kaikkea muuta kuin toiminut perheyri-tyksen palveluksessa, eivät he usein ole enää päteviä toimimaan heti yrityksen johdossa. He saattavat olla vieraantuneita yrityksen tuotteista, prosesseista ja toimialasta. Heille tämä varallisuus on aina ollut olemassa ja on itsestäänselvyys. Kun nämä henkilöt vielä nepotismin vallitessa usein pääsevät yrityksessä johtavaan asemaan, on hyvin todennäköistä, että yri-tyks epääonnistuu.¹⁴

Useissa menestyneissä perheyri-tyksissä onkin alettu vaatimaan, että yrityksen seuraavat sukupolvet opiskelevat jopa maisterin tutkinnon joko kaupan- tai tekniikan alalta ja ha-kevat kokemusta relevantilta toimialalta usean vuoden ajan. Joissakin vaaditaan jopa, että on pitänyt saada tietty määrä ylennyksiä tietyn ajanjakson aikana. Näin varmistu-taan siitä, että yritykseen valikoituvat ne suvun henkilöt joilla on todellisuudessa päte-yyys toimia yrityksen etua ajatellen.¹⁵

Esimerkiksi KPMG:n lakiasiaainjohtaja ja osakas Ari Engblom omistajayrittäjille pitämis-sään puheissa usein puhuu siitä, että yrityksen seuraavan polven johdon olisikin usein parempi tulla yrityksen sisältä ja yrityksessä toimivista alan rautaisista ammattilaisista, joilla on pätevyys ymmärtää yritystoiminnan luonnetta ja alan muutoksia. Yritysjohdajien lapset eivät automaattisesti itse ole omnipotentteja toimijoita.

Omistajastrategian merkitys siis korostuu omistajanvaihdosta toteuttaessa.

2.2 Yrityksen myyminen ulkopuolisille

Yrityksen ulkopuolille myymisessä voi olla kyse joko puhtaasti ennalta päätetystä stra-tegiasta tai siitä, että yrityksellä ei yksinkertaisesti ole jatkajaa. Tämänlaisessa tilan-teessa on hyvin tärkeää, että yritystä aletaan tarkoituksellisesti laittamaan myyntikun-toon jo hyvissä ajoin ennen kaupan tapahtumista. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen on oltava mahdollisimman helppo ostajalle ostaa. Tällöin yritystoiminnan pitää olla mahdollisimman vähän riippuvainen omistajan panoksesta ja suhteista, toisin sanoen, yrityksen toiminta on "vieroitettava" omistajasta ja asiakaskuntaa laajennettava niin, että omistajan vaihtuessa ja mahdollisten suhteiden loppumisesta huolimatta yritys pystyy jatkamaan toimintaansa kannattavana.¹⁶

¹⁴ (McCollum, 2016)

¹⁵ (Stalk & Foley, 2012)

¹⁶ (Rantanen;Korpela;Engblom;Haavisto;& Haanpää, 2016)

Saattaa myös olla, että yrityksellä ei ole jatkajaa, mutta nykyinen omistaja haluaa säilyttää henkilökunnan työpaikat. Tämäkin vaatii tarkkaa suunnittelemista ja yrityksen ostajan kanssa ehdoista neuvottelemista. Tällöin myyntihinnan maksimointi on ehkä toissijainen toimenpide ja henkilökunnan sekä ostajan sitouttaminen korostuu. Ostajan näkökulma on aina erilainen omistajan näkökulmaan ja saattaa keskittyä erilaisiin asioihin minkä omistaja ajattelee olevan arvosta yrityksessä. Erityisen arvokkaita tekijöitä voivat olla juurikin yhtiön avainhenkilöt ja heidän osaamisensa. Normaalina on myös, että ostaja ja myyjä arvostavat eri asioita yrityksessä. Tärkeintä on päästä sovintoon kauppahinnasta.¹⁷

Kuitenkin, varsinkin ulkopuoliselle ostajalle myytäessä, on syytä ottaa huomioon se fakta, että kaikki epäselvyydet yrityksen taloudessa tai rakenteissa laskevat yrityksen markkina-asemaa ostettavana yrityksenä. Yrityksen pitää olla trimmattu sellaiseen kuntoon, että ostaja haluaa ja että hänelle on helppo ostaa kyseinen yritys. Kirjassa Arvokas Yritys¹⁸ sanotaan, että yrityksen arvon kannalta merkitseviä asioita ovat:

- yrityksen yleinen siisteys ja selkeys
- yritystoiminnan talouden selkeys
- yrityksen rakenteellinen selkeys
- yrityksen omistusrakenteen selkeys

Kirjassa painotetaan, että arvokas yritys on rakenteeltaan selkeä. Erilliset liiketoiminnat ovat joko eri yhtiöissä tai erillisinä kustannuspaikkoina ja liiketoimintaan tarvittava omaisuus on selkeästi erillään muusta omaisuudesta. Myös omistusrakenteen on niin ikään hyvä olla selkeä. Kirjan kirjoittajat sanovat, että ristikkäiset omistukset vaikeuttavat kaupantekoa ja ainakin lisäävät sopimuksien pituuksia.¹⁹

2.3 Verovapaus ja huojennukset sukupolvenvaihdosluovutuksissa

Tuloverolain 48§:n 1 momentin 3 kohdan²⁰ ehtoja noudattaessa, on osakkeiden myynnistä sukupolvenvaihdoksen yhteydessä saatu luovutusvoitto verovapaata tuloa. Täytettäviä ehtoja on kolme:

- Verovelvollinen luovuttaa sellaisen yhteisön osakkeita tai osuuksia, jotka oikeutavat vähintään kymmenen prosentin omistusosuuteen yhtiössä.
- Omaisuus on ollut yhteensä yli kymmenen vuotta luovuttajan tai hänen ja sellaisen henkilön omistuksessa, jolta hän on saanut sen vastikkeettomasti.
- Ostajana on luovuttajan lapsi tai muu rintaperillinen tai luovuttajan sisar, veli, sisarpuoli tai velipuoli. Joko yksin tai yhdessä puolisonsa kanssa.

¹⁷ (Ely-keskus, 2017)

¹⁸ (Rantanen, Korpela, Engblom, Haavisto, & Haanpää, 2016)

¹⁹ (Rantanen, Korpela, Engblom, Haavisto, & Haanpää, 2016)

²⁰ (Edilex, 2017)

Kuitenkin, sukupolvenvaihdoshuojennuksia hyväksi käytettäessä, etu menetetään jos ostaja luovuttaa samaa omaisuutta eteenpäin ennen karenssiajan päättymistä. Karenssiaika on viisi vuotta. Luovutuksen kohteina olevien osakkeiden tulee myös oikeuttaa 10 %:n omistusoikeuteen yhtiössä.²¹

Yrityksen omistusosuutta siirtäessä, on sukupolvenvaihdoshuojennuksilla rooli myös ostajan lahjaveron osuudessa. Normaalisissa tilanteissa kauppahinnan on oltava enemmän kuin $\frac{3}{4}$ kohteen käyvästä arvosta. Sukupolvenvaihdoshuojennusten edellytysten täytyessä, on kuitenkin riittävää, kun kauppahinta on yli puolet kohteena olevan yrityksen käyvästä arvosta.²²

Aikaisemmin esitellyt sukupolvenvaihdoshuojennukset, joissa vaaditaan sukulaisuussuhde, pätevät kuitenkin vain tuloverolain 48§:n mukaiseen luovutusvoiton verovapauteen. Perintö- ja lahjaverolain mukaisten verohuojennusten saaminen ei kuitenkaan edellytä sukulaisuutta luovuttajan ja luovutuksensaajan välillä.

Huojennuksen saaminen perintö- ja lahjaverolain 57§:n mukaisesti edellyttää, että perinnön tai lahjan kohteena on vähintään yksi kymmenesosa yrityksen omistamiseen oikeuttavista osakkeista tai osuuksista. Tässä on huomioitava, että vaatimus koskee kutakin luovutusta erikseen. Ei siis ole riittävää, että äiti ja isä lahjoittavat kumpikin 5 % vaikka lahjansaajalle näin muodostuukin yhteensä 10 %:n omistusosuus. Huojennusta ei myöskään voida myöntää takautuvasti niin, että äiti ja isä lahjoittaisivat ensin 5 % ja myöhemmin 5 %. Oikeuskäytännössä kuitenkin on tulkittu 10 %:n omistusosuutta niin, että jos esimerkiksi kaksi henkilöä saa yhteisomistukseensa yhteislahjana 10 %:n osuuden yhtiön osakekannasta, voidaan huojennussäännöstä soveltaa. Huojennuksen saaminen edellyttää myös, että luovutuksensaajan on jatkettava yritystoimintaa. Yleensä tämä tarkoittaa henkilökohtaista työpanosta tai päätösvallan käyttöä hallituksen jäsenenä tai toimitusjohtajana.²³

Osakeyhtiön osakkeita lahjaksi annettaessa on tärkeää huomata, että mikäli lahjantaja pidättää itsellään elinikäisen käyttö- ja hallintaoikeuden, saatetaan verotuksessa katsoa, ettei lahjansaajalla ole tosiasiallisia edellytyksiä jatkaa yritystoimintaa. Osakkeiden hallinnoimisoikeuksien siirtyminen jatkajalle on olennaista.²⁴

Näiden sukupolvenvaihdoshuojennusten soveltamisessa tiettyihin luovutuksiin sisältyy usein paljon tulkinnanvaraa ja kysymyksiä. Näin ollen, on huolellinen luovutusten suunnittelu tärkeää ja edellyttää usein sitä, että Verohallinnolta haetaan kirjallinen ennakkoratkaisu yrityksen tilanteeseen. Näin varmistetaan mahdollisuus käyttää ja hyödyntää huojennussäädöksiä.

