



# Sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen osakeyhtiömuotoisessa pk-yrityksessä Case: PT-Koneet Oy



Muranen Pirjo

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Lohja

Sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen  
osakeyhtiömuotoisessa pk-yrityksessä  
Case: PT-Koneet Oy

Pirjo Muranen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Tammikuu, 2009

Pirjo Muranen

**Sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen osakeyhtiömuotoisessa pk-yrityksessä Case: PT-Koneet Oy**

Vuosi 2009 Sivumäärä 45

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä asioita yrityksen sukupolvenvaihdokses- sa tulee huomioida vaihdoksen onnistumisen kannalta ja laatia teorian pohjalta sukupolven- vaihdossuunnitelma PT-Koneet Oy:lle. Vaihdos on ollut suunnitteilla kohdeyrityksessä, muttei asiasta ole tehty konkreettisia ratkaisuja. Opinnäytetyö antaa yritykselle kuvan sen tämän- hetkisestä tilanteesta ja mahdollisuuksista vaihdoksen osalta.

Teoreettinen viitekehys koostuu asiakokonaisuuksista, jotka liittyvät keskeisesti yrityksen sukupolvenvaihdokseen valmistautumiseen. Pääpaino on vaihdoksen pehmeissä tekijöissä, eli sosiaalisissa ja moraalisisissa asioissa, joihin sisältyy esimerkiksi vaihdoksesta keskustelu, luopumisen vaikeus ja luottamus osapuolten välillä. Teoreettisen viitekehysten ja lähdeaineiston pohjalta koottiin lista kysymyksiä, jotka haluttiin selvittää kohdeyrityksestä ja jotka lopulta kokosivat yhteen yrityksen sukupolvenvaihdossuunnitelman. Kysymykset esitettiin yrityksen luopujalle ja tulevalle jatkajalle.

Kysymykset ja saadut vastaukset muodostavat suunnitelman, joka koostuu kahdeksasta osako- konaisuudesta. Suunnitelma pyrkii antamaan vastauksia siihen, mitä päätöksiä yrityksessä on tehty, kuka jatkaa yritystä, miten luopumiseen on valmistauduttu, onko sidosryhmät huomioi- tu, millainen on yrityksen taloudellinen tilanne ja rahoitustarve, miten vaihdos toteutetaan, mikä on vaihdoksen aikataulu ja mitä toimenpiteitä on vielä tehtävä.

Suunnitelmassa nivoutui yhteen teoria ja kohdeyrityksen näkökulma. Kohdeyrityksessä oli pohdittu sukupolvenvaihdosta, koska kysymyksiin sai selkeitä vastauksia sekä luopujalta että jatkajalta. Molemmilla osapuolilla tuntui olevan kiinnostusta vaihdoksen suunnittelulle, joka puolestaan edesauttaa vaihdoksen toteuttamista. Lisäksi suunnitelma tuo vaihdoksen konk- reettisemmaksi, koska se löytyy opinnäytetyön ansiosta paperilta.

Jatkotoimenpiteet jäävät kohdeyritykselle. Seuraava askel on ottaa yhteyttä sukupolvenvaihdok- siin erikoistuneisiin asiantuntijoihin verotoimistosta ja yritysneuvontayrityksistä. Päätök- sen teossa on tärkeää huomioida kaikki osapuolet, joten kannattaa koota osapuolet yhteen ja keskustella asioista avoimesti. Keskustelun pohjalta voi lopulta toteuttaa sukupolvenvaihdok- sen. Vaihdoksen onnistumista voi arvioida vaihdoksen jälkeen, kun vastuu on kokonaan jatka- jalla.

Asiasanat: sukupolvenvaihdos, sukupolvenvaihdossuunnitelma, luopuja, jatkaja.

Pirjo Muranen

**Preparing for a succession in a small and medium-sized limited company Case: PT-Koneet Oy**

Year	2009	Pages	45
------	------	-------	----

The main objectives of this thesis were to produce knowledge about the facts which must be taken into account when heading for a successful succession and to prepare a succession plan on the basis of the facts for PT-Koneet Oy. The case company has planned the succession but they have not made concrete decisions yet. The thesis concretizes the company's current situation in the process of succession and deliberates its possibilities concerning the succession.

Theoretical frame of reference consists of facts which centrally concerns preparation of succession. Main interest is in the soft factors, in other words, in social and moral matters which are for example conversation, difficulties in retiring and placing your trust in others. A list of questions was formulated based on the theoretical frame and source material. The questions were asked from the retiring entrepreneur and the successor. Eventually the questions and the given answers formed together the company's succession plan.

The questions and answers formed the plan which consists of eight sections. The plans purpose is to give answers to following questions: What decisions has the company made? Who will be the successor? How has the company prepared for the succession? How have they taken interest groups into consideration? What is the company's financial situation and financial need? How will the succession be executed? What is the succession's schedule? What actions should be carried out?

Theory and the case company's perspective were linked in the plan. The company had discussed the succession due to the retiring entrepreneur and the successor gave clear answers to the questions. Both were interested in the succession plan which in turn will enhance the execution. In addition, the plan will make the succession more concrete on account of having been printed on paper in the context of this thesis.

The case company will be responsible for further actions. The next phase is to contact experts in tax office and consulting companies who are specialized in successions. It is very important to take all parties into consideration in the decision-making. As a result, it is recommended to gather the parties in an open discussion. On the basis of the discussion the company can eventually execute the succession. The succession can be evaluated after the execution when the successor has taken over.

Key words: succession, succession plan, retiring entrepreneur, successor.

## Sisälllys

1	Johdanto .....	7
1.1	Taustaa .....	7
1.2	Tavoitteet ja rajaus.....	7
1.3	Keskeisiä käsitteitä.....	8
1.4	Rakenne.....	8
2	Toiminnallinen viitekehys.....	8
2.1	Kohdeyritys.....	8
2.2	Hanke .....	9
3	Teoreettinen viitekehys.....	9
3.1	Sukupolvenvaihdos .....	10
3.2	Sukupolvenvaihdosprosessi .....	11
3.3	Valmistautuminen yrityksestä luopumiseen .....	12
3.3.1	Keskustelu .....	13
3.3.2	Sopivan jatkajan löytäminen .....	13
3.4	Osaamisen ja kontaktien siirtäminen eteenpäin .....	15
3.5	Roolien muutos .....	17
3.6	Sidosryhmien huomioiminen vaihdoksessa .....	19
3.7	Sukupolvenvaihdoksen rahoitus ja yrityksen arvonmääritys.....	20
3.8	Verotus.....	21
3.9	Luovutuskunto .....	22
3.10	Sukupolvenvaihdoksen oikeudellinen sääntely osakeyhtiössä .....	22
3.10.1	Osakekauppa .....	23
3.10.2	Lahja .....	24
3.10.3	Lahjanluonteinen kauppa.....	25
3.11	Yhteenvedo .....	25
4	Sukupolvenvaihdossuunnitelma: PT-Koneet Oy.....	27
4.1	Onko päätös omistajuuden siirtämisestä tehty?.....	28
4.2	Kuka jatkaa yritystä?.....	29
4.2.1	Jatkaja-analyysi.....	30
4.2.2	Jatkajan visio yrityksen tulevaisuudesta .....	31
4.3	Miten yrityksestä luopumiseen valmistaudutaan?.....	33
4.4	Onko sidosryhmät huomioitu?.....	35
4.5	Mikä on yrityksen taloudellinen tila ja rahoitustarve? .....	35
4.6	Miten vaihdos toteutetaan? .....	35
4.7	Milloin vaihdos tapahtuu? .....	36
4.8	Toimenpiteet.....	36
5	Sukupolvenvaihdossuunnitelman laadinta ja arvioiminen.....	37
	Lähteet.....	40

Liitteet .....43

## 1 Johdanto

### 1.1 Taustaa

Suomalainen sananlasku kuuluu: "Ei omena kauas puusta putoa". Suurella osalla yrittäjäväenhemmistä on haaveenaan, että heidän oma lapsensa jatkaisi heidän harjoittamaansa liiketoimintaa, jota voi kuvaila heidän elämäntyökseen ja jopa rakkaudekseen. Olen seurannut koko ikäni isäni esimerkillistä liiketoiminnan harjoittamista, joka muutaman vuoden sisällä tulee siirtymään seuraavalle sukupolvelle. Yritys on hyvässä asemassa siinä, että yrittäjä on saanut myös lapsensa rakastamaan yritystä.

Verohallituksen mukaan lähimmän 5-10 vuoden aikana jopa 80 000 yrityksessä tullaan pisteseen, jossa yrittäjien on mietittävä, kuka heidän liiketoimintaansa tulee jatkamaan heidän siirtyessä eläkkeelle (Hyry, Lesonen, Pajunen, Puustinen, Laitinen & Koskinen 2004, 1). 42 prosenttia liiketoiminnan siirroista tulee Quo Vadis-tutkimuksen mukaan tapahtumaan sukupolvenvaihdoksina (Perheyrittäjätyöryhmä 2005, 26).

Kohdeyritys PT-Koneet Oy:ssä tullaan toteuttamaan sukupolvenvaihdos, jossa yritys siirtyy isältä pojalle. Yrityksessä on suunniteltu vaihdosta, mutta konkreettisia päätöksiä ei ole vielä tehty. Idea opinnäytetyön aiheelle syntyikin juuri tästä syystä. Toivomuksena oli saada selville, mitä asioita osakeyhtiömuotoisessa pk-yrityksessä tulee huomioida sukupolvenvaihdokseen valmistautuessa, missä tilanteessa kohdeyritys on ja mitä mahdollisuuksia sillä on vaihdoksen osalta.

### 1.2 Tavoitteet ja rajaus

Jokainen sukupolvenvaihdos on erilainen ja vaatii toteuttajaltaan huolellista suunnittelua, aikaa ja henkistä valmistautumista. Kuitenkin jokaisessa vaihdoksessa käydään läpi sama prosessi. Valmistautumisessa tulee huomioida kaikki mahdolliset tekijät ja niiden vaikutus eri osapuoliin. Luopuja ei voi ajatella vain itseään ja jättää jatkajaa pulaan verojen ja lainojen kanssa, vaan vaihdoksen onnistumisen edellytyksenä on se, että jokainen osapuoli on tyytyväinen ja jatkaja on onnellinen vanhempansa osoittamasta luottamuksesta. Tavoitteenani tässä työssä oli kuvata sukupolvenvaihdoksen monimuotoisuutta ja käsitellä niitä asioita, joihin sukupolvenvaihdoksen osapuolien tulee perehtyä, jotta vaihdos onnistuisi. Teoreettisen viitekehyksen, lähdeaineiston ja vaihdokseen liittyvien osapuolten haastattelujen pohjalta on laadittu kohdeyritys PT-Koneet Oy:lle sukupolvenvaihdossuunnitelma, jonka tarkoituksena on ohjata tulevaa vaihdosta. Suunnitelmaan ei sisälly taloudellisia laskelmia tai verotuksellisia yksityiskohtia, koska niissä on turvauduttava asiantuntijoiden puoleen, jotta vaihdos onnistuisi taloudellisesti.