²¹ (Edilex, 2017)

²² (Lakari & Engblom, Käytännön sukupolvenvaihdos, 2016)

²³ (Lakari & Engblom, Käytännön sukupolvenvaihdos, 2016)

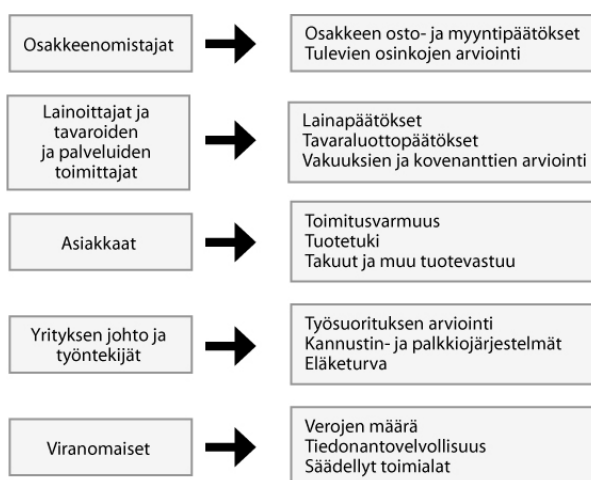
²⁴ (Korkein hallinto-oikeus, 2015)

3 KOHDEYRITYKSEN NYKYTILAN ANALYSOINTI

3.1 Tilinpäätösanalyysia käyttävät tahot

Yrityksen tilinpäätös tuottaa kaikille sen sidosryhmille arvokasta tietoa yrityksen tilanteesta ja monet tekevätkin omat analyysinsä yrityksestä. Jotkut saattavat käyttää tietopalvelujen tuottamia ilmaisia tai suhteellisen matalakustanteisia raportteja. Nämä raportit (varsinkaan ilmaiset) eivät usein kerro kuin pintaraapaisu tilanteesta.

Alla olevassa kuviossa on esitelty yksinkertaisuudessaan yrityksen eri sidosryhmät jotka ovat kiinnostuneita yrityksen tilinpäätöksen analysoinnista.



Kaava 1. Yrityksen sidosryhmät ja tilinpäätösanalyysin käyttökohteet (Kallunki, 2014).

3.2 Oikaisukirjaukset

Tilinpäätösten muokkaamista analyysien pohjaksi kutsutaan tilinpäätösten oikaisemiseksi. Muiden kuin pörssiyritysten tilinpäätöksiä voidaan oikaista tilinpäätösanalyysia varten ottamalla kantaa tilinpäätöserien numeerisiin arvoihin. Yleinen esimerkki tästä on esimerkiksi omistajien palkkakulujen oikaisu työpanosta vastaavaksi, jos omistajat eivät ole maksaneet täyttä työpanosta vastaavaa palkkaa itselleen. Tämä sama periaate pätee varastojen, saatavien tai muiden varallisuuserien arvojen oikeellisuutta pohdittaessa. Varaston osoittautuessa virheelliseksi, voidaan tilinpäätöstä oikaista alaskirjaamalla varaston arvo alas ja huomioimalla kirjaus tuloslaskelmassa. Jotta näin vahva kirjaus voidaan tehdä, edellyttää se yleensä yrityksen sisäisen kirjanpidon tarkastelua.²⁵

²⁵ (Kallunki, Tilinpäätösanalyysi, 2014)

3.3 Kassavirtalaskelma

Kassavirtalaskelmaa käytetään yhtenä yrityksen talouden perusmittarina, tuloslaskelman ja taseen lisäksi. Usein yrityksen alkutaipaleella kuluja syntyy jo ennen kuin yritys alkaa tuottamaan. Kassavirtalaskelman avulla nähdään, että kuinka paljon tuotteita täytyy myydä, jotta kassamaksut saadaan katettua. Kassavirtalaskelma selvittää siis yrityksen todellista maksuvalmiutta ennakkoon.

Yrityssuomen sivuilla kirjoitetaan kassavirtalaskelmasta pk-yrityksille seuraavasti:

”Pk-yritykselle on käytännöllisintä tehdä kassavirtalaskelma suoralla menetelmällä. Siinä otetaan huomioon vain kassaanmaksut ja kassasta maksettavat kulut, näin saadaan selville riittävätkö yrityksen rahat menoihin. Loppukassa saadaan vähentämällä kassaanmaksuista (esimerkiksi alkukassa, myynti ja voitot) kassastamaksut (ostot, kiinteät kulut ja verot, korot ja lyhennykset). Tarkastelujakso on yleensä kuukausi.”²⁶

3.4 Prosenttianalyysi

Prosenttianalyysissa joka on esitetty alla, sisältää yrityksen tilinpäätökset vertailuajan kohdalta, jossa liikevaihdolle on kaikkina vuosina annettu arvo 100 (%) ja muut tilinpäätöksen erät ovat prosentteina liikevaihdosta. Tämä sama tapa pätee taseeseen, jossa taseen loppusumma on asetettu luvuksi 100 (%) ja taseen muut erät ovat esitetty prosentteina loppusummasta. Prosenttilukumuotoiset tilinpäätökset antavat meille helpon mahdollisuuden verrata eri tilikausien välillä, että miten tuloslaskelma- ja tase-erien väliset suhteet ovat kehittyneet tämän tarkastelujakson aikana.²⁷

²⁶ (Yritys-Suomi, 2017)

²⁷ (Niskanen & Niskanen, 2000)

Case-yrityksen tuloslaskelman kulurakenteen kehitystä tutkiessa saadaan näkymä kolmen tilikauden tuloslaskelmaan ja huomataan, että suhteellisesti suurin kuluerä yrityksessä ovat yrityksen henkilöstökulut sivukuluineen ja materiaalien ja palvelujen ostot. Näistä kuluista henkilöstökulut ovat pysyneet suhteellisen tasaisena 45-46% prosenttien välillä, mutta materiaalien ja palvelujen osuus on kasvanut noin 4,5%:lla

TULOSLASKELMA					
			2014	2015	2016
Liikevaihto			100 %	100 %	100 %
Liiketoiminnan muut tuotot			2,0 %	1,1 %	0,4 %
Materiaalit ja palvelut			36,7 %	38,9 %	41,2 %
	Aineet, tarvikkeet ja tavarat:		32,8 %	35,1 %	31,2 %
		Ostot tilikauden aikana	31,9 %	32,9 %	37,6 %
		Varastojen lisäys(-) / väh.(+)	0,9 %	2,3 %	-6,4 %
	Ulkopuoliset palvelut		3,9 %	3,8 %	10,0 %
Henkilöstökulut			45,1 %	45,9 %	45,7 %
	Palkat ja palkkiot		36,2 %	36,5 %	34,7 %
	Henkilösivukulut		8,9 %	9,4 %	11,0 %
		Eläkekulut	6,4 %	7,1 %	6,6 %
		Muut henkilösivukulut	2,5 %	2,3 %	4,4 %
Poistot ja arvonalentumiset			2,0 %	2,2 %	3,7 %
	Suunnitelman mukaiset poistot		2,0 %	2,2 %	3,7 %
Liiketoiminnan muut kulut			16,6 %	12,0 %	11,3 %
Liikevoitto (-tappio)			1,6 %	2,0 %	-1,5 %
Rahoitustuotot ja -kulut			-0,4 %	-0,5 %	-0,6 %
	Tuotot muista pysyvien vastaavien sij.		0,0 %	0,0 %	0,0 %
	Muut korko- ja rahoitustuotot		0,0 %	0,0 %	0,0 %
	Korkokulut ja muut rahoituskulut		0,5 %	0,6 %	0,6 %
Voitto (tappio) ennen satunnaisia eriä			0,0 %	0,0 %	0,0 %
			1,1 %	1,5 %	-2,1 %
Voitto (tappio) ennen tilinpäätös-siirtoja ja veroja			0,0 %	0,0 %	0,0 %
			1,1 %	1,5 %	-2,1 %
Tuloverot			0,2 %	0,3 %	0,0 %
Tilikauden tulos			0,9 %	1,2 %	-2,1 %

Taulukko 3. Prosenttianalyysi (1/2)

huolimatta siitä, että yrityksen tilikauden tulos on laskenut. Eli yrityksen kulurakenne on siis heikentynyt. Tähän vaikuttaa osaltaan se, että yrityksen ulkopuolisten palveluiden ostot ovat nousseet merkittävästi eli yli kaksinkertaistuneet kymmeneen prosenttiin liikevaihdosta joka ei ole suuresti muuttunut tilikausien 2015-2016 välillä. Yrityksen omistajalta tiedustellessa, ei hän ollut täysin varma siitä, että mistä tämä johtuu mutta

ajatteli sen olevan tilikauden 2016 aikana toteutuneessa merkittävässä urakassa käytetty ulkopuolinen työvoima. Voittojen pienentyminen ja kulurakenteen kasvaminen on heikentänyt yrityksen kannattavuutta, mutta ei kuitenkaan suuresti. Yrityksen vakavaraisuus auttaa selviämään näistä haasteista.

Taseen prosenttilukumuotoisesta esitystavasta voidaan seurata yrityksen

TASE VASTAAVAA			2014	2015	2016
Pysyvät vastaavat			14,0 %	13,3 %	19,7 %
	Aineelliset hyödykkeet		13,6 %	12,9 %	19,2 %
	Maa- ja vesialueet		0,6 %	0,6 %	0,6 %
	Rakennukset ja rakennelmat		6,9 %	6,6 %	6,9 %
	Koneet ja kalusto		6,1 %	5,8 %	11,7 %
	Sijoitukset		0,4 %	0,4 %	0,5 %
	Muut osakkeet ja osuudet		0,4 %	0,4 %	0,5 %
Vaihtuvat vastaavat			0,0 %	0,0 %	0,0 %
	Vaihto-omaisuus		53,4 %	51,8 %	66,2 %
	Aineet ja tarvikkeet		40,5 %	36,7 %	66,2 %
	Muu vaihto-omaisuus		12,9 %	15,1 %	0,0 %
	Saamiset		0,0 %	0,0 %	0,0 %
	Lyhytaikaiset saamiset		28,1 %	33,4 %	24,9 %
		Myyntisaamiset	16,9 %	24,5 %	17,2 %
		Lainasaamiset	9,8 %	7,6 %	0,0 %
		Muut saamiset	0,3 %	0,3 %	7,7 %
		Siirtosaamiset	1,1 %	1,2 %	0,0 %
	Rahat ja pankkisaamiset		4,5 %	1,4 %	0,0 %
TASE VASTAAVAA			14,0 %	13,3 %	19,7 %
TASE VASTATTAVAA			0,0 %	0,0 %	0,0 %
Oma pääoma			0,0 %	0,0 %	0,0 %
	Sidottu oma pääoma		0,0 %	0,0 %	0,0 %
	Osake-, osuus- / muu vast. pääoma		2,4 %	2,4 %	2,7 %
	Muut rahastot		47,5 %	48,3 %	54,5 %
		Muut rahastot	47,5 %	48,3 %	54,5 %
	Vapaa oma pääoma		36,8 %	32,2 %	27,2 %
	Edellisten tilikausien voitto		35,7 %	30,9 %	29,8 %
	Tilikauden voitto		1,2 %	1,3 %	-2,6 %
Oma pääoma yhteensä			86,7 %	82,9 %	84,5 %
Vieras pääoma			0,0 %	0,0 %	0,0 %
	Pitkäaikainen vieras pääoma		0,0 %	0,0 %	10,8 %
	Lainat rahoituslaitoksilta		0,0 %	0,0 %	10,8 %
	Lyhytaikainen vieras pääoma		13,3 %	17,1 %	15,5 %
	Ostovelat		2,6 %	7,1 %	1,5 %
	Muut velat		2,5 %	3,6 %	14,0 %
	Siirtovelat		8,1 %	6,4 %	0,0 %
TASE VASTATTAVAA			100 %	100 %	100 %

Taulukko 4. Prosenttianalyysi (2/2)

omaisuusrakenteen kehittymistä. Koska yrityksen tase esitetään prosenttimuotoisena, mahdollistaa se vertailun kahden ta useamman yrityksen välillä, koska sen avulla eri

kokoisten, mutta samoilla toimialoilla toimivien yritysten tilinpäätökset tulevat vertailukelpoisiksi.²⁸

Taseen vastaavien puolella voimme huomata yrityksen pysyvien vastaavien kasvun 5,7-prosenttiyksikköön ensimmäisen vertailuvuoden osuudesta, sekä vaihto-omaisuuden merkittävän 12,8 % kasvun. Suurin muutos on huomattavissa koneiden ja kaluston osuudessa ja yrityksen konekanta kerrottiin laajentuneen uusilla ajoneuvoilla, kun asiaa tiedusteltiin.