### 1.3 Keskeisiä käsitteitä

**Sukupolvenvaihdoksella** tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan liiketoiminnan siirtämistä perheenjäsenelle, sukupolvelta toiselle. Sukupolvenvaihdos alkaa siitä hetkestä, kun yrittäjä päättää luopua yritystoiminnasta. Siitä hetkestä alkaa myös vaihdoksen suunnittelu, johon tulee varata aikaa jopa vuosia. Vapaammin ja turvallisimmin vaihdos voidaan suunnitella ja lopulta toteuttaa, jos yrityksen kunnosta ja toimintaedellytyksistä sekä perheen yksityisvarallisuudesta on huolehdittu. (Juutilainen 2005.) **Luopujalla** opinnäytetyössä tarkoitetaan yrityksen omistajajohtajaa, joka siirtyy pois yrityksen toiminnasta luovuttaen yrityksen seuraavalle sukupolvelle. **Jatkajalla** tarkoitetaan sitä perheenjäsentä, joka ottaa vastuun yrityksestä ja jatkaa yrityksessä omistajajohtajana. (Kinnunen & Laukkarinen 1997, 9.) **Sukupolvenvaihdossuunnitelmalla** tarkoitetaan sukupolvenvaihdosprosessin kokoavaa suunnitelmaa, joka sisältää täsmennyksiä luopujaa, jatkajaa, yritystä ja muita vaihdokseen liittyviä osapuolia koskien. Parhaimmillaan sukupolvenvaihdossuunnitelma on osa yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa. Yhdessä liiketoiminta- ja sukupolvenvaihdossuunnitelma kertovat yrityksen avainhenkilöille ja sidosryhmille, millaiseksi yrityksen tulevaisuus on suunniteltu. (Suunnittelu on ratkaisujen löytämistä, 2007.)

### 1.4 Rakenne

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa on kerrottu työn taustasta, tavoitteista, aiheen rajauksesta ja rakenteesta. Toisessa luvussa on selostettu työn toiminnallisesta viitekehuksesta, jossa on perehdytty kohdeyritykseen ja kuvattu työn sisältämää hanketta. Opinnäytetyön kolmannessa luvussa on käsitelty yrityksen sukupolvenvaihdoksen valmistautumiseen, suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyvää teoriaa. Teorian pohjalta on kehitelty kysymyksiä, jotka esitettiin luopujalle ja jatkajalle. Kysymyksistä ja vastauksista muodostuu työn neljäs pääluke, joka pitää sisällään kohdeyritys PT-Koneet Oy:n sukupolvenvaihdossuunnitelman. Viidennessä pääluvussa on käsitelty suunnitelman laadintaa ja samalla arvioitu työn onnistumista. Työn lopusta löytyvät työssä käytetyt lähteen ja liitteet.

## 2 Toiminnallinen viitekehys

Toiminnallisessa viitekehyksessä on esitelty kohdeyritys PT-Koneet Oy ja kuvattu opinnäytetyön sisältämää hanketta.

### 2.1 Kohdeyritys

PT-Koneet Oy on koneurakointiyritys, joka on perustettu 1.1.1985 nykyisen yrittäjän, Pentti Toivasen toimesta. Yrittäjä on harjoittanut koneurakointia jo 1960-luvulta alkaen maatalou-



den ohella. Koneurakointipalveluiden kysynnän lisääntyä yrittäjä päätti erottaa koneurakoinnin erilliseksi yksiköksi. Maatilayritys toimii edelleen PT-Koneet Oy:n rinnalla ja sen lisäksi yrittäjällä on sivutoimena kiinteistöliiketoimintaa. Yritys sijaitsee Vihdin Nummelassa, Vesikansan kylässä. (P. Toivanen, henkilökohtainen tiedonanto 23.7.2008.)

PT-Koneet Oy suorittaa monipuolista koneurakointia maanrakennusalalla ja maa- ja metsätaloudessa ympäri vuoden. Talvisin yritys suorittaa lisäksi lumenaurauksia ja teiden hiekoituksia. Monipuoliseen tarjontaan sisältyvät piha-alueiden rakentaminen ja muotoilu, yksityisteiden kunnostaminen ja ojien kaivaminen, kaapeliurakointityöt, katujen harjaus harjakoneella, tienvarsien niittomurskaus, omakotitalorakentamiseen liittyvät koneurakointityöt sekä jätevesijärjestelmien rakentaminen. Lisäksi yritys vuokraa vaihtolavoja. (P. Toivanen, henkilökohtainen tiedonanto 23.7.2008.)

Päävastuu yrityksestä on tällä hetkellä toimitusjohtaja Pentti Toivasella. PT-Koneet Oy on perheyrittäjä, jossa perheen pojat Tapio ja Ari Toivanen ovat vuosien varrella ottaneet enenevässä määrin vastuuta yrityksen asioista ja tekevät nykyään suurimman osan koneurakointityöistä. Yrityksessä on töissä lisäksi yksi perheen ulkopuolinen henkilö, joka toimii lapiomiehen tehtävissä. Yrittäjän eläkeiän lähestyessä ja lasten omaksuttua yrityksen tehtäviä, sukupolvenvaihdoksesta on alettu keskustella. Konkreettisia ratkaisuja ei kuitenkaan ole vielä tehty vaihdoksen osalta. (P. Toivanen, henkilökohtainen tiedonanto 23.7.2008.)

## 2.2 Hanke

Opinnäytetyöhön sisältyvä hanke pitää sisällään kohdeyrityksen sukupolvenvaihdossuunnitelman laadinnan. Suunnitelma on laadittu kohdeyrityksen luopujan ja jatkajan haastattelun pohjalta. Kysymykset koottiin lähdeaineistosta. Sukupolvenvaihdossuunnitelmassa on tarkoitus selvittää sukupolvenvaihdoksen valmistautumiseen, suunnitteluun ja toteutukseen liittyviä kokonaisuuksia, jotka ohjaavat sukupolvenvaihdokseen osallistuvien henkilöiden välisiä keskusteluja. Lisäksi suunnitelma antaa selvityksen yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta. Hankkeen ensisijainen tarkoitus on antaa sukupolvenvaihdoksen osapuolille, eli luopuvalle ja jatkavalle yrittäjälle mahdollisimman ajankohtaista tietoa vaihdoksesta. Hankkeen onnistumisen ratkaisee se, ovatko osapuolet hahmottaneet sukupolvenvaihdoksen kokonaisuuden ja saaneet käsityksen siitä, kuinka prosessissa tulisi edetä.

## 3 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys sisältää opinnäytetyön tietoperustan, joka on koottu aihetta käsittelevästä lähdeaineistosta. Viitekehysten tarkoituksena on kuvata keskeisiä käsitteitä ja rajata aihetta.

### 3.1 Sukupolvenvaihdos

Yrityksen sukupolvenvaihdos on vaativa prosessi sen sosiaalisten muutosten, taloudellisten järjestelyiden, liiketoiminnan siirron ja veroseuraamusten johdosta. Onnistumisen kannalta vaihdoksen suunnitteluun ja toteutukseen tulee varata riittävästi aikaa. Prosessi voi vaatia hyvin suunniteltuna ja toteutettuna jopa yli kymmenen vuotta. (Rissanen 2004, 582-584.)

Sukupolvenvaihdos koskettaa useaa tahoja. Näistä keskeisimmät ovat yrityksestä luopuja ja liiketoiminnan jatkaja. Luopujalla tarkoitetaan omistajayrittäjää, joka luopuu yrityksensä omistuksesta ja johdosta. Luopujalla on merkittävin rooli sukupolvenvaihdoksessa sen onnistumisen kannalta. Hän on usein itse perinyt yrityksen omilta vanhemmiltaan tai luonut sen itse. Näin ollen luopuja suhtautuu usein yritykseen hyvin tunnepitoisesti, eikä välttämättä pidä jatkajan taholta tapahtuvista muutoksista, jotka koskettavat liiketoimintaa. Luopuminen ei pakosti tarkoita sitä, että luopujan tarvitsisi täysin lopettaa työskentely yrityksessä, vaan hän voi vaihdoksen jälkeen olla yrityksessä mukana esimerkiksi osa-aikaisena työntekijänä. Jatkajalla tarkoitetaan henkilöä, jonka tarkoituksena on jatkaa yrityksen toimintaa. Hänelle siirtyy sukupolvenvaihdoksessa perheyrittäjän omistus ja päätäntävalta. Jatkaja voi olla luopujan rintaperillinen tai muu lähisukulainen. (Kinnunen & Laukkarinen 1997, 11.) Keskustelu ja henkinen valmistautuminen vaihdokseen näiden tahojen välillä on ensiarvoisen tärkeää. Osapuolten toiveet, odotukset ja ratkaisemattomat ongelmat tulee tuoda esille hyvissä ajoin suunnitteluvaiheessa. Tahojen välillä suurin haaste vaihdoksen valmisteluvaiheessa on löytää yrityksen tulevaisuudesta sellainen visio, joka käytännössä merkitsee hyvää niin yrityksen kuin perhedynamiikan kannalta, kun kyseessä on perheyrittäjä. (Koiranen 2000, 62.) Yrityksen tulevaisuuden vision selvittäminen voidaan parhaiten toteuttaa liiketoimintasuunnitelman muodossa (Rissanen 2004, 586). Liiketoimintasuunnitelma toimii oivallisena työvälineenä muun muassa keskustelun ohjaajana luopujan ja jatkajan välillä sekä kolmannen osapuolen kanssa, joka voi olla esimerkiksi pankki tai toinen yritys (Heinonen 2005, 58).