Vastattavien puolella oman pääoman osuudessa huomataan, että muiden rahastojen osuus on kasvanut merkittävästi mutta osakepääoma on pysynyt saman prosenttiyksikön sisällä. Edellisten tilikausien voitto ja oma pääoma kokonaisuudessaan on tullut hieman alaspäin, mutta ei kuitenkaan merkittävästi ja onkin hieman noussut tilikauden 2015 alimmasta lukemasta.

Vieraassa pääomassa muutoksia huomataan heti pitkäaikaisen vieraan pääoman osuudessa. Aikaisemmin pitkäaikainen vieras pääoma on ollut 0 % ja nyt tilikaudella 2016 se on kasvanut kymmeneen prosenttiin. Tämä ei ole merkittävää, mutta kuitenkin huomionarvoista. Selitystä tälle ei saatu. Lyhytaikainen vieras pääoma ei ole merkittävästi muuttunut. Oman ja vieraan pääoman suhde on hyvä, sillä yrityksessä on vierasta pääomaa verrattain vähän.

3.5 Trendianalyysi

Trendianalyysi on toinen, erityisesti amerikkalaisessa kirjallisuudessa käytetty tapa toteuttaa prosenttianalyysi, jossa tuloslaskelman ja taseen prosentit lasketaan pystysuunnan sijasta vaakasuunnassa ajallisesti tarkastellen. Trendianalyysissä tutkitaan, että ovatko erinäiset tuloslaskelman ja taseen erät kasvaneet tai supistuneet suhteellisesti verrattuna muihin eriin. Trendianalyysissä tilinpäätöksen tarkasteluajankohdan ensimmäisen vuoden arvot on asetettu lukuun 100 (%), jonka jälkeen saman erän eri tilikausien aikaisia arvoja verrataan ensimmäisen vuoden lukemaan, laskemalla montako prosenttia myöhemmät havainnot ovat perusvuoden arvosta.²⁹

Case-yrityksen tuloslaskelman trendianalyysia lukiessa silmään pistää heti, että yrityksen liikevaihto ja liiketoiminnan muut tuotot ovat laskeneet merkittävästi (18 % ja 85 %). Ostot tilikauden aikana eivät ole merkittävästi muuttuneet, mutta varastojen muutos on perin suuri sen ollessa 556-prosenttia verrattuna perusvuoteen. Myös ulkopuolisten palvelujen oston nousu (211 %) pistää silmään, erityisesti tällä tavalla analysoitaessa. Yrityksen henkilöstökulujen ja liiketoiminnan muiden kulujen lasku on omalta osaltaan

²⁸ (Niskanen & Niskanen, 2000)

²⁹ (Niskanen & Niskanen, 2000)

TULOSLASKELMA						
				2014	2015	2016
Liikevaihto				100 %	82 %	82 %
Liiketoiminnan muut tuotot				100 %	46 %	15 %
Materiaalit ja palvelut				100 %	87 %	92 %
	Aineet, tarvikkeet ja tavarat:			100 %	88 %	78 %
		Ostot tilikauden aikana		100 %	85 %	96 %
		Varastojen lisäys(-) / väh.(+)		100 %	196 %	-556 %
	Ulkopuoliset palvelut			100 %	80 %	211 %
Henkilöstökulut				100 %	84 %	83 %
	Palkat ja palkkiot			100 %	83 %	78 %
	Henkilösivukulut			100 %	87 %	101 %
		Eläkekulut		100 %	91 %	85 %
		Muut henkilösivukulut		100 %	76 %	142 %
Poistot ja arvonalentumiset				100 %	93 %	151 %
	Suunnitelman mukaiset poistot			100 %	93 %	151 %
Liiketoiminnan muut kulut				100 %	59 %	56 %
Liikevoitto (-tappio)				100 %	106 %	-80 %
Rahoitustuotot ja -kulut				100 %	100 %	111 %
	Tuotot muista pysyvien vastaavien sij.			100 %	114 %	0 %
	Muut korko- ja rahoitustuotot			100 %	525 %	2 %
	Korkokulut ja muut rahoituskulut			100 %	105 %	107 %
Voitto (tappio) ennen satunnaisia eriä				100 %	109 %	-155 %
Voitto (tappio) ennen tilinpäätös-						
siirtoja ja veroja				100 %	109 %	-155 %
Tuloverot				100 %	106 %	0 %
Tilikauden tulos				100 %	110 %	-195 %

Taulukko 5. Trendianalyysi (1/2)

tasoittanut näitä edellä mainittuja nousuja, mutta kokonaisuudessaan kulurakenteen voidaan nähdä heikentyneen. Tätä vauhdittaa merkittävästi viimeisimmällä tilikaudella tapahtunut liikevoiton merkittävä lasku. Tuloslaskelmasta nähdään selvästi, että yrityksen liiketoiminnalla on ollut merkittäviä haasteita. Yrityksen edustamalla toimialalla tiedetään olleen jonkin asteista turbulenssia, eikä yksi vertailuvuosi ole vielä merkittävä, mutta kokonaisuudessaan liikevoiton voidaan nähdä olleen lähes nollan tuntumassa.

Kolmen vuoden tarkastelujakso ei toki kerro koko totuutta, sillä yrityksen taustatietoja selvittäessä pidemmältä ajanjaksolta, tunnistetaan, että yritys on aikaisempina vuosina ja vuosikymmeninä tehnyt merkittävää voittoa. Yrityksen tasetta trendianalyysillä analysoitaessa selviää, että yrityksen omaisuus (taseen loppusumma) on hieman kasvanut

TASE VASTAAVAA				2014	2015	2016
Pysyvät vastaavat				100 %	94 %	123 %
	Aineelliset hyödykkeet			100 %	93 %	123 %
		Maa- ja vesialueet		100 %	100 %	100 %
		Rakennukset ja rakennelmat		100 %	93 %	86 %
		Koneet ja kalusto		100 %	93 %	167 %
	Sijoitukset			100 %	100 %	100 %
		Muut osakkeet ja osuudet		100 %	100 %	100 %
Vaihtuvat vastaavat				#DIV/O!		
	Vaihto-omaisuus			100 %	96 %	108 %
		Aineet ja tarvikkeet		100 %	89 %	143 %
		Muu vaihto-omaisuus		100 %	115 %	0 %
	Saamiset			#DIV/O!		
		Lyhytaikaiset saamiset		100 %	117 %	77 %
		Myyntisaamiset		100 %	143 %	89 %
		Lainasaamiset		100 %	76 %	0 %
		Muut saamiset		100 %	88 %	2386 %
		Siirtosaamiset		100 %	103 %	0 %
		Rahat ja pankkisaamiset		100 %	31 %	0 %
TASE VASTAAVAA				100 %	94 %	123 %
TASE VASTATTAVAA						
Oma pääoma						
	Sidottu oma pääoma					
		Osake-, osuus- / muu vast. pääoma		100 %	100 %	100 %
		Muut rahastot		100 %	100 %	100 %
			Muut rahastot	100 %	100 %	100 %
	Vapaa oma pääoma			100 %	86 %	65 %
		Edellisten tilikausien voitto		100 %	85 %	73 %
		Tilikauden voitto		100 %	110 %	-195 %
Oma pääoma yhteensä				100 %		
Vieras pääoma						
	Pitkäaikainen vieras pääoma			N/A	N/A	N/A
		Lainat rahoituslaitoksilta		N/A	N/A	N/A
	Lyhytaikainen vieras pääoma			100 %	127 %	102 %
		Ostovelat		100 %	268 %	51 %
		Muut velat		100 %	139 %	479 %
		Siirtovelat		100 %	78 %	0 %
TASE VASTATTAVAA				100 %	98 %	87 %

Taulukko 6. Trendianalyysi (2/2)

ensimmäisestä vertailtavasta tilikaudesta (23 %) ja tätä omalta osaltaan selittää yrityksen kaluston arvon kasvaminen, yrityksen pitkäaikaisten velkojen pysyessä kuitenkin

nollassa. Muita merkittäviä muuttujia yrityksen taseessa ovat myyntisaamisten osuuden pieneneminen ja erityisesti muiden saamisten osuuden merkittävä nousu (2386 %). Myös muut velat ovat kasvaneet 479-prosenttiyksikköä.

Hurjia prosenttilukuja omalta osaltaan selittää se, että vertailuvuonna luvut ovat saattaneet olla lähes 0.

3.6 Kannattavuuden tunnusluvut

Kannattavuus yksinkertaisesti kuvaa liiketoiminnan taloudellista tulosta ja onkin jatkuvan liiketoiminnan perusedellytys. Kannattavuuden mittaamiseen on kaksi tapaa, absoluuttinen ja suhteellinen. Absoluuttisella kannattavuudella tarkoitetaan yksinkertaisesti liiketoiminnan tuottojen ja kulujen erotusta eli voittoa. Suhteellinen kannattavuus kuvaa voiton suhdetta yritykseen sijoitettuun pääomaan nähden.

3.6.1 Käyttökateprosentti

Käyttökateprosentti kertoo yrityksen liiketoiminnan tuloksen ennen poistoja ja rahoituseriä. Käyttökateprosenttia on järkevää verrata vain saman toimialan yritysten kesken.