Yrityksen sukupolvenvaihdos tarkoittaa liiketoiminnan ja johtajuuden siirtämistä perheenjäsenelle tai lähisuvun jäsenelle omistajan elinaikana tai hänen kuolemansa jälkeen (Immonen & Lindgren 2004, 13). Perimmiltään sukupolvenvaihdos johtuu siitä, että yrityksen keskeiset toimijat tai omistajat saavuttavat eläkeiän tai ovat muuten halukkaita luopumaan vastuistaan yrityksessä. Sukupolvenvaihdos terminä viittaa nimenomaan siihen, että liiketoiminta siirtyy samassa suvussa olevalle seuraavalle sukupolvelle. Vaihtoehtoisia toteuttamistapoja on myös muita. Rissanen (2004, 584) on koonnut listan kaikista vaihtoehtoisista sukupolvenvaihdos tavoista. Sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa jokaisella listatulla tavalla:

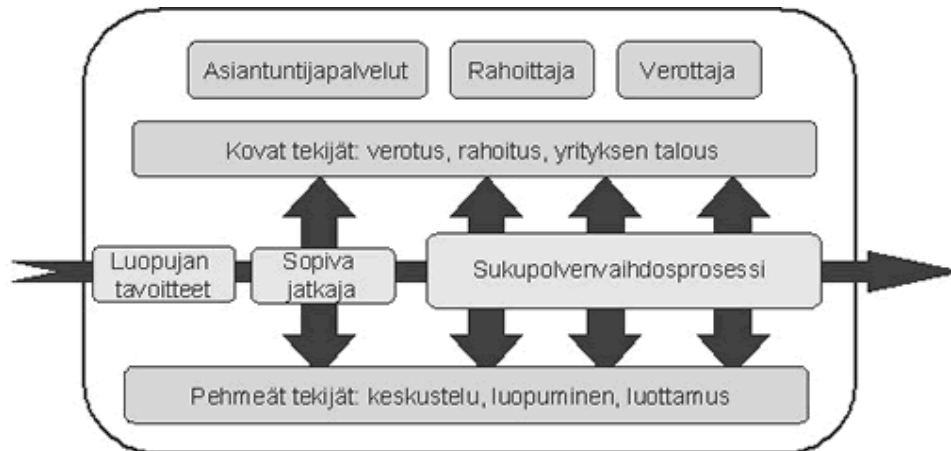
1. Yritys siirretään sukupolvenvaihdoksella perilliselle tai muulle sukulaiselle.
2. Yritys myydään henkilökunnalle, useimmiten avainasemassa olevalle henkilölle.
3. Yritys myydään uusille yrittäjille.

4. Yritys myydään toiselle yritykselle, useimmiten suuremmalle yritykselle tai sijoitusyhtiölle.
5. Yritys lopetetaan suunnitellusti ja hallitusti.
6. Yritys lopetetaan konkurssilla. (Rissanen 2004, 584.)

Näistä vaihtoehtoista ainoastaan ensimmäisellä tilanteella tarkoitetaan varsinaista sukupolvenvaihdosta, koska yritys siirretään samassa suvussa olevalle seuraavalle sukupolvelle. Jos yrittäjällä ei ole suvussa halukasta jatkajaa, oivalliseksi vaihtoehdoksi voi sopia tilanne, jossa yrityksen avainhenkilö tai henkilöt jatkavat liiketoimintaa. Kolmannessa vaihtoehdossa yritys myydään uusille yrittäjille. Tällaisista tapauksista puhuttaessa, kyseessä on yleensä pienet yritykset. Uusi yrittäjä hyötyy valmiista asiakaskunnasta ja näin ollen myös luopuja saa taloudellisen hyödyn asiakkuuksista. Neljännessä vaihtoehdossa asiakkuudet ovat myös kiinnostuksen kohteena. Luopuja ja ostaja hyötävät myytävän yrityksen vankasta markkina-asemasta alueellaan tai erikoisosaamisen kautta. Tällöin yleensä kauppahinta ylittää yrityksen omaisuuden arvon. Viides ja kuudes vaihtoehto ovat kaikista raskaimmat toteuttaa yrittäjän näkökulmasta. Yleensä tällaisissa tapauksissa yrityksen asiakkaat ovat kaikonneet muiden, isompien yritysten asiakkaiksi. (Rissanen 2004, 584-585.) Kaikkiin vaihtoehtoihin toteuttamistapoihin on hyvä tutustua sukupolvenvaihdosta suunniteltaessa, mutta tässä opinnäytetyössä keskitytään ainoastaan sukupolvenvaihdokseen, jossa yritystä tulee jatkamaan perheenjäsen.

### 3.2 Sukupolvenvaihdosprosessi

Kussakin yrityksessä sukupolvenvaihdos on yksilöllinen prosessi, jonka toteuttamistapaan vaikuttavat muun muassa rahoitus, yritysmuoto, verotus, vastuukysymykset ja kanssaperillisten asema (Manninen 2001, 27). Prosessiin vaikuttaviin tekijöihin sisältyy muun muassa sosiaalisia, kulttuurisia, rahoituksellisia, oikeudellisia, strategisia ja moraalisia tekijöitä, jotka ovat jaettavissa pehmeisiin ja koviin tekijöihin. Pehmeillä tekijöillä tarkoitetaan muun muassa sukupolvenvaihdoksesta keskustelua perheessä, yrityksestä luopumisen vaikeutta ja jatkamiseen kohdistuvia paineita. Kovilla tekijöillä tarkoitetaan verotukseen, lakeihin ja rahoitukseen liittyviä asioita, joihin tarvitaan usein ulkopuolista apua. Kiteytetysti pehmeät tekijät ovat enemmän psykologisia asioita ja kovat tekijät teoreettisia. (Stenholm 2003, 63.)



Kuva 1: Sukupolvenvaihdosprosessi (Heinonen 2005, 17).

Prosessi syntyy yrityksestä luopuvan ja sitä jatkavan henkilön välisistä keskusteluista, suunnittelusta ja toteuttamisesta, joihin heidän ohella osallistuu yrityksen ulkopuolisia henkilöitä tai organisaatioita. Ulkopuoliseen apuun turvaututaan useasti esimerkiksi haettaessa verottajalta tietoja vaihdoksen verotuksesta, liiketoiminnan siirron rahoitukseen liittyvissä asioissa sekä siirtoon liittyvän lainopillisen asiantuntemuksen saamiseksi. (Opetushallitus 2007.) Prosessiin osallistuvien tekijöiden ja heidän välisten suhteiden johdosta yhtä oikeaa tapaa toteuttaa vaihdos ei ole olemassa. Vaihdoksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä voidaan listata, mutta yksittäisten ratkaisevien tekijöiden osoittaminen on vaikeaa. Jokaisessa vaihdoksessa kun on aina kuitenkin kyse ainutkertaisesta tapahtumasarjasta, yritys- ja yksilökohtaisista tilanteista ja ratkaisuista. Jokaiselle yritykselle löytyy oikea tapa viedä vaihdosprosessi läpi tarkastelemalla asioita, joita sukupolvenvaihdoksissa pääsääntöisesti tulisi tarkastella. (Heinonen 2005, 17-18.)

### 3.3 Valmistautuminen yrityksestä luopumiseen

Yrityksen sukupolvenvaihdos on prosessi, joka harmonisuuden ja jatkuvan menestyksen kannalta tulee ennakoida ja suunnitella hyvin. Luopujalle yrityksestä vetäytyminen on varmasti yksi vaikeimmista liikkeenjohdollisista päätöksistä, koska yritys on perustajansa elämäntyö ja rakkaus. Tämä pitää muiden sukupolvenvaihdokseen osallistuvien henkilöiden ymmärtää. (Koiranen 2000, 55.) Rissasen (2004, 598) mukaan järkipерäinen toiminta luopumistilanteessa voi olla vaikeaa, muttei mahdotonta. Yrityksestä luopuminen on kova testi, mutta toisaalta ihanneellisimmillaan mitä hienoin tunnustus luopujan uralle yrityksen menestyessä hänen jälkeensä (Koiranen 2000, 55).

Ennakointi ja suunnittelu kuuluvat sekä luopujan että jatkajan vastuulle, mutta oleellisesti enemmän luopujan vastuulle. Pahimmassa tapauksessa, jos ennakointi ja suunnittelu jätetään

tekemättä, kaikki tehtävät jäävät jatkajan harteille luopujan hautajaisten ja perunkirjoituksen jälkeen. Ennakointia ei enää siinä vaiheessa tarvita, mutta suunnittelun laiminlyönti koutuu pakkoratkaisuina ja epätaloudellisuutena. (Koiranen 2000, 55.) Ennakointi ja suunnittelu vievät aikaa vähintään muutamia vuosia. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tämä aika olisi näkyvää sukupolvenvaihdosaikaa, vaan luopuja voi mielessään käydä vuoropuhelua itsensä kanssa aiheen tiimoilta ja läheisten ihmisten kanssa hyvinkin epävirallisissa tilanteissa, kuten kalastusreissulla, lenkillä, saunassa, yms. (Rissanen 2004, 596.)

### 3.3.1 Keskustelu

Kautta aikojen suomalaisia on pidetty hiljaisena kansana. Enemmän asioita tehdään sen sijaan, että niistä puhuttaisiin. Tällainen tilanne voi sukupolvenvaihdoksessa johtaa ongelmien syntymiseen. Luopujan ja jatkajan välille tulisi luoda yhteisymmärrys asioista, jotta sukupolvenvaihdosprosessin kulku etenisi toivotulla tavalla. Rakentava keskustelu ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen näiden kahden toimijan välillä muiden perheenjäsenten lisäksi ovat perusedellytyksiä prosessin onnistumiselle. Olennaista keskusteluissa on tuoda julki omat näkemykset, tavoitteet ja suunnitelmat. Jatkajan kerrottua omat suunnitelmansa, antaa hän luopujalle aikaa verrata vaihdoksen toteuttamisvaihtoehtoja. Erityisen tärkeää tämä on tapauksissa, joissa liiketoiminnan jatkaminen ei ole halutun jatkajan suunnitelmissa. Vastavuoroisesti edellytyksenä on se, että myös luopuja kertoo ajoissa omista suunnitelmistaan jatkajalle. Jos luopuja pitkittää suunnitelmien kertomista, jatkajan motivaatio tai mahdollisuudet jatkamiseen voi olla vähäistä vaihdoksen tullessa ajankohtaiseksi. (Stenholm 2003, 26-27.)

Kauppa- ja teollisuusministeriön teettämän tutkimuksen mukaan yrityksissä, joissa sukupolvenvaihdoksesta oli käyty vain vähäistä keskustelua, luopijat ja jatkajat kokivat haasteellisimmiksi sukupolvenvaihdoksessa luvussa 3.2 esitetyt pehmeät tekijät. Kovia tekijöitä pidettiin helpommin selvitettävänä, koska niissä voi turvautua ulkopuolisen asiantuntijan apuun. (Stenholm 2003, 27.) Tunnepuolen asioita on paljon sukupolvenvaihdoksessa ja ne ovat vaikeasti lähestyttävissä. Voidaan jopa sanoa, että sukupolvenvaihdoksesta 95 prosenttia on tunnetta ja 5 prosenttia tekniikkaa. Tekniikalla viitataan luvussa 3.2 esitettyihin koviin tekijöihin, kuten veroseuraamukset ja rahoitusjärjestelyt. Kokemukset osoittavat, että keskustelujen avaaminen osapuolten välillä on usein hankalaa. Suurena syynä tähän ovat sukupolvien väliset näkemyserot ja nykyajan uusi tekniikka, jota vanhemman polven on usein vaikea ymmärtää. (Hautala 2008, 9.)

### 3.3.2 Sopivan jatkajan löytäminen

Sopivan jatkajan löytäminen on yksi kriittisimmistä asioista sukupolvenvaihdosta suunnitteleville yrityksille. Vain kolmannekselle sukupolvenvaihdoksen edessä olevista yrityksistä löytyy jatkaja omasta perheestä tai lähisuvusta. Muussa tapauksessa yritys myydään ulkopuoliselle

tai liiketoiminta lopetetaan. (Kujanen 2006.) Jatkajan löytäminen on aina tapauskohtaista niin kuin on sukupolvenvaihdon onnistuminenkin. Tärkeää on se, että jatkaja löytyy, mutta vielä tärkeämpää on se, että jatkaja on sopiva tehtävään.

Ongelmitta ei monikaan yritys selviä jatkajaa etsiessään. Voi olla esimerkiksi sellaisia tapauksia, joissa perheessä on yksi lapsi, jonka yrityksen luopuja olettaa jatkavan hänen tilallaan, mutta henkilö ei olekaan halukas jatkamaan. Haluttomuus voi johtua muun muassa siitä, että henkilö haluaa irtaantua perheestä ja luoda omaa uraansa. Luopujan on tällöin ymmärrettävä, että yritystä ei voi jatkaa velvollisuudesta. Jatkamiseen on oltava riittävästi motivaatiota. Tutkimusten mukaan jopa joka viides yrittäjien lapsista ei ole halukas jatkajaksi. Tällaisissa tapauksissa keskustelun aloittaminen ajoissa on ehdotonta, koska suunniteltu sukupolvenvaihdos voi muuttua niin paljon, ettei sopivaa jatkajaa enää löydy. Toisaalta taas perheessä voi olla useita lapsia, jotka kaikki haluaisivat jatkaa, mikä myös aiheuttaa ongelmia. Vaikeuksia aiheuttaa jatkajan valitseminen perheen tai lähisuvun jäsenistä, koska silloin rikotaan mieltä siitä, että kaikki lapset ja lähisukulaiset ovat tasa-arvoisessa asemassa. Perheenjäsenten välille saattaa syntyä esimerkiksi erimielisyyksiä, kateutta ja kilpailuhenkeä, jotka aiheuttavat muutosvastarintaa vaihdoksessa. (Heinonen 2005, 33-35.)

Tärkeitä tekijöitä sukupolvenvaihdon onnistumiselle ovat jatkajan valmiudet ja motivaatio. Valmiudet ovat työhön ja osaamiseen liittyviä tekijöitä, kuten työkokemus joko kyseisessä yrityksessä tai muussa yrityksessä, toimialan tunteminen ja alaa vastaava koulutus. Lisäksi valmiuksiin luetaan jatkajan motivaatio yritystoiminnan jatkamiseen, sitoutuneisuus siihen ja omien kykyjen omaksuminen yrittäjyyteen sekä yrityksen johtamiseen. (Heinonen 2005, 34.) Luopujan ja suunnitellun jatkajan tulisi keskustella näistä tekijöistä rauhassa sukupolvenvaihdosta suunniteltaessa, koska jatkajalle siirtyy suuri määrä vastuuta, mikä taas edellyttää sopeutumista ja toisaalta myös oman uran suunnittelua yritystoiminnan jatkamista ajatellen. Havusen ja Stenin (2003, 11) mukaan jatkajalle itselleen olisi hyödyllistä hankkia työkokemusta myös muualta kuin perheyrityksestä. Muista yrityksistä saatu työkokemus auttaa muodostamaan erilaisia näkemyksiä yrityksen johtamisesta ja organisoinnista. Yrityksillä on erilaisia toimintatapoja ja jatkajan olisi hyvä nähdä, että on myös olemassa muita tapoja kuin ne mitä käytetään perheyrityksessä. Havunen ja Sten (2003, 1) korostavat lisäksi, että menestyminen perheyrityksen ulkopuolella kohottaa iteluottamusta ja antaa hyviä kokemuksia. Itsevarmuus ja kokeneisuus auttavat muun perheyrityksen henkilöstön ymmärtämään, miksi kyseinen henkilö valittiin jatkajaksi. Henkilöstö tietää, että jatkaja ei ole saanut asemaansa pelkästään perheyhteytensä kautta. Lisäksi jatkajan on kokemuksensa perusteella helpompaa ymmärtää omien työntekijöidensä olosuhteita, jos henkilö on ollut muualla työntekijäasemassa. (Havunen & Sten, 2003, 11.)

Vanhemmille valinta useamman lapsen välillä on ymmärrettävästi hyvin vaikeaa. Toisaalta on tilanteita, joissa sisarukset oivaltavat itse, kuka olisi sopivin yrityksen jatkajaksi. Tällainen tilanne olisi tietysti kaikkien kannalta parhain mahdollinen. Jos näin ei kuitenkaan ole ja lasten välille syntyy kilpailutilanne, keino tämän tilanteen ratkaisemiseksi voi olla se, että perilliset toimisivat yhdessä yrityksen johdossa. Kokemukset kuitenkin osoittavat, että kyseinen ratkaisu ei toimi, koska jonkun pitää kuitenkin vastata tehtävistä päätöksistä. Jaetussa johtajuudessa tehtävät päätökset jäävät usein tekemättä. Valinta tulisi siis tehdä lasten välillä. Jotta lapset ymmärtäisivät valinnan, luopujan on tärkeää perustella ratkaisunsa selkeästi niin, ettei lapsille jää kuvaa, että kyseessä olisi valinta, joka perustuu tietyn lapsen suosimiseen. Luopuja voi perustella valintaansa esimerkiksi jatkajan pätevyydellä, kokemuksella ja kiinnostuksella. (Havunen & Sten, 2003, 12.)

Liikkeenjohdon konsultti Erkki Laitinen on koonnut listan asioista, jotka auttavat luopujaa innostamaan mahdollista yrityksen jatkajaa. Innostaminen yrittäjyyteen kannattaa, sillä se takaa yritystoiminnan jatkuvuuden.

1. Aloita vaihdoksen valmistelut hyvissä ajoin.
2. Organisoi yritys myyntikuntoon niin, että se on kiinnostava ja tahraton maineeltaan.
3. Laadi hyvä perussuunnitelma vaihdoksesta ja aseta tavoitteita.
4. Anna jatkajalle mahdollisuus tutustua yritykseen perusteellisesti.
5. Järjestä jatkajalle mahdollisuus tulla yritykseen töihin. Perehdytä hänet, keskustele asioista hänen kanssaan ja varmista jatkajan sitoutuminen yritykseen esimerkiksi osaomistajuudella.
6. Suunnittele oma irtautuminen yrityksestä. Tue jatkajaa ja anna hänen itse tehdä ratkaisuja.
7. Viesti sidosryhmille yrityksessä tapahtuvista muutoksista riittävän ajoissa. Selkeät viestit rakentavat luottamus pohjaa jatkajalle.
8. Pidä lupauksesi. Jatkajan motivaatio saattaa horjua, jos petät luottamuksen.
9. Varaudu yllätyksiin. Laadi varasuunnitelma, mutta älä toteuta sitä alkuperäisen suunnitelman rinnalla.
10. Tukeudu asiantuntijoiden apuun jo suunnittelun alussa koko prosessin läpi. (Laitinen 2008.)

### 3.4 Osaamisen ja kontaktien siirtäminen eteenpäin

Sukupolvenvaihdoksissa erityisen tärkeää on osaamisen siirron onnistuminen. Onnistuneella osaamisen siirrolla varmistetaan, että yrityksessä säilyy sellainen osaaminen, joka on tehtävien hoitamisen kannalta ehdotonta ja varmistaa kilpailukyvyn ja menestymisen tulevaisuudessakin. (Niemi 2004, 38.)

Yrityksen luopujalla on paljon hiljaista tietoa, jonka siirtäminen vie aikaa. Hiljainen tieto on kaikkea sellaista tietoa, mitä ei voi kirjoista oppia, eikä sitä ole minnekään dokumentoitu. Hiljaista tietoa voi esimerkiksi olla tieto siitä, miten asiat toimivat, miten asiakkaat reagoivat eri toimenpiteisiin ja miten budjettivuosi määrittää työskentelytapaa. Yksinkertaistettuna hiljainen tieto on kokemukseen perustuvaa arvioivaa ajattelua, valikoivaa toimintaa ja kykyä yhdistellä eri tietoja. (Halonen 2002.) Luopujalla on myös luottoyhteistyökumppaneita ja tietoa sellaisista asiakkaista joiden kanssa yhteistyö ei suju toivotulla tavalla. Hän tuntee myös toimialan kilpailutilanteen ja kilpailijat. Yrityksen menestymisen kannalta kaikkien edellä mainittujen tietojen siirtäminen jatkajalle on välttämätöntä. (Heinonen 2005, 43.)

Osaamisen siirrosta on kehitelty kolmivaiheinen malli, joka kuvastaa siirron vaiheita perheyri-tyksen sukupolvenvaihdoksessa. Mallin ovat luoneet kauppatieteiden tohtorit Vesa Routamaa ja Timo Pihkala sekä kauppatieteiden lisensiaatti Elina Varamäki.

### 1. Tutustumisvaihe (kasvaminen yrittäjyyteen)

#### Jatkaja:

- hankkii peruskoulutuksen ja pohtii uravalintaansa
- tutustuu yrityksen toimintaan työskentelemällä ruohonjuuritasolla
- kasvaa yrittäjyyteen yrittäjämäisen ympäristön avulla
- opintojen jälkeen lähtee mahdollisesti joksikin ajaksi vieraalle töihin.