Käyttökateprosentille ei ole yleispätevää tavoitearvoa, mutta useimmissa tapauksissa eri toimialojen käyttökateprosentit asettuvat seuraaviin vaihteluväleihin:

teollisuus	5-20 %
kauppa	2-10 %
palvelu	5-15 %

Kyseessä olevan yrityksen käyttökateanalysoitaessa huomataan, että käyttökate on vuodesta 2014 hetkellisesti noussut vuonna 2015 ja vuonna 2016 taas vastaavasti laskenut hieman.

Käyttökate	38 848	38 483	18 859
Käyttökate-%	3,6 %	4,3 %	2,1 %

3.6.2 Nettotulosprosentti

Nettotulos muodostuu, kun liiketulokseen lisätään tuloslaskelman rahoitustuotot ja vähennetään rahoituskulut ja verot.

Jotta toimintaa voidaan pitää kannattavana, tulee yrityksen nettotuloksen olla positiivinen.

Nettotulos-%	0,9 %	1,2 %	-2,1 %
--------------	-------	-------	--------

Huomattavaa on, että yrityksen tulos on vertailukaudella ollut hyvin matala ja tilikaudella 2016–2017 jopa negatiivinen. Matala ja negatiivinen nettotulosprosentti laskevat yrityksen tuottoarvoa joka jossain tapauksessa saattaisi laskea yrityksen kauppahintaa. On kuitenkin otettava huomioon, että yrityksen talous on ollut hyvin vahva läpi yrityksen historian (ks. omavaraisuusaste) ja yrityksen taseeseen perustuva substansiarvo on kuitenkin huomattavasti suurempi kuin tuottoarvo.

3.6.3 Sijoitetun pääoman tuotto-%

Sijoitetun pääoman tuotto-% mittaa yrityksen suhteellista kannattavuutta, eli sitä tuottoa, joka on saatu yritykseen sijoitetulle, korkoa tai muuta tuottoa vaativalle pääomalle.

Tunnusluvun vertailtavuutta eri yritysten kesken voi heikentää se, että käytävissä ei ole riittäviä tietoja, että vieras pääoma voitaisiin jakaa korolliseen eli tuottoa vaativaan ja korottomaan pääomaan. Suuret investoinnit ja tehdyt arvonnousut aiheuttavat ongelmia tunnusluvun kehityksen arvioinnissa. Sijoitetun pääoman tuotto-%:n voidaan pitää välttävänä, kun se vastaa yrityksen korollisesta vieraasta pääomasta maksuman keskimääräistä rahoituskuluprosenttia.³⁰

Sijoitetun pääoman tuotto-%	2,4 %	2,6 %	-2,0 %
-----------------------------	-------	-------	--------

Tilinpäätöksestä saatujen tietojen mukaan ROI on vertailukausina ensin noussut hien ja sitten viimeisimmällä tilikaudella laskenut. Tämä noudattaa selkeästi samaa trendiä nettotuloksen kanssa.

³⁰ (Yritystutkimus ry, 2017)

3.7 Maksuvalmiuden tunnusluvut

Maksuvalmius tarkoittaa yrityksen kykyä hoitaa kaikki maksunsa ajallaan ja edullisimmalla mahdollisella tavalla. Maksuvalmius voi olla luonteeltaan sekä dynaamista että staattista. Dynaaminen maksuvalmius mittaa tulo-rahoituksen riittävyyttä velvoitteiden hoitamiseen tilikauden aikana. Tätä voidaan tarkastella kassavirtalaskelman avulla. Staattisessa näkökulmassa maksuvalmiutta tarkastellaan tietyllä hetkellä (kuten tilinpäätöshetkellä) ja verrataan nopeasti rahaksi muutettavan omaisuuden suhdetta lyhytaikaisiin velkoihin.³¹

3.7.1 Quick ratio

Quick ratio mittaa yrityksen mahdollisuutta selviytyä lyhytaikaisista veloistaan pelkällä rahoitusomaisuudellaan.

Quick ratiolle voidaan antaa seuraavat ohjearvot:

yli	1	hyvä
0,5 -	1	tydyttävä
alle	0,5	heikko

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltavan yrityksen quick ratio näyttää olevan vielä tappiolisenkin vuoden jälkeen yli yhden eli ylittää selkeästi siis hyvän ohjearvon (ks. kaava alla). Tämä kertoo siitä, että yrityksellä ei juurikaan ole lyhytaikaisia velkoja joista sen tulisi selvittää.

Quick Ratio	2,5	2,0	1,6
-------------	-----	-----	-----

3.7.2 Current ratio

Current ration tarkastelun näkökulma on hieman pidempi. Siinä asiaa ajatellaan niin, että vaihto-omaisuus olisi myös realisoitavissa lyhytaikaisista velvoitteista selviämiseksi. Tunnuslukua arvioitaessa täytyy kuitenkin muistaa vaihto-omaisuuden arvioimiseen liittyvä epävarmuus.

Ohjearvoksi voidaan antaa:

³¹ (Yritystutkimus ry, 2017)

yli	2	hyvä
1 -	2	tydyttävä
alle	1	heikko

Tutkimuksen kohteena olevan yrityksen current ratio on tilinpäätökseen perustuvien lukujen nojalla erittäin hyvä ja ylittää selkeästi ohjearvon yläarvot vielä tappiollisellakin kaudella. Tämä kertoo meille sen, että yrityksessä on iso varasto joka pystyttäisiin tarvittaessa helposti realisoimaan jos yritys tarvitsisi maksukykyä lyhytaikaisiin velvoitteisiinsa.

Current Ratio	6,5	5,1	5,9
---------------	-----	-----	-----

3.8 Vakavaraisuuden tunnusluvut

Vaikka yrityksen toiminta ei olisi tappiollista, voi kannattavuus olla siitä huolimatta niin heikko tai velkaantuneisuus niin suuri, ettei se kykene kattamaan yrityksen rahoituksellisia velvoitteita, kuten lainojen korkoja tai lyhennyksiä.³²

3.8.1 Omavaraisuusaste

Omavaraisuusaste tarkoittaa yrityksen vakavaraisuutta, mitata sen kykyä sietää tappioita ja kykyä selviytyä sitoumuksistaan pitkällä aikavälillä. Omavaraisuusaste onkin yksi tärkeimmistä mittareista kun yritystä tarkastellaan, jos yritys on pahasti velkaantunut, on omavaraisuusaste matala. Toki kovassa kasvun vaiheessa usein tarvitaan ulkopuolista rahoitusta, jolloin joudutaan tinkimään omavaraisuusasteesta, mutta toiminnan tasaannuttua tulisi omavaraisuusasteen olla hyvällä tasolla.

Ohjearvot omavaraisuusasteelle ovat yritystutkimus ry:n mukaan seuraavat:

yli	40 %	hyvä
20 -	40 %	tydyttävä
alle	20 %	heikko

Tutkimuksen keskiössä olevan yrityksen omavaraisuusaste on erittäin korkealla ja voidaan sanoa, että yritys on lähes velaton, sillä se ylittää hyvän ohjearvon lähes kaksinkertaisesti vielä tappiollisen tilikauden jälkeenkkin (ks. kuva).

³² (Balance Consulting, 2017)

Omavaraisuusaste, %	86,7 %	82,9 %	76,2 %
---------------------	--------	--------	--------

3.8.2 Velkaprosentti

Jos yrityksen velkaantuneisuus on korkealla tasolla, edellyttää se yritykseltä vastavasti myös hyvää liikutulosta velvoitteista selviämiseksi. Yritystutkimus kertoo, että luotettavasti tätä tunnuslukua voidaan vertailla vain saman toimialan yritysten kesken, mutta antaa kuitenkin tuotannollisille yrityksille (kuten case-esimerkkiyrityksemme) seuraavat ohjearvot:

alle	40 %	hyvä
40 -	80 %	tydyttävä
yli	80 %	heikko

Excel-tilukkolaskentaohjelmassa toimivan tilinpäätösanalyysityökalun mukaan tutkimuksessa esimerkkiyrityksenä olevan yrityksen velkaantuneisuusaste on vertailuajan jakson kahtena ensimmäisenä tilikautena 0,0 % ja viimeisimmällä tilikaudella (2016) 0,1 % (kaava). Näin voidaan siis päätellä, että kyseinen yritys ei tarvitse kovinkaan suurta tulosta jotta se pystyisi selviämään velvoitteistaan.

3.8.3 Käyttöpääomaprocentti

Yritystutkimus ry:n mukaisesti käyttöpääoma kertoo yrityksen juoksevaan liiketoimintaan sitoutuvan rahoituksen määrän. Käyttöpääoman tarve katetaan osittain lyhytaikaisella, osittain pitkäaikaisella vieraalla tai omalla pääomalla. Käyttöpääomaa arvioitaessa on muistettava, että ne kuvaavat tilinpäätöshetken tilannetta ja saattavat poiketa suuresti yrityksen keskimääräisistä luvuista.³³

Käyttöpääoma muodostetaan seuraavasti:

+	Vaihto-omaisuus
+	Myyntisaamiset
+	Sisäiset myyntisaamiset
+	Osatuloutuksen saamiset
-	Ostovelat
-	Sisäiset ostovelat
-	Saadut ennakot
=	Käyttöpääoma

Käyttöpääomaa ja sen osatekijöitä verrataan tunnuslukuja laskettaessa liikevaihtoon, koska käyttöpääomaerät ovat riippuvaisia liikevaihdosta.

³³ (Yritystutkimus ry, 2017)

Käyttöpääomaprocentin merkitys antaa kuvan yrityksen rahoitustarpeista esimerkiksi ennusteita tehtäessä ja toiminnan vaatima käyttöpääoman suhde liikevaihtoon määräytyy pitkälti toimialan perusteella. Käyttöpääomaa voidaan analysoida tarkemmin laske-
malla sen osatekijöitä ja niiden kiertoaikoja.³⁴

3.8.4 Myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoaika

Yritystutkimuksen mukaan myyntisaamisten kiertoaika kertoo, kuinka pitkään myyn-
nistä saadut tulot ovat saamisina, ennen kuin ne saadaan rahana yrityksen kassaan.
Nämä saamiset sisältävät myös sellaisia eriä jotka eivät ole puhdasta liikevaihtoa. Täl-
laisia eriä ovat esimerkiksi arvonlisävero, valmistevero, kuljetukset ja omaisuuden
myyntitulot. Näiden lisäksi, jos yrityksellä liikevaihtoon sisältyy osatuloutusta, näyttää
myyntisaamisten kiertoaika todellista kiertoaikaa lyhyemmältä.³⁵

Ostovelkojen kiertoaika kertoo, minkä verran yritys keskimäärin on käyttänyt maksuai-
kaa ostovelkojensa maksuun.