#### Luopuja:

- alkaa etsiä yritykselleen jatkajaa ja tuo avoimeen keskusteluun eri vaihtoehtoja ja itse kunkin tulevaisuuden suunnitelmia.

### 2. Perehdyttämisvaihe (varsinaisen osaamisen siirtämisen vaihe)

#### Jatkaja:

- palattuaan perheyri-tykseen aloittaa systemaattisen perehtymisen yrityksen eri osa-alueisiin saaden itse opastusta kyseiseen tehtävään ja alkaa sen jälkeen vastata ja kehittää omin voimin kyseistä osa-aluetta.

#### Luopuja:

- perehdyttää jatkajan yrityksen toimintaan mentorijakson aikana antaen vastuuta vähitellen
- toimii jatkajan taustatukena koko perehdyttämisvaiheen ajan.

### 3. Itsenäisen liiketoiminnan kehittämisen vaihe (uuden näkyvän ja hiljaisen tiedon kehittäminen)

#### Jatkaja:

- johtaa yrityksen liiketoimintaa itsenäisesti



- hyödyntää luopujalta siirrettyä tietoa ja yhdistää sitä oman työn ja koulutuksen kautta hankkimaansa
- pyrkii yrittäjänä aktiivisesti kehittämään yrityksen toimintaa eteenpäin.

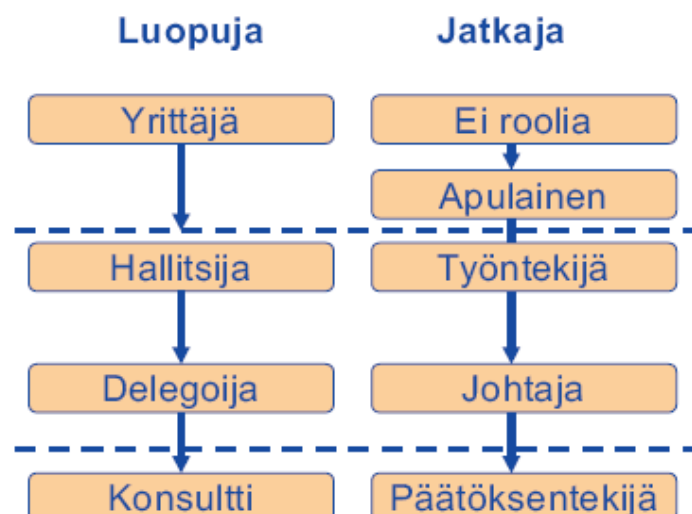
#### Luopuja:

- toimii yrityksessä neuvonantajana ja taustatukena. (Hautala 2006, Varamäen, Pihkalan & Routamaan 2003, 348 mukaan.)

Ensimmäisessä vaiheessa jatkaja opettelee tuntemaan yrityskehitystä ja luopuja alkaa etsiä itselleen seuraajaa. Toisessa vaiheessa tapahtuu varsinaisen osaamisen siirto kun jatkaja on löytynyt. Jatkaja perehtyy yrityksen osa-alueisiin luopujan opetuksessa. Luopuja toimii niin sanottuna mentorina jatkajalle luovuttaen sekä täsmällistä että hiljaista tietoa. Vaiheen pituuteen vaikuttavat oleellisesti jatkajan valmiudet sekä luopujan hiljaisen tiedon määrä ja laatu. Kyseisessä vaiheessa luopuja luovuttaa lisäksi vähitellen valtaansa seuraajalleen. Vaiheen lopussa luopuja saattaa jopa siirtyä kokonaan pois yrityksen kokopäiväisestä työskentelystä. Kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa jatkaja luo uutta täsmällistä ja hiljaista tietämystä eli pyrkii itsenäisesti kehittämään liiketoimintaa. Luopuja toimii taustatukena ja neuvonantajana jatkajalle. Kolmivaiheisessa mallissa ratkaisevaa on molempien osapuolten johtamistaidot sekä valmiudet. Luopujan tulee osata luovuttaa valtaansa jatkajalle ja jatkajan vastaavasti osata niin sanotusti ottaa ohjat käsiinsä ja muun muassa kannustaa alaisiaan ja motivoida heitä hyvin tuloksiin jatkossakin. (Hautala 2006, Varamäen, Pihkalan & Routamaan 2003, 348 mukaan.)

### 3.5 Roolien muutos

Luvussa 3.4 esitettiin kolmivaiheinen malli osaamisen siirrosta. Vastaavanlaista mallia voidaan soveltaa tarkasteltaessa luopujan ja jatkajan roolien muutosta sukupolvenvaihdoksessa. Kuvassa 2 oletuksena on, että prosessissa luopujan rooli heikkenee samalla kun jatkajan vastuut ja velvollisuudet lisääntyvät. Kuvio on hyvin yksinkertaistettu esitys roolien muutoksista, eikä sen johdosta välttämättä toteudu yrityksissä vastaavalla tavalla. (Heinonen 2005, 45.)



Kuva 2: Roolien muuttuminen (Stenholm 2003, 35).

Jo vuosia ennen sukupolvenvaihdosta yrityksessä voidaan erottaa erilaisia rooleja. Ensimmäisessä vaiheessa luopujan roolina on yrittäjä, joka kehittää ja vastaa koko yrityksen toiminnasta. Luopuja ei vielä keskity sukupolvenvaihdokseen lainkaan. Samaan aikaan jatkajalla ei vielä ole määriteltävissä roolia, koska hän ei ole tekemisissä yrityksen kanssa. Vasta sitten kun jatkaja pääsee osalliseksi yrityksen toimiin, saa hän roolin. Ensimmäinen jatkajan rooli on apulainen, jos hän esimerkiksi työskentelee yrityksessä osa-aikaisena apulaisena ilman varsinaista hallinnollista otetta yrityksen johtamiseen. Seuraavassa vaiheessa luopujan rooli muuttuu vähitellen hallitsijaksi, jolloin jatkaja on hänen alaisuudessaan työntekijän roolissa. Jatkajan rooli on edelleen rajallinen, mutta toiminnallinen, koska hänen osaaminen liittyy johonkin yrityksen toimintoon. Sukupolvenvaihdoksen kannalta seuraavat vaiheet ovat ratkaisevia. Luopujan tulee tässä vaiheessa ymmärtää tulevan vaihdoksen välttämättömyys ja alkaa delegoida vastuita jatkajalle. Samalla jatkaja asettuu vähitellen johtajan rooliin ja lopulta päätöksentekijäksi. Luopuja toimii taustalla konsulttina jakaen tukeaan, kokemuksiaan ja osaamistaan jatkajalle. (Heinonen 2005, 46.)

Sukupolvenvaihdoksessa luopujan ja jatkajan roolit voivat myös sumentua ja limittyä toisiinsa. Roolien limittymisen johdosta näiden kahden osapuolen välillä voi jopa esiintyä kilpailua johtajan roolista tai luopuja ei suostu luopumaan kaikista jatkajalle kuuluvista tehtävistä ajoissa ja suunnitellusti. Pahimmassa tapauksessa yritys voi ajautua tilanteeseen, jossa osapuolten välille syntyy ongelmia, jotka taas vaikuttavat heidän toimiinsa yrityksessä. Voi jopa käydä niin, ettei koko sukupolvenvaihdosta tapahdu ja perheen väliset suhteet tulehtuvat, jos tiettyissä rooleissa ei pysytä, eikä edetä suunnitellusti. (Heinonen 2005, 46-47.)

Yritys on osa yrittäjän jokapäiväistä elämää, identiteettiä, itsetuntoa ja sosiaalista verkostoa. Hän on uhrannut omaa aikaansa ja elämänsä ylläpitääkseen ja kehittääkseen yrityksensä toimintaa. Ei siis voi epäillä, ettei yrittäjä pelkäisi yrityksestä luopumisesta tai ettei luopuminen olisi vaikeaa hänelle. Elämässä kun on paljon vähäarvoisempia asioita, joista ihmiset eivät halua luopua. Luopuvan yrittäjän pelkona voi esimerkiksi olla se, että luopuminen heikentää hänen asemaansa muiden ihmisten silmissä. Tällaisessa tapauksessa yrittäjä saattaa välttää delegointia ja päätäntävällän siirtämistä niin, että pitää itsensä edelleen tarpeellisena yrityksessä. Seurauksena tästä voi olla se, ettei sukupolvenvaihdoksen eteenpäin vieminen edisty tai voi jopa tyrehtyä kokonaan. Syy tällaiseen käyttäytymiseen juontaa juurensa vuosien varrella muotoutuneesta roolista. Yrityksen johtaminen ja johtajan persoona ovat nivoutuneet tiiviisti yhteen, eikä luopuja haluaisi yrityksensä lisäksi luopua yritystoiminnan mukanaan tuomasta roolistaan. (Yrityksestä luopuminen 2007.) Muita yleistettyjä pelkoja luopujalla voi olla esimerkiksi pelko tulevaisuudesta, pelko yrityksen menestymisestä uuden omistajan johdossa, pelko jatkajan sisarusten reaktioista ja monet muut mahdolliset pelot (Hautala 2008,

9). Luopuminen ei välttämättä tarkoita täydellistä irtaantumista yrityksestä. Luopuja voi jäädä yritykseen esimerkiksi osa-aikaiseksi työntekijäksi tai konsultiksi, jolloin arkirutiinien muutos ei ole niin kovin suuri ja samalla luopujalla säilyy yhteys yrityksen kautta syntyneeseen sosiaaliseen verkostoon. Vaihtoehtoisesti luopuja voi jäädä yritykseen hallituksen jäseneksi, jolloin yhteistyö jatkajan ja luopujan välillä ei yrityksen johtamisessa katkea kokonaan. Konsulttityyppisesti yrityksiin jää yleensä kolmannes luopujista. Konsultointi voi myös olla laajempaa. Luopujan on mahdollista opastaa muita alkavia yrittäjiä. Onhan hänelle kuitenkin vuosien varrella kertynyt kokemusta ja voi olla paljonkin tarjottavaa muille yrittäjille. Tämän tyyppistä toimintaa järjestävät ainakin Yrityskummit ry. Mihin ratkaisuun luopuja ikinä päätyykään roolinsa suhteen vaihdoksen jälkeen, tärkeintä on se, että kyseinen rooli on määritelty. Luopujan rooli ja tehtävä yrityksessä on oltava yrityksen muiden sidosryhmien, kuten asiakkaiden, tavarantoimittajien ja etenkin henkilöstön tiedossa. Näin ylläpidetään luottamusta ja osataan ohjata asioita oikealle henkilölle. (Luopujan tulevaisuuden suunnittelu 2007.)