Yrityksen saatavien kiertoaikoja tulkitessa on ohjeavoksi annettu, että yrityksen likvidi-
teettitilanteen kannalta tasapainoinen tilanne on, kun yrityksen myyntisaatavien ja osto-
velkojen kiertajat ovat lähellä toisiaan.³⁶

Case-esimerkkiyrityksemme tapauksessa nämä kaksi tunnuslukua ovat aika kaukana
toisistaan, varsinkin viimeisimmällä tilikaudella. Yrityksen ostovelkojen kierto on hyvin
lyhyt, myyntisaatavien kierron ollessa hyvin pitkä (ks. kaavio).

Myyntisaatavien kierto, vrk	47,2	82,0	51,3
Ostovelkojen kierto, vrk	14,0	49,1	7,8

³⁴ (Yritystutkimus ry, 2017)

³⁵ (Yritystutkimus ry, 2017)

³⁶ (Balance Consulting, 2017)

4 KEHITTÄMINEN JA VAIHTOEHDOT

Tutkimuksessa on nyt käyty läpi sukupolvenvaihdokseen liittyvät käsitteet ja eri kauppaja- ja luovutustapoihin liittyvät veroseuraamukset, sekä omistusoikeuden siirtymisestä aiheutuvat seuraamukset, velvoitteet ja sukupolvenvaihdoksen nojalla saavutettavat huojennukset ja niiden vaatimukset.

Tässä osiossa käymme läpi, mitä olemme analyysin perusteella saaneet selville yrityksen taloudellisesta tilasta, miten yritystoimintaa voisi kehittää ja mitä mahdollisia järjestelyjä voitaisiin soveltaa case-yrityksen omistajanvaihdoksessa.

4.1 Yrityksen taloudellinen tila ja kannattavuuden parantaminen

Kohdeyrityksen nykytilan analysointi-pääluvussa selviää, että case-yrityksemme on selkeästi kokenut vaikeita aikoja. Yrityksen tuloslaskelmaa ja kannattavuuden tunnuslukuja läpi käydessä huomataan, että yrityksen liikevaihto ja tulos ovat selkeässä laskussa. Tämä yhdistettynä siihen, että yrityksen kulut ovat pysyneet samana tai jopa hieman kasvaneet, vaikuttavat hieman huolestuttavalta ja voidaan esittää kysymys, että kuinka kauan yritys kestää tämän kaltaista laskusuhdannetta. Kuitenkin, lähes kolmenkymmenen vuoden historialla tämä vertailuaika on erittäin lyhyt eikä anna todellista kuvaa yrityksen menneestä tai tulevasta. Yrityksen toimiala tunnetaan jokseenkin suhdanneherkkänä alana ja talouden tehdessä nousuaan, on yrityksellä taas todennäköisesti mahdollisuus tehdä parempaa tulosta jatkossa.

Vakavaraisuuden ja maksukyvykkyyden tunnuslukuja tarkastellessa selviää, että yritys on erittäin vakavarainen (joskin kärsinyt hieman tarkastelujakson aikana) ja maksukykyinen, sekä lyhyellä että pitkällä ajanjaksolla tarkastellessa. Tästä vakavaraisuudesta paras esimerkki on yrityksen omavaraisuusaste joka on edelleen, vaikeiden aikojen jälkeen, yhä lähes kaksinkertainen Yritystutkimus ry:n ohjearvoon peilattaessa. Yrityksellä myös vaikuttaa olevan muissa rahastoissa suurehkoja summia säästössä pahan päivän varalle.

Yrityksen kannattavuutta tulisi kuitenkin kohentaa keskittymällä panostamaan tunnuslukuanalyysin heikkoihin osa-alueisiin ja löytämään uusia keinoja niiden parantamiseksi. Yrityksen käyttökate- ja nettotulosprosentit, sekä sijoitetun pääoman tuotto prosentti ovat erittäin matalalla tasolla ja niitä voitaisiin parantaa tehostamalla yrityksen ulosmyyntiä, sillä yrityksellä on käytettävissä suuri konekanta omien tuotteiden valmistamiseen, jotka ovat erillisiä yrityksen suurimman tuoton tuovasta tuotteesta eli perinteisestä konesaumatusta peltikatosta. Mutta yrityksessä ei kuitenkaan ole henkilöä joka päivittäisessä toiminnassaan panostaisi näiden tuotteiden myyntiin tai markkinointiin, toimitusjohtajan lisäksi. Koneiden seisoessa paikallaan ja tuotannon ollessa seis, on niiden ylläpitäminen erittäin kallista ja täysin turha rasite yritykselle. Toimeksiantajayritys voisi siis esimerkiksi tehdä strategisen päätöksen ja luopua koneista rahoittaakseen toimintaansa ja pienentääkseen kulujansa. Tutkijan mielestä parempi vaihtoehto olisi panostaa yrityksen tuotteiden markkinointiin ja kauppaamiseen myös kuluttajille, sillä jo pienillä myyntimäärillä olisi positiivinen vaikutus yrityksen tulokseen. Nyt tuotantolinjoja hyödynnetään vain satunnaisesti rakennusprojekteissa tarvittaviin tuotteisiin, eikä niitä

markkinoida erikseen yrityksille tai kuluttajille. Yrityksen tuotteiden hintojen nostaminen ei ole mahdollista, sillä yrityksen toimiala on kärsinyt erittäin kovasta kilpailusta ja hintojen tarkistuksesta alaspäin. Johtuen pitkälti siitä, että ulkomainen työvoima on kasvattanut merkittävästi osuuttaan varsinkin Etelä-Suomessa, aiheuttaen hinnan laskua tunti-hintoihin ja suomalaisen markkinajohtajan Rautaruukin osakekannan myymisestä suu- ralle teollisuuskonsernille SSAB:lle, joka pystyy nyt hyvin vahvasti määrittämään teräk- sen markkinahinnan Suomessa. Yksi tapa parantaa tuotteista jäävää katetta olisi ostaa isoja eriä terästä suurilta tuottajamailta Euroopan ulkopuolelta kuten Kiinasta, mutta tätä vastaan on tietyille Euroopan Unionin ulkopuolisille tuottajamaille asetettu ”polku- myyntilainsäädäntö” tai ”polkumyyntitulli” (anti dumping duty)³⁷, jonka tarkoitus on suo- jata eurooppalaisten tuottajien saamaa markkinahintaa tuotteistaan. Näin ollen, on kat- teen maksimointi ostamalla vaikeutunut merkittävästi.

Kuitenkin, erityisesti tämä markkinoinnin puute on yksi yrityksen myynnin suurimmista kehityskohteista johtuen siitä, että suuri osa kuluttajista on nykypäivänä hyvin valveutu- neita käyttämään eri informaatiolähteitä vertaillakseen yrityksiä keskenään. Enää ei riitä, että yrityksellä on tuote ja hinta lähes kohdallaan vaan nykyisin usein haetaan mo- biilisti vertaiskokemuksia ja kilpailijan hintoja, sekä on totuttu käymään kauppaa ver- kossa. Ostamisen pitää myös olla helppoa ja toimituksen tapahtua joustavasti.³⁸ Yritys voisi panostaa myyntiin ja sen kasvuun palkkaamalla käyttöönsä tahon myynnin ja erityisesti markkinointisäätöön tuottamiseen kuluttajille, aluksi esimerkiksi osa-aikai- sesti tai täysin ulkopuolista ammattimaista tahoa käyttäen, sillä tällä hetkellä yrityksen markkinointi koostuu Facebook-sivustosta jota päivitetään hyvin harvakseltaan, eikä se ole saanut kunnollista kosketusrajapintaa kuluttajien suuntaan. Yrityksen kuluraken- teelle ei ole järkevää palkata täysipäiväisesti omaa henkilöä markkinointitehtäviin, en- nen kuin voidaan osoittaa, että markkinointi tuottaa enemmän kuin mikä siihen sijoitettu rahallinen panos on. Yritykselle voisi myös olla hyödyllistä etsiä uusia liiketoiminnan muotoja, löytääkseen uusia tulonlähteitä näinä haastavina aikoina. Tutkijan mielestä yritys voisi alkaa harjoittamaan esimerkiksi laitekantansa vuokraustoimintaa. Yrityksellä on henkilönostimia ja kuorma-autoja, joilla on mahdollista saavuttaa uusia tulovirtoja vuokraamalla niitä ulkopuolisille tahoille, joilla ei ole mahdollisuutta hankkia vastaavaa laitekantaa itselleen. Toinen vaihtoehto olisi etsiä alihankintasopimusta tuottavalle laite- kannalle, jonka käyttöaste tällä hetkellä on hyvin matala.

Kohdeyrityksen taloudellisen tilan analysointi-pääluvussa kävi myös selväksi, että eri- tyisesti yrityksen myyntisaamisten kiertoaika on pitkä ja hyvin kaukana yrityksen osto- velkojen kiertoajasta. Toimeksiantajayrityksen kannattaisi tutkijan mielestä tarkastaa myyntisaamisten takaisinmaksuajat ja pyrkiä tasapainottamaan tätä suhdannetta osto- velkojen kiertoajan kanssa tasaisemmaksi. Myyntisaamisten kotiuttamiseksi yrityksen ei kannattaisi antaa asiakkailleen liian pitkiä maksuaikoja, sillä varsinkaan kuluttaja- asiakas ei ole neuvotteluasemassa yritykseen nähden. Isoimmat asiakkuudet, jotka os- tavat huomattavan suuria projekteja, saattavat vaatia hyvinkin pitkiä maksuaikoja ei- vätkä ole aina valmiita neuvottelemaan maksuehdoista. Tätä erityisesti silmällä pitäen, tulisi maksuaikojen olla mahdollisimman lyhyitä keskiarvon pienentämiseksi ja ostovel-

³⁷ (Varriale & PLATTS, 2017)

³⁸ (Tieto Oyj, 2017)

kojen maksuajat tulisi tietysti neuvotella mahdollisimman pitkiksi. Näin yrityksen toimintaa tehostettaisiin ja yrityksen kannattavuus paranisi huomattavasti. Yrityksellä on käytössään toiminnanohjausjärjestelmä Passeli Pro mutta on hieman epäselvää, että käytetäänkö sen toimintoja täydellä potentiaalilla ja kuinka tiiviisti toiminnanohjausjärjestelmästä saatavaa raportointia seurataan tai muutoksiin reagoidaan. Yrityksen kannattavuus todennäköisesti parantuisi jo kustannustietoisuutta lisäämällä, kun tarjoukset pystyttäisiin laskemaan hyvin tarkasti.

4.2 Yrityksen omistajanvaihdoksen suunnittelu ja ennakointi

Yrityksen omistajanvaihdoksen suunnittelua ja toteuttamista miettiessä, on tärkeää olla ajan tasalla yrityksen taloudellisista ja liiketoiminnallisista realiteeteista ja tilanteesta. Rakennejärjestelyt ovat tutkimuksen aiheena siksi, että niillä on mahdollista saavuttaa mittavat edut verotuksessa ja eriyttää sekä suojata yrityksen liiketoimintoja, omaisuutta ja tulovirtoja. Rakennejärjestelyt voivat toimia myös ostajan kannalta tärkeänä osatekijänä yrityksen omistuksenvaihdoksessa. Kuten mainittua, voidaan eri liiketoimintoja eriyttää ja näin ostaja voi välttyä siis aikaisemmin kerätyn omaisuuden ostamiselta, ostamalla vain tietyn, eriytetyn osan kokonaisuudesta.

Toimeksiantajayrityksessä liiketoiminnan tuottoarvo on edellä selvitettyjen tietojen mukaisesti toistaiseksi hieman heikko, mutta yrityksen tasearvot ovat hyvin vahvat ja yritykselle onkin karttunut vuosien mittaan jakokelpoisia varoja rahasto- ja kiinteistömuodossa sekä konekantana. Toimeksiantajayrityksessä ei ole toteutettu mitään rakenteellisia muutoksia vaan yrityksen täyden osakekannan omistaa toimitusjohtaja ja kaikki liiketoiminta ja varallisuus on yhden osakeyhtiön Y-tunnuksen takana.

Tulevaisuutta emme voi tämän analyysin perusteella ennustaa, mutta kun tuloslaskelman kehitys on ollut negatiivista viimeisinä vuosina, olisi mahdollisesti syytä alkaa varautua muutoksiin yrityksen liiketoiminnassa. Tyypillinen tapa aloittaa prosessi, olisi rakentaa yritykselle konsernirakenne tai sisaryhtiörakenne, jossa liiketoiminta ja varallisuus eriytetään vähintään kahteen yritykseen: emoyritykseen ja tytäryritykseen tai sisaryhtiöihin.

Konsernirakenteen toteuttamiseen on monta vaihtoehtoa ja kaikilla vaihtoehdoilla on joitakin erityispiirteitä. Kuitenkin, jotta rakennejärjestelyjä voidaan tehdä, on yrityksen arvo määritettävä. Ilman arvonmäärittystä, emme pysty määrittelemään vaadittavien omistusten siirtymisen arvoja. Arvonmäärittämissä on syytä käyttää kokenutta ulkopuolista asiantuntijaa apuna.

4.2.1 Osakevaihto

Osakevaihto-nimisessä järjestelyssä (ks. Liite 9) konsernirakenne muodostuu siten, että omistaja perustaa ja rekisteröi omistukseensa uuden osakeyhtiön jonka osakepääoma on 2500 euroa ja osakkeiden lukumäärä on yksi. Tämän jälkeen uusi osakeyhtiö

laskee liikkeelle paljon uusia osakkeita, jotka maksetaan jo aikaisemmin omistetun osakeyhtiön osakekannalla, eli maksu suoritetaan apporttina.

Nyt omistajalla on mahdollisuus jakaa tytärosakeyhtiön voittovarot osinkona emo-osakeyhtiölle verottomasti, näin toimivassa tytäryhtiössä muodostunut varallisuus siirtyy emoyhtiöön, pois päivittäisen liiketoiminnan riskeistä. On myös mahdollista siirtää muutakin omaisuutta emoyhtiöön turvaan, mutta jos omaisuuserät ovat muuta kuin rahavaroja ja saatavia, tuloutuvat näiden erien käyvän ja verotuksessa jäljellä olevan hankintamenon erotus tytäryhtiöön, josta on suoritettava tuloveroa. Arvopaperien, rakennuksien tai kiinteistöjen kohdalla on suoritettava lisäksi varainsiirtoveroa.³⁹

Osakevaihdon suurin etu on se, että yrityksen Y-tunnus ei muutu. Y-tunnuksen takana voi olla toimittajasopimuksia tai tärkeitä asiakkaita ja näiden asemaa on tärkeää miettiä. Omistajanvaihdostilanteessa Y-tunnuksen muutos saattaa jossain määrin vaikuttaa negatiivisesti yrityskuvaan ja asiakassuhteisiin. Osakevaihto antaa myös lisää mahdollisuuksia yrityskaupan tekemiselle. Ennen osakevaihdon toteuttamista on mahdollista myydä vain joko yrityksen liiketoiminta tai osakekanta. Nyt osakevaihdon jälkeen kun on syntynyt konsernirakenne (emo- ja tytäryhtiö), on mahdollista myydä tytäryhtiön osakkeet jopa jo vuoden jälkeen verovapaasti. Edellyttäen, että emoyhtiön rooli ei ole pelkästään omaisuuden hallinnan väline, vaan se on aidosti konsernin emoyhtiö. Tämä tarkoittaa sitä, että emoyhtiössä toimii esimerkiksi konsernin henkilöstö- ja taloushallinto tai emoyhtiö vuokraa esimerkiksi tytäryhtiölle sen tarvitsemat liiketilat. Tässäkin tapauksessa, tulisi mahdollisuus verovapauteen varmistaa ennakkoratkaisun avulla.⁴⁰

4.2.2 Liiketoimintasiirto

Liiketoimintasiirto (ks. Liite 10) on toinen järjestely jonka avulla voidaan muodostaa konsernirakenne. Tämä prosessi on hyvin samankaltainen kuin osakevaihto ja tässäkin järjestelyssä uuden perustetun osakkeen liikkeelle laskettavat osakkeet ostetaan apporttina. Tässä järjestelyssä osto tapahtuu olemassa olevan (tulevan emoyhtiön) yhtiön liiketoiminnan luovutettavilla varoilla ja veloilla. Näin liiketoiminta siirretään uuteen tytäryhtiöön ja aikaisempi omaisuus eriytetään emoyhtiön hallintaan. Liiketoimintasiirron jälkeiset liiketoiminnan tuomat tuotot alkavat kertyä tytäryhtiöön ja ne ovat mahdollista maksaa osinkoina verovapaasti emoyhtiöön. Vahvan liiketoimintasuhteen muodostuessa, on tässäkin järjestelyssä mahdollista myydä tytäryhtiön osakkeet jopa vuoden kuluessa, ilman verokustannuksia.⁴¹

Yksi erittäin huomionarvoinen eroavaisuus osakevaihtona toteutettavaan järjestelyyn on kuitenkin se, että yrityksen liiketoimintaa harjoittava osa toimii nyt uuden Y-tunnuksen voimin. Siksi on kriittistä selvittää ja tarkastella, että onko yrityksellä toimittaja- tai tilaajasuhteita jotka mahdollisesti kärsisivät tästä muutoksesta. Historialliset vastuut ajalta ennen liiketoimintasiirtoa jäävät kuitenkin vielä emoyhtiön Y-tunnuksen vastuulle.

³⁹ (Verohallinto, 2017)

⁴⁰ (Rantanen, Korpela, Engblom, Haavisto, & Haanpää, 2016)

⁴¹ (Verohallinto, 2017)

4.2.3 Jakautuminen

Jakautumisella (ks. Liite 11) tarkoitetaan joko osittaista tai kokonaisjakautumista, jolloin olemassa oleva osakeyhtiö jaetaan kahteen tai useampaan osakeyhtiöön. Näitä yhtiöitä, jotka omistavat sama taho, kutsutaan yleisesti sisaryhtiöiksi. Jakautuminen ei synnytä konsernirakennetta, mutta sillä tavoitellaan samoja asioita kuin edellä mainituilla järjestelyillä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan omistusten ja liiketoiminnan eriyttämistä kokonaisjakautumisen näkökulmasta.

Kokonaisjakautumisessa syntyy vähintään kaksi uutta osakeyhtiötä ja näille yhtiöille uudet identiteetit ja Y-tunnukset. Kokonaisjakautumisessa ei myöskään ole tarpeellista tunnistaa vähintään kahta liiketoimintakokonaisuutta, vaan voidaan eriyttää yksittäisiä omaisuuseriä uusiin osakeyhtiöihin, sekä kohdistaa velat joustavasti eri yhtiöiden välillä. Myös jakautumisjärjestelyssä, uusien sisaryhtiöiden osakkeet maksetaan apportina, eli varoilla, veloilla, varauksilla, oikeuksilla ja vastuilla. Näin voidaan muodostaa sellainen kaupan kohde, joka kiinnostaa ostajaa ja jättää muu varallisuus kaupan ulkopuolelle. Tämä muu varallisuus voi olla esimerkiksi yrityksen kiinteistö, jota ostajalla ei ole halua tai varaa ostaa. Näin yrityksellä on myös mahdollisuus saada uusi tulovirta, vuokraamalla toimitiloja käypään vuokratasoon myydylle yritykselle.⁴²

⁴² (Rantanen, Korpela, Engblom, Haavisto, & Haanpää, 2016)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Toimeksiantajayrityksen taloudellista toimintaa analysoidessa tutkija huomasi, että tarkastellessa tuloslaskelmaa trendi- ja prosenttianalyysin avulla, on yrityksen liiketoiminnassa ollut selkeästi laskeva trendi ja haastava liiketoiminnallinen tilanne. Liikevaihto ja tulos ovat molemmat kehittyneet negatiivisesti, kuluja kuitenkin kasvaessa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että yrityksen kulurakenne ja tuottoarvo ovat heikentyneet. Tasetta ja tunnuslukuja tarkastellessa kävi selväksi, että yritys ei tästä huolimatta ole kuitenkaan taloudellisesti ahdingossa. Toimeksiantajan omavaraisuus on laskenut hieman, mutta yritys on kuitenkin tältä osin huipputasolla, eikä velkaa ole jouduttu ottamaan liiketoiminnan turvaamiseksi. Yritys voisi siis helposti saada rahoitusta jatkossakin ja pystyy selviytymään vastuistaan ja veloistaan toistaiseksi.