### 3.6 Sidoryhmien huomioiminen vaihdoksessa

Sukupolvenvaihdos koskettaa perheyriksen lisäksi sidoryhmiä. Jokaista vaihdosta voidaan pitää testinä sidoryhmäsuhteiden jatkuvuudelle. Jokaiseen ihmissuhteeseen sisältyy merkittävä osa perintöä, jonka ylläpitämisestä vastaa yrityksen jatkaja siirtyessään tehtävään. Luopujan tulee omalta osaltaan tukea jatkajaa näissä asioissa. Tohtori PH. D. Marion McCollomin sanojen mukaan onnistunut sukupolvenvaihdos on perinnön luomista, ei pelkästään liiketoiminnan siirtämistä. (Koiranen 2000, 57.)

Yrityksen sidoryhmiin kuuluvat asiakkaat, henkilöstö, omistajat, tavarantoimittajat, tilitoimisto, mainostoimisto, rahoittajat, kilpailijat ja kaikki muut ryhmittymät, joilla on vuorovaiikutussuhde yrityksen kanssa (sanasto.elisa.fi). Luopujan ja jatkajan tulee jo vaihdoksen suunnitteluvaiheessa käydä lävitse nämä yrityksen sidoryhmät ja miettiä kuinka, missä järjestyksessä ja milloin eri sidoryhmille tiedotetaan vaihdoksesta (Stenholm 2003, 36). Tiedottaminen voi tapahtua esimerkiksi yrityksen Internet-sivuilla, kirjeitse tai järjestetyssä tilaisuudessa (Heinonen 2005, 43). Tärkeää on miettiä sopiva vaihtoehto viestintätavasta ja siitä, mitä sidoryhmille vaihdoksesta kerrotaan, jotta sidoryhmillä säilyy luottamus yritykseen (Stenholm 2003, 37).

Useimmissa tapauksissa luopujalla on useiden vuosien tai jopa vuosikymmenten aikaisia suhteita, joiden ylläpitäminen on tärkeää. Suhteet perustuvat pitkäaikaisiin vuorovaiikutussuhteisiin, joista ei aina välttämättä ole kirjallisia dokumentteja, kuten raportteja tai laskelmia. Sidoryhmien ja luopujan välinen toisiltaan oppiminen on todella tärkeää yrityksen tulevaisuudelle. Näiden kahden suhteen parantaminen ja yhteistyön jatkaminen varmistetaan sillä, että jatkaja on mukana yrityksen toiminnassa ja tutustuu eri sidoryhmiin hyvissä ajoin ennen

vaihdosta. (Heinonen 2005, 44.) Jos jatkajan tutustuttamista ei oteta huomioon hyvissä ajoin, voi jatkajan alkutaival yrittäjänä olla työläs. Jatkajan tutustuessa sidosryhmiin, on ensiarvoista, että sidosryhmien luottamus yritykseen saadaan säilytettyä. (Stenholm 2003, 37.) Yrityksen henkilöstön suhtautumisella on myös merkittävä rooli prosessissa. Kaikki ei välttämättä suju, jos henkilöstö kunnioittaa luopujaa, muttei jatkajaa. Samalla tavalla kuin luopujan ja jatkajan tulee päästä yhteisymmärrykseen vaihdoksesta, tulee myös yrityksen henkilöstön saada selvyys siitä, mitä vaihdos heidän kannaltaan käytännössä tarkoittaa. (Heinonen 2005, 44.)

### 3.7 Sukupolvenvaihdoksen rahoitus ja yrityksen arvonmääritys

Yritystoiminnan ylläpito vaatii rahoitussuunnittelua koko sen olemassaolon ajan. Rahoitustarpeita kohdataan erityisesti erilaisissa yrityksen kehitysvaiheissa, joista yksi on sukupolvenvaihdos. Yritysrahoituksella tarkoitetaan yrityksen rahoitussuunnittelusta, investointisuunnittelusta ja pääoma- sekä omistusrakenteen suunnittelusta koostuvaa kokonaisuutta. Tätä ei pidä sekoittaa sukupolvenvaihdoksen rahoitukseen, koska sillä taas tarkoitetaan menetelmiä, joilla perheyrittäjä kustantaa yhtiön osakekannan sukupolvelta toiselle siirtämisestä syntyvät kustannukset. (Sonninen 2003, 83.)

Sukupolvenvaihdos vaikuttaa luopujan, jatkajan ja yrityksen vakavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen. Luopuja haluaa vastinetta luovutettavasta elämäntyöstään eli yrityksestään. Luovutettavasta yrityksestä saatava luovutusvastike takaa luopujalle toimeentulon tulevaisuudessa. Vastaavasti jatkajan tähtäimessä on jatkaa vakavaraista yritystä kohtuullisin kustannuksin. Jatkon kannalta ehdotonta olisi, etteivät lainan lyhennykset ylitä jatkajan yrityksestä saamaa tuottoa. Luopuja voi lahjoittaa yrityksen jatkajalle vastikkeetta. Tällaisissa tapauksissa luopujalla on yritystoiminnan lisäksi muita tulonlähteitä. Vaikka jatkaja saisi yrityksen lahjoituksena, saattaa hän joutua silti maksamaan lahjaveroa tietyin määräyksin. Yleisellä tasolla luopuja ei kuitenkaan luovu yrityksestään vastikkeettomasti. Tällöin jatkaja joutuu ostamaan yrityksen käyvällä hinnalla. Tällaisissa tapauksissa summan kokoon haaliminen voi olla vaikeaa, joten apua rahoitukseen haetaan mahdollisimman riskittömältä taholta. (Sonninen 2003, 82.)

Rahoituksen suunnittelun ydin on sovittaa yhteen rahan käyttö ja rahan lähteet. On päätettävä, mihin rahoitusta tarvitaan, mitä rahoitusta haetaan ja mistä sitä haetaan. Sukupolvenvaihdoksen rahoituksen haasteena on lisäksi yrityksen arvonmääritys. Kaikki nämä asiat ovat usein myös sidoksissa vaihdoksen verosuunnitteluun. (Sukupolven- tai omistajanvaihdoksen rahoituksen suunnittelu 2007.) Arvonmäärityksellä tarkoitetaan yrityksen oikean hinnan arvioimista. Arvonmäärityksen laskentakaavoja on useita ja kaikki niistä on päteviä, jos ne on valitun teorian mukaan laskettu oikein. (Kangas 2008.) Stenholm (2003, 40) mainitsee kaksi yrityksen arvonmääritystä, joista toinen perustuu yrityksen tuottoarvoon ja toinen yrityksen substanssiarvoon. Tuottoarvon laskenta pohjautuu tuotettuun voittoon ja siihen tuottoon,

jonka ostaja ajattelee saavansa yrityksestä. Substanssiarvolla tarkoitetaan yrityksen omaisuuden markkina-arvoa, josta on vähennetty yrityksen velat. Hyvään arvonmääritykseen päästään usein vasta turvautumalla asiantuntijan apuun. Tällöin saadaan objektiivinen näkemys yrityksestä. (Stenholm 2003, 40.) Asiantuntija voi olla esimerkiksi luotettavaksi todettu tilitoimisto, tilintarkastaja tai yrityskauppakonsultti (Osuuspankki 2007).

Rahoituslähteinä voi käyttää yrityksen sisäistä ja ulkoista rahoitusta. Sisäisellä rahoituksella tarkoitetaan sukupolvenvaihdon kohteena olevan yrityksen pääoman hyödyntämistä. Ulkoisella rahoituksella tarkoitetaan yrityksen ulkopuolelta tulevaa rahoitusta, mikä koostuu luopujan ja jatkajan pääomasta sekä jatkajan rahoitusmarkkinoilta hankkimasta rahoituksesta. (Sonninen 2003, 83-86.) Sisäinen rahoitus tulee yleensä kyseeseen silloin, kun vaihdon kohteena oleva yritys on kannattava ja vakavarainen. Vallitseva ulkoinen rahoitustapa on pankkilaina. Pankit tarjoavat laina-, välirahoitus- ja pääomalainatuotteitaan vaihdostilanteissa. Pankkien ohella vakuutusyhtiöt tarjoavat erilaisia eläkejärjestelyjä ja rahoitusta luopujalle. Luopuja voi vapaaehtoisilla eläkevakuutuksilla tasoittaa yrityksen siirrosta syntyviä kustannuksia ja varmistaa itselleen vakaan toimentulon jatkossa. (Stenholm 2003, 58.) Lisäksi Finnveralla ja TE-keskuksilla on valikoimassaan erilaisia ratkaisuja sukupolvenvaihdon rahoittamiseksi. Finnveran rahoitustuotteita ovat muun muassa yrittäjälaina, pääomalaina ja pääomatakuu. (Perheyrittäjätöryhmä 2005, 39.)

Onnistunut rahoitus on yksi sukupolvenvaihdon edellytyksistä. Rahoitusta voi saada useammalta taholta, eikä siitä päättäminen ole sen johdosta helppo tehdä. Luopuja ja jatkaja joutuvat miettimään useita ratkaisuja rahoituksen suhteen. Apua rahoituksen suunnitteluun saa onneksi monelta taholta. Osapuolet voivat turvautua esimerkiksi pankkeihin, vakuutusyhtiöihin ja verotukseen sekä rahoitukseen erikoistuneisiin asiantuntijoihin. (Kinnunen & Laukarinen 1997, 24.) Rahoituslähteestä ja -muodosta riippumatta rahoitusta hakevalta yritykseltä edellytetään selkeää suunnitelmaa vaihdoksesta. Suunnitelmaan on tärkeää liittää hyvissä ajoin rahoitusjärjestelyihin lukeutuvat osapuolet. Tulee kuitenkin ottaa huomioon, ettei valmis suunnitelmakaan aina riitä vakuuttamaan rahoittajia. (Sukupolven -tai omistajanvaihdoksen rahoituksen suunnittelu 2007.)