Taloudellisessa analyysissä esille tullutta nettotuottoprosentin ja sijoitetun pääoman tuottoprosentin kehitystä käytiin läpi neljännessä pääluvussa. Näille löydettiin selittäviä tekijöitä yrityksen toimialaan heijastuvasta talouden laskusuhdanteesta, sekä yrityksen puutteista omien tuotantolinjojen käyttöasteesta ja yrityksen markkinoinnissa ja myynnissä. Tutkija ehdotti, että yritys voisi palkata ulkopuolisen tahon hoitamaan markkinointia ja myyntiä ja näin saada käyttöastetta ja kannattavuutta parannettua. Ulkopuolista tahoa ehdotettiin siksi, että on tärkeää todentaa markkinointiin sijoitettujen kustannuksien positiivinen tuotto ja ennen kuin tuottoa tulee enemmän kuin kuluja, ei yrityksen kannata palkata omaa työntekijää rasittamaan kulurakennetta entisestään. Tutkija painotti, että yritys voisi myös parantaa kannattavuuttaan ja tuottoarvoaan etsimällä uusia tulonlähteitä. Näitä olivat esimerkiksi laitekannan vuokraus toisille yrityksille tai alihankintasopimuksen etsiminen laitekannan käyttöasteen nostamiseksi.

Tutkijan mielestä analyysi kannattavuudesta, maksukykyisyydestä ja vakavaraisuudesta olivat hyödyllisiä, sillä niistä näkee hyvin yrityksen eri osa-alueiden kehityssuunnat. Yrityksen omistaja ja mahdollisesti tuleva ostaja voivat näin tarkastella yrityksen kehitystä objektiivisesta näkökulmasta. Näitä tunnuslukuja analysoitaessa tutkijalle selvisi, että vakavaraisuuden tunnusluvuista myyntisaatavien ja ostovelkojen kiertoajat olivat hyvin kaukana toisistaan, aiheuttaen tehottomuutta yrityksen toiminnassa ja kannattavuuden heikentymistä. Tutkija ehdotti, että yrityksen tulisi keskittyä käyttämään toiminnanohjausjärjestelmäänsä tehokkaammin ja antamaan asiakkailleen lyhyempiä maksuaikoja, pyrkiäkseen tasoittamaan myyntisaatavien ja ostovelkojen kiertoaikojen keskiarvoa. Myös ulkoisen perintään keskittyneen yrityksen käyttö apuna voisi olla hyödyllistä.

Omistajanvaihdoksen osalta tutkimuksessa käytiin alussa läpi eri kauppapapojen seuraamuksia niin verotuksen, kuin omistuserien kannalta. Tässä läpikäynnissä tutkittiin myös sukupolvenvaihdoshuojennuksen merkitystä prosessin kannalta, sillä yrityksessä on hyvin ajankohtaista ottaa sukupolvenvaihdos esille ja alkaa miettimään sen toteuttamista. Jälkimmäisessä omistajuuden siirtymiseen liittyvässä rakennejärjestelyjä koskevassa luvussa tutkija kävi läpi yrityksen rakenteen muokkaamisen vaihtoehtoja. Näiden avulla yrityksen omistaja saa ennakkotietoa rakennemuutoksien ominaisuuksista ja pystyy paremmin keskustelemaan asiasta asiantuntijan kanssa, kun asia tulee ajankohtaiseksi. Yrityksessä on tilinpäätösanalyysin perusteella suhteellisen paljon omaisuuseriä ja varallisuutta, jonka ostaminen ei välttämättä ole ostajan tai jatkajan intresseissä. Tutkijan mielestä toimeksiantajayritykselle mahdollisesti sopivin vaihtoehto

eriyttää varallisuuttaan, olisi suorittaa osakevaihto ja eriyttää aikaisemmin kertynyt varallisuus erilliseen yhtiöön. Näin kauppasummasta ostajalle tulisi mahdollisimman kevyt ja myyvän omistajan veroseuraamukset olisivat neutraalit tai ainakin hyvin matalat.

Tutkimuksessa yksi hyödyllisimmistä osista tutkijan mielestä oli perehtyä sukupolvenvaihdoshuojennusten merkitykseen omistajanvaihdoksessa ja saada niistä hyvä yleiskuva tulevaisuutta ajatellen. Tämä antaa omistajalle entistä paremmat mahdollisuudet itse miettiä ja suunnitella eri luovutustapojen vaikutuksia jokaiselle osapuolelle ja sitä kautta auttaa myös niin ikään keskusteluissa jatkajan ja asiantuntijan kanssa.

Työn tavoitteena oli tuottaa katsaus omistajanvaihdosta suunnittelevan yrityksen taloudelliseen tilanteeseen ja antaa tietoa sekä kehitysehdotuksia omistajanvaihdosta ajatellen. Tutkijan mielestä tämä tavoite täyttyi, sillä työ kertoo omistajalle taloudellisen tilanteen realiteetit ja hyvän kuvauksen eri luovutustapojen ja rakennejärjestelyjen seuraamuksista.

Lähteinä tutkija on käyttänyt muun muassa korkeimman hallinto-oikeuden ja verohallinnon päätöksiä, sekä yritysrakennejärjestelyjen ammattilaisten tuottamaa kirjallisuutta. Kirjallisuus osoittautui erittäin hyödylliseksi ja KHO:n ja verohallinnon päätökset toimivat vahvistavana tekijänä työssä. Varsinaisia haastatteluja ei yrittäjän tai tutkijan työyhteisössä olevien asiantuntijoiden kanssa tehty, vaan tutkijalla oli mahdollisuus jatkuvaan dialogiin molempien mainittujen osapuolten puhelimen ja viestittelyn välityksellä, sekä vaihtamalla ajatuksia satunnaisesti osapuolia kohdattaessa. Tämä toimi suurena auttavana tekijänä yrityksen taustatietojen selvittelyssä ja varsinkin rakennejärjestelyjen ymmärtämisessä.

6 LÄHTEET

- Balance Consulting. (2017). *Tunnuslukuopas*. Noudettu osoitteesta Balance Consulting: <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut>
- Edilex. (2017). *Verohallinnon ohjeet: Yleistä sukupolvenvaihdoksesta verotuksessa*. Noudettu osoitteesta Edilex.fi: https://www.edilex.fi/verohallinnon_ohjeet/2017_0902.html#1.1 Yleistä sukupolvenvaihdoksesta verotuksessa
- Ely-keskus. (2017). *Ely-keskus: Documents: Yritys myyntikuntoon*. Noudettu osoitteesta Ely-keskuksen web-sivusti: https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/45001/Yritys+myyntikuntoon_FI.pdf/5ba0287a-c389-4c3a-863e-70af82d8e5c3
- Finlex. (17. 10 2017). 30.12.1997/1336. Noudettu osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>
- Jepifanov, A. (2011). Tuloverojen esittäminen IFRS-tilinpäätöksessä. Turku, Suomi.
- Kallunki, J.-P. (2014). Tilinpäätösanalyysi.
- Kallunki, J.-P. (2014). Tilinpäätösanalyysi. Teoksessa J.-P. Kallunki, *Tilinpäätösanalyysi* (ss. 75-76).
- Karkulahti, M. (. (2015). *Talouden Ammatillaiset-blogi*. Noudettu osoitteesta Suomen Tilintarkastajat: <https://www.suomentilintarkastajat.fi/nakoaloja/blogi-talouden-ammattilaiset/kirjanpitolaki-2016-analysoi-ja-dokumentoi-muutokset-hyvissa-ajoin>
- Korkein hallinto-oikeus. (21. Marraskuu 2015). KHO:2015:154.
- Lakari, T.;& Engblom, A. (2015). *Käytännön sukupolvenvaihdos*. Helsinki: ST-AKATEMIA.
- Lakari, T.;& Engblom, A. (2016). Käytännön sukupolvenvaihdos. ST-Akatemia.
- McCollum, S. (8. September 2016). *LinkedIn Pulse*. Noudettu osoitteesta "Keeping wealth past 3rd generation": <https://www.linkedin.com/pulse/keeping-wealth-past-3rd-generation-scott-mccollum/>
- Niskanen, M.;& Niskanen, J. (2000). Yritysrahoitus. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Rantanen, J.;Korpela, R.;Engblom, A.;Haavisto, M.;& Haanpää, J. (2016). *Arvokas Yritys*. Suomi: Suomen Yrittäjien Sypoint Oy.
- Salmi, I. (2001). *Mitä tilinpäätös kertoo?* Suomi: Edita Publishing Oy.
- Salmi, I.;& Rekola-Nieminen, L. (2004). *Tilinpäätöksen rakentaminen ja tulkinta*. Helsinki, Suomi: Edita Publishing.
- Stalk, G.;& Foley, H. (January 2012). *Harvard Business Review*. Noudettu osoitteesta "Avoid the traps that can destroy family businesses": <https://hbr.org/2012/01/avoid-the-traps-that-can-destroy-family-businesses>

- Tieto Oyj. (2017). *Tieto.fi: Näkemyksiä ja visioita tulevaisuuden ostokäyttäytymiseen*. Noudettu osoitteesta Tieto Oyj:n web-sivu: <https://www.tieto.fi/nakemyksia-ja-visioita/opas-tulevaisuuden-ostokayttaytymiseen>
- Varriale, L.; & PLATTS. (06. Huhtikuu 2017). *Eurometal*. Noudettu osoitteesta <http://eurometal.net/ec-imposes-final-anti-dumping-duty-on-chinese-hrc/>
- Verohallinto. (7. Marraskuu 2017). *Lahjaveron määrä*. Noudettu osoitteesta Vero.fi: https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/omaisuus/lahja/lahjaveron_maar/
- Verohallinto. (7. Marraskuu 2017). *Perintö*. Noudettu osoitteesta Vero.fi: <https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/omaisuus/perinto/>
- Verohallinto. (7. Elokuu 2017). *Syventävät vero-ohjeet: yritysjärjestelyt ja verotus: liiketoimintasiirto*. Noudettu osoitteesta Verohallinto: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48196/yritys%C3%A4rjestelyt-ja-verotus--liiketoimintasiirto/#3-liiketoimintasiirron-verovaikutukset>
- Verohallinto. (7. Heinäkuu 2017). *Syventävät vero-ohjeet: yritysjärjestelyt ja verotus: osakevaihto*. Noudettu osoitteesta Vero.fi: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48557/yritys%C3%A4rjestelyt-ja-verotus-osakevaihto/>
- Yritys-Suomi. (2017). *Tietoa yrityksen toiminnasta*. Noudettu osoitteesta Yrityssuomi.fi: <https://yrityssuomi.fi/kassavirtalaskelmat>
- Yritystutkimus ry. (2017). *Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi*. Helsinki: Gaudeamus Oy.