### 3.8 Verotus

Verotus on yksi merkittävimmistä kysymyksistä sukupolvenvaihdoksessa. Vaihdos on tyypillinen verosuunnittelutilanne, jossa verotukseen ja sukupolvenvaihdosta koskevaan erityislainsäädäntöön paneutumalla ja eri vaihtoehtoja punnitsemalla, saadaan suunniteltujen toimenpiteiden veroseuraamukset mukaan päätöksentekoon. Yleinen tavoite on löytää sellaiset toimenpiteet, jotka minimoivat prosessin kokonaisverotusta pitkällä ajanjaksolla. Jokainen sukupolvenvaihdos on ymmärrettävästi erilainen, joten jokaiseen vaihdostilanteeseen tulee

pyrkii löytämään sellainen yhtiömuodon ja luovutustoimen yhdistelmä, jolla voidaan taata verotuksellisesti taloudellinen ja juridisesti pätevä sukupolvenvaihdoksen toteutuminen. Verotuksen ja muun lainsäädännön muuttuessa nopeasti ja niiden vaikeaselkoisen luonteensa vuoksi, on suositeltavaa kääntyä asiantuntijan puoleen jo suunnitteluvaiheessa. (Kinnunen & Laukkarinen 1997, 14-15.) Sukupolvenvaihdoksessa verotusta on pohdittava usean eri verolain kannalta. Luopujan tulisi tuntee vähintään perusteet tulo-, varallisuus-, perintö-, lahja-, arvonnalisä- ja varainsiirtoverosta, vaikka käyttäisikin sukupolvenvaihdoksessa asiantuntijan apua. (Koironen 2000, 74.)

### 3.9 Luovutuskunto

Luovutettavaan yritykseen on saattanut vuosien varrella kertyä erilaista varallisuutta, jota ei välttämättä kannata siirtää vaihdoksen yhteydessä jatkajalle. Ennen sukupolvenvaihdoksen toteuttamista luopujan kannattaa tarkastella, mitä jatkajalle haluaa siirtää. (Clifford, Teodosio & Kangas 2004, 55.) Luopujan kannattaa esimerkiksi jakaa ylimääräistä osinkoa tai siirtää omaisuutta pois yrityksestä (Tikanoja, Pihlajamäki, Rautio-Murros, Juutilainen, Airola, Aulio, Mutanen, Koskinen, Viinisalo, Ikonen & Malmberg 2004, 10). Esimerkiksi luopujan auto saattaa olla yrityksen nimissä tai muita vastaavia, joten niiden osalta on päätettävä siirretäänkö ne luopujan nimiin, myydäänkö ne, vai luovutetaanko ne yrityksen mukana (Clifford ym. 2004, 55). Tällä tavoin voidaan välttää tilanne, jossa jatkaja joutuisi ostamaan niin sanotusti rahaa rahalla ja kauppahinta muodostuisi tarpeettoman korkeaksi (Tikanoja ym. 2004, 10). Mahdollisuus yrityksen kiinteän omaisuuden muuttamiseksi omaksi yhtiöksi on myös mahdollista. Luopuja voi näin toimiessaan vuokrata kiinteää omaisuutta jatkajalle ja ansaitsee samalla jatkuvia vuokratuloja (Clifford ym. 2004, 55).

### 3.10 Sukupolvenvaihdoksen oikeudellinen sääntely osakeyhtiössä

Sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa usealla eri tavalla osakeyhtiössä. Yrittäjän on ehdotonta tietää, mitä vaihtoehtoja hänellä on käytettävissään toteuttaa vaihdos. Tällöin yrittäjä tiedostaa keinot, joilla yritys voidaan siirtää jatkajalle verot minimoiden, eikä yrittäjän elämäntyon tulokset valu täysin muille. (Siikarla 2007.) Yleensä sukupolvenvaihdos toteutetaan osakeyhtiömuotoisessa yrityksessä joko niin, että luopuva yrittäjä myy, lahjoittaa tai muulla tavoin siirtää osakkeet jatkajalle tai osakeyhtiö myy koko omaisuutensa ja liiketoimintansa tai osan niistä jatkajalle tai jatkajan omalle yritykselle. Toteutusvaihtoehtoihin liittyy erilaisia määräyksiä muun muassa sukulaissuhteeseen ja osamaksuun liittyen sekä toimintojen siirtämiseen vähitellen. Erilaiset liiketoimintajärjestelyt astuvat kuvaan, jos yrityksen omistus siirretään osissa. Osakeyhtiössä liiketoimintajärjestelyjä ovat sulautuminen, jakautuminen, osakevaihto ja liiketoimintasiirto. (Tikanoja ym. 2004, 10.) Toteuttamistapaan vaikuttavat muun muassa luopujan rahantarve, luovutusvoittoverotus, jatkajan verotusvaihtoehdot, perillisten lukumäärä ja sukupolvenvaihdoksen rahoitustarve. Luopuvalle yrittäjälle on saattanut kertyä

vuosien varrella muuta omaisuutta sukupolvenvaihdoksen kohteena olevan yrityksen osakkeiden lisäksi. Tällöin luopuja ei välttämättä tarvitse yrityksen myynnistä saatavaa pääomaa takaamaan toimeentulon eläkevuosilleen ja voi helpottaa jatkajan asemaa lahjoittamalla hänelle yrityksen osakekannan. Vastaavasti, jos luopuja haluaa realisoida elämäntyönsä, kyseeseen tulee kauppa tai lahjanluonteinen kauppa. Lahjanluonteinen kauppa on hyvä vaihtoehto, jos jatkajalla ei ole tarpeeksi pääomaa käypähintaiseen osakekauppaan ja luopuja suosuu myymään yhtiön osakekannan jatkajalle käypää hintaa edullisemmin. Mikäli jatkajalle ei ole osakkeiden ostoon tarvittavaa pääomaa, kannattaa verrata rinnakkain eri luovutusmuotojen verokustannuksia tarvittavan pääoman kustannusten kanssa. (Sonninen 2003, 39.) Alla olevissa kappaleissa esitetään kolme yleisintä tapaa toteuttaa vaihdos osakeyhtiössä. Näitä ovat osakekauppa, lahja ja lahjanluonteinen kauppa.

### 3.10.1 Osakekauppa

Osakekaupalla tarkoitetaan osakeyhtiön osakkeiden myymistä. Osakkeet voidaan myydä kerralla tai osissa, käyvistä hinnasta tai edullisemmin. Osakkeiden myyjä voi olla luopuva yrittäjä tai hänen omistama yhtiö ja vastaavasti ostajana voi olla joko jatkaja tai hänen omistama yhtiö. Osakekauppaa käytetään paljon sukupolvenvaihdoksissa, koska se on selkeä ja veroekonominen tapa siirtää yrityksen omistus. (Sonninen 2003, 55.)

Yrityksen osakkeet ovat arvopapereita, joista ostaja joutuu maksamaan varainsiirtoveroa (Lakari 2004, 8). Vuonna 2008 varainsiirtovero on 1,6 % kauppahinnasta (Verohallinto 2008). Vero on maksettava kahden kuukauden kuluessa kauppakirjan allekirjoittamisesta (Lakari 2004, 8). Myyjä ei myöskään selviä ilman veronmaksua. Myyjän ollessa luonnollinen henkilö tai kotimainen kuolinpesä, joutuu hän maksamaan veroa saamastaan luovutusvoitosta (Lakari 2004, 8). Vuonna 2008 luovutusvoitoista maksetaan 28 prosentin pääomatulovero. Kuitenkin osassa sukupolvenvaihdoksista myyjän saama luovutusvoitto on verovapaata. Tuloverolain 48.1 §:n 3 kohdassa säädetään sukupolvenvaihdosluovutuksista, jotka ovat verovapaita. (Verovapaan luovutusvoiton edellytykset 2007.) Verovapauden saamiselle on säädetty vaatimuksia liittyen yrityksen omistusaikaan ja luovutuksen osapuolten väliseen sukulaisuuteen. Luovuttajan on tullut omistaa luovutuksen kohteena oleva yritys tai yrityksen osa vähintään 10 vuotta. Luovuttajan omistusajaksi voidaan lukea myös sellaisen henkilön omistusaika, jolta luovuttaja on saanut yrityksen vastikkeettomasti eli perintönä tai lahjana. (Lakari 2004, 21.) Verovapautuksen saaminen edellyttää myös, että luovutuksen saaja on luopujan lapsi tai tämän rintaperillinen tai luovuttajan veli, sisar, sisarpuoli tai velipuoli (Luovutuksen osapuolten sukulaisuus 2007).

Osakekauppa ei vaadi määrämuotoisuutta, mutta se kannattaa tehdä kirjallisesti, eli tehdä kauppakirja. Kauppakirjaan tulisi merkitä ainakin seuraavat asiat:

- kaupan osapuolet
- kaupan kohde
- kauppahinta ja maksutapa
- omistus- ja hallintaoikeuden siirtyminen
- hallinnon järjestely kaupan jälkeen
- vastuu- ja vastuuvapautuskysymykset
- vaatimusten esittämisäika
- mahdollisen maksamatta olevan kauppahinnan vakuusjärjestelyt
- mahdollisten riitojen ja erimielisyyksien sovittelu ja ratkaiseminen (esimerkiksi välityslauseke). (Koiranen 2000, 75.)

### 3.10.2 Lahja

Koko sukupolvenvaihdos tai osa siitä on mahdollista toteuttaa lahjoituksena. Lahjoitus tulee kyseeseen silloin, kun luopujan taloudellinen turvallisuus on taattu muilla järjestelyillä. (Clifford 2004, 61.) Lahja rintaperilliselle on aina ennakkoperintöä, ellei olettaamaa nimenomaisesti suljeta pois. Vastaavasti muulle perilliselle annettu lahja on ennakkoperintöä vain, jos lahja on erikseen määrätty ennakkoperinnöksi. Lahjoittajan kuoltua ennakkoperintö lisätään kuolinpesään ja muut rintaperilliset saavat tätä kautta hyvityksen. (Koiranen 2000, 85.)

Luopujalle ei aiheudu lahjasta veroseuraamuksia. Lahjansaaja puolestaan joutuu maksamaan lahjaveroa. Lahjavero määrätään lahjana annettavan yrityksen käyvän arvon mukaan. Käypä-arvo on vähintään yrityksen substanssiarvo, eli se arvo, mikä yrityksen omaisuudella on velkojen vähentämisen jälkeen. Arvoa laskettaessa tulee huomioida, että verotoimisto saattaa laskea käyvän arvon eri tavalla kuin yrityksen omistaja. (Lakari 2004, 9.) Verottajalta saa kuitenkin ennakkoon ennakkoratkaisun siitä, kuinka paljon lahjansaaja joutuu maksamaan lahjaveroa. Ennakkoratkaisu on maksullinen ja sitä voi hakea sekä lahjoittaja että lahjansaaja. Hakemus on tehtävä kirjallisesti asuinpaikan verovirastoon. (Verohallinto 2008.) Sukupolvenvaihdoksiin voidaan soveltaa sukupolvenvaihdoksen huojennussäännöstöä, jos sen ehdot täyttyvät. Edellytykset huojentamiselle ovat:

- Veronalaiseen saantoon sisältyy yritys tai sen osa.
- Lahjansaaja jatkaa yritystoimintaa lahjana saamallaan varoilla yrityksessä.
- Yrityksestä tai sen osasta käyvän arvon mukaan määrätyn veron suhteellinen osa koko verovelvolliselle määrätystä verosta on suurempi 850 euroa.
- Verovelvollinen esittää huojentamista koskevan pyynnön verovirastolle ennen verotuksen toimittamista. (Hyry ym. 2004, 19.)