7 LIITTEET

Liite 1. Tuloslaskelma 2014

SALAINEN OSA

Liite 2. Tase 2014 (1/2)

SALAINEN OSA

Liite 3. Tase 2014 (2/2)

SALAINEN OSA

Liite 4. Tuloslaskelma 2015

SALAINEN OSA

Liite 5. Tase 2015 (1/2)

SALAINEN OSA

Liite 6. Tase 2015 (2/2)

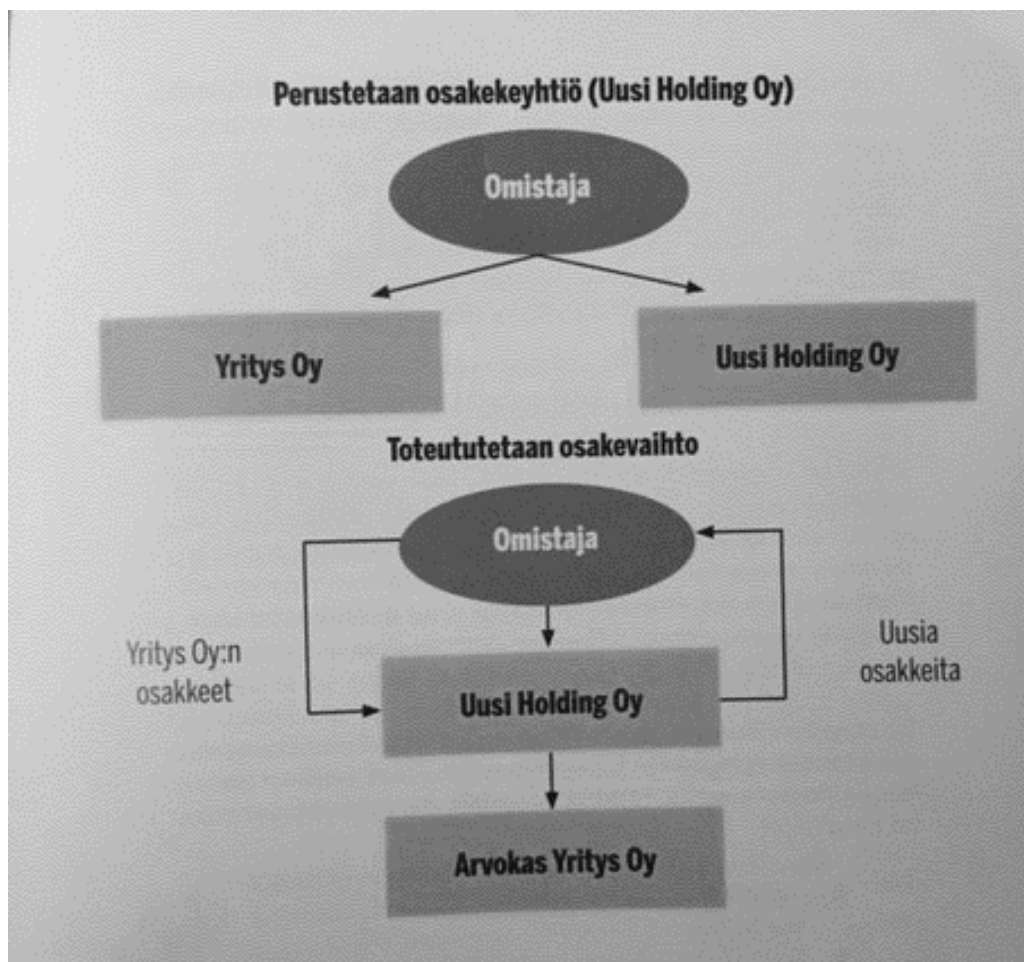
SALAINEN OSA

Liite 7. Tuloslaskelma 2016

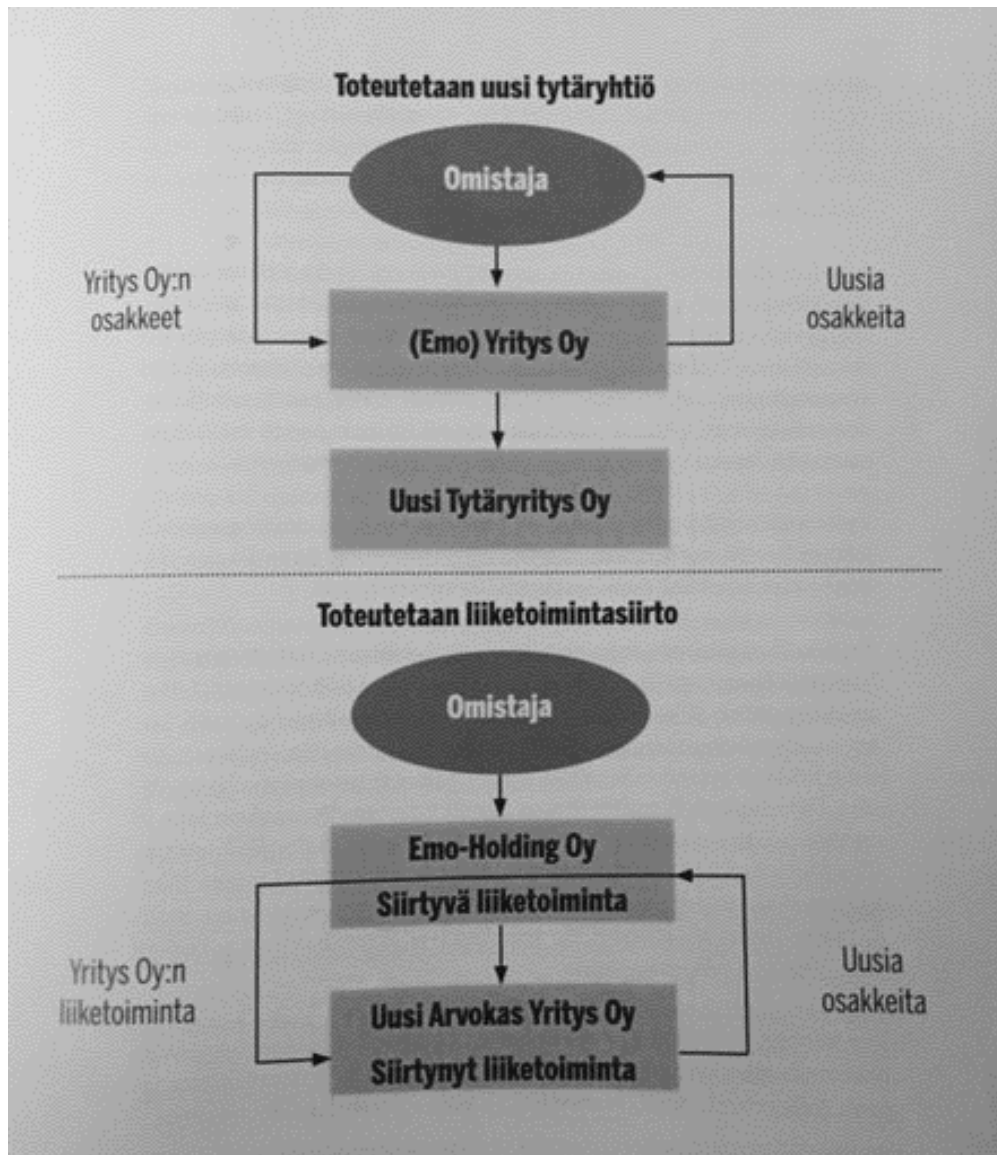
SALAINEN OSA

Liite 8. Tase 2016

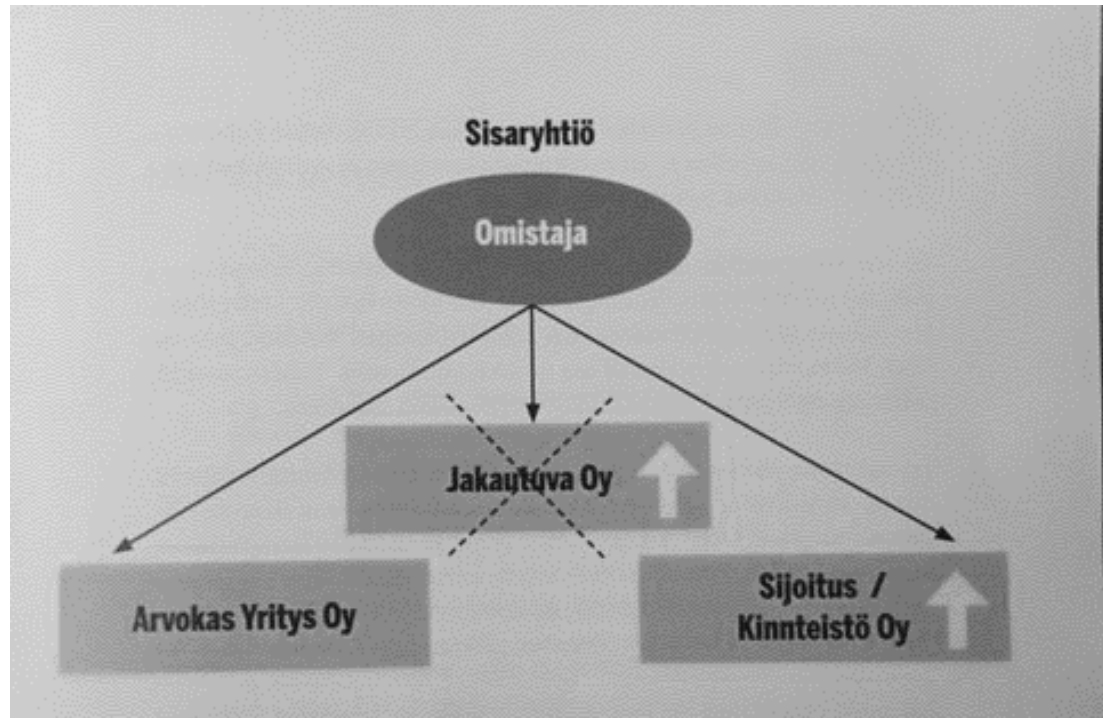
SALAINEN OSA

Liite 9. Osakevaihto ⁴³

⁴³ (Rantanen, Korpela, Engblom, Haavisto, & Haanpää, 2016)

Liite 10. Liiketoimintasiirto ⁴⁴

⁴⁴ (Rantanen, Korpela, Engblom, Haavisto, & Haanpää, 2016)

Liite 11. Jakautuminen ⁴⁵

⁴⁵ (Rantanen, Korpela, Engblom, Haavisto, & Haanpää, 2016)