Osakeyhtiössä huojennukseen oikeuttava osa on vähintään 10 prosenttia yhtiön osakkeista. Lahjansaajan tulee jatkaa yritystoimintaa vähintään viisi vuotta (Taloustaito Yritys 1/2008).



Jos lahjansaaja luovuttaa pääosan yrityksestä tai sen osasta ennen kuin viisi vuotta on kulunut, tulee hänen maksettavakseen huojennuksen johdosta maksuun panematta jätetty lahjavero korotettuna 20 prosentilla (Ernst & Young 2008). Huojennus tarkoittaa, että lahjana saatu yritys arvostetaan vain 40 prosenttiin laskennallisesta verotusarvosta. Muu omaisuus arvostetaan lahjaverotuksessa aina lahjoituspäivän todelliseen markkina-arvoon. Arvostamislaissa säännellään varojen arvostaminen verotuksessa. (Taloustaito Yritys 1/2008.)

15.5.2008 hallitus teki esityksen perintöverouudistuksen toisesta vaiheesta, eli yritysten sukupolvenvaihdosten perintö- ja lahjaverohuojennuksen laajentamisesta. Hallitus esitti olemassa olevaa huojennusta laajennettavan siten, että yrityksen yritysvarallisuus arvostetaan 20 prosenttiin arvostamislain mukaisesti nykyisen 40 prosentin sijaan. Esityksen tavoitteena on sukupolvenvaihdosten helpottaminen siten, ettei verotuksella vaarannettaisi yrityksen toiminnan jatkumista ja toimintaan liittyviä työpaikkoja. Lain on tarkoitus astua voimaan heti, kun se on hyväksytty ja vahvistettu. Huojennussäännöksiä tultaisiin kuitenkin soveltamaan takautuvasti sukupolvenvaihdoksiin, joissa verovelvollisuus on alkanut 16.5.2008 tai sen jälkeen. (Hallituksen esitys perintö- ja lahjaverouudistukseksi valmistui 2008.)

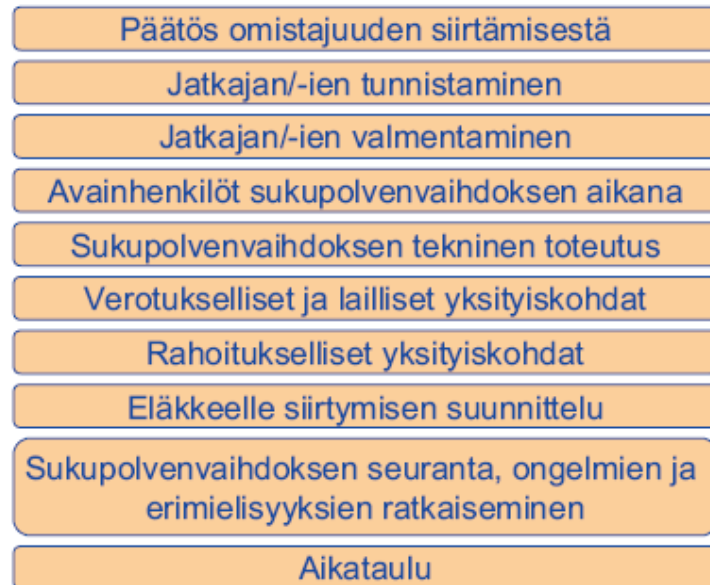
### 3.10.3 Lahjanluonteinen kauppa

Lahjanluonteinen kauppa on kyseessä silloin kun myyjä antaa kauppahinnasta alennusta ostajan hyväksi, eli toisin sanoen myydään yrityksen omistusta alle käyvän arvon. Alennus katsotaan myyjältä saaduksi lahjaksi, jos kauppahinta on enintään  $\frac{3}{4}$  kävästä arvosta. Sukupolvenvaihdoksessa huojennussäännös kuitenkin oikeuttaa antamaan kauppahinnasta yllä esitettyä suuremman alennuksen ilman, että se katsottaisiin ostajan saamaksi lahjaksi. Luvussa 3.10.2 esitettyjen huojennussäännöksen edellytysten tulee tällöin täytyä (Lakari 2004, 9.) Edellytysten toteutuessa riittää, kun kauppahinta on yli 50 prosenttia kaupan kohteena olevan yrityksen kävästä arvosta. Tällöin alennusta ei veroteta ostajan myyjältä saamana lahjana. (Lakari 2004, 23.) Lahjanluonteinen kauppa on myyjälle edullinen, koska myyjän saama luovutusvoitto on verovapaa sukupolvenvaihdosluovutus. Jatkajalle kyseinen tapa tulee edulliseksi, jos alihintaisessa kaupassa vastike on yli 50 prosenttia kävästä arvosta, jolloin lahjavero jätetään kokonaan maksuun panematta. (Manninen 2001, 372.)

### 3.11 Yhteenveto

Yhtä oikeaa tapaa toteuttaa sukupolvenvaihdos ei ole olemassa, silti sukupolvenvaihdoksen onnistuminen voidaan varmistaa riittävän perusteellisella suunnittelulla. Vaihdoksen onnistuminen edellyttää lisäksi suunnitelmassa pitäytymistä. (Stenholm 2003, 47.) Kuvaan 3 on koottu viitekehyksessä käsitellyjä asioita, jotka muodostavat sukupolvenvaihdossuunnitelman

pääkohdat. Kohdat on esitetty järjestyksessä, mikä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että järjestyksen tulisi pysyä samana käytännössä.



Kuva 3: Suunnitelman pääkohdat (Stenholm 2003, 48).

Sukupolvenvaihdos aktivoituu siitä hetkestä, kun yrittäjä päättää siirtää yrityksen omistajuuden ja liiketoiminnan eteenpäin. Päätös on tehtävä hyvissä ajoin ennen yrittäjän siirtymistä eläkkeelle. Päätöksen tekemisen jälkeen yritykselle tulee löytää sopiva jatkaja. Luopuja ja potentiaalinen jatkaja alkavat keskustella vaihdoksesta ja sen suunnittelusta. Olennaista on keskustella jatkajan valmiuksista ja motivaatiosta yrityksen jatkamiseen, koska esimerkiksi jatkajan eteen voi tulla tarve lisäkouluttautumiseen, joka taas voi lisätä vaihdokseen kuluvaan aikaa. Jatkajan lisäksi on tärkeää suunnitella, keitä muita henkilöitä kytkeytyy sukupolvenvaihdokseen. Näitä avainhenkilöitä voivat olla yrityksen osakkaat, ulkopuoliset avustajat, kuten kirjanpitäjä tai lakimies, ja muiden sidosryhmien edustajat. Tähän lukeutuvat myös perheenjäsenet. Heidän mukanaolo vaikuttaa vaihdoksen onnistumiseen, vaikka he eivät olisi aktiivisesti mukana yrityksen toiminnassa. Avainhenkilöiden osalta on tärkeää miettiä, ketä vaihdos koskee, kenellä on osakkuuksia, kuka lähtee yritykseen mukaan, miten mahdolliset ristiriidat ratkotaan ja mikä on luopuja rooli tulevaisuudessa. Teknisellä toteutuksella tarkoitetaan vaihdoksen käytännön toteutusta ja toimeenpanoa. Tässä vaiheessa on suunniteltava, mitä halutaan siirtää vaihdoksessa ja mikä on edullisin tapa toteuttaa se. Teknisen toteutuksen suunnittelu nivoutuu taloudellisten, verotuksellisten ja laillisten yksityiskohtien suunnitteluun. Näiden kokonaisuuksien tarkastelussa ja suunnittelussa on hyvä kääntyä asiantuntijoiden puoleen, koska on selvitettävä esimerkiksi mikä on yrityksen taloudellinen tilanne, tarvitaanko rahoitusta, ja kuinka se järjestetään, miten vaihdosta kohdellaan verotuksellisesti ja laillisesti. Kun asiantuntijoihin ja rahoittajiin on yhteydessä ajoissa, on todennäköistä, että he

sitoutuvat helpommin vaihdoksen toteuttamiseen. Sukupolvenvaihdossuunnitelmaan kannattaa sisällyttää myös luopujan tulevaisuuden suunnitelma. Siinä on hyvä tuoda esille, mikä on luopujan rooli yrityksessä vaihdoksen jälkeen, milloin hän on ajatellut siirtyä eläkkeelle ja miten hän aikoo varmistaa itselleen riittävän elintason. Viimeisinä kokonaisuuksina suunnitelmassa ovat vaihdoksen etenemisen seuranta ja aikataulu. Tässä on hyvä miettiä, miten vaihdoksen etenemistä tullaan seuraamaan ja millaisella aikataululla vaihdos tullaan toteuttamaan. Keskimääräisenä vähimmäisaikana pidetään 3-5 vuotta, joka sisältää vaihdokseen valmistautumisen, suunnittelun ja toteuttamisen. (Heinonen 2004, 24-28.)

Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu on sekä luopujan että jatkajan vastuulla. Suunnitelman laadinta ja vaihdoksen toteuttaminen on koettu onnistuneen parhaiten, jos jatkaja on hyvin valmistautunut, perheen sisäiset suhteet ovat kunnossa ja kun vaihdos on huolellisesti suunniteltu. Olennaista koko prosessissa on jatkuva aktiivinen keskustelu ja mielipiteiden vaihtaminen luopujan ja jatkajan välillä. (Stenholm 2003, 49.)

#### 4 Sukupolvenvaihdossuunnitelma: PT-Koneet Oy

Kohdeyrityksen sukupolvenvaihdossuunnitelman sisältö on rakennettu teoreettisesta viitekehystä ja lähdeaineistosta koottujen kysymysten pohjalta, jotka esitettiin luopujalle ja jatkajalle. Kysymyksistä suurin osa poimittiin etupäässä neljästä eri lähteestä, joita olivat

1. Stenholm, P. 2003. Yrityksen sukupolvenvaihdos ja sen tukeminen.
2. Tikanoja, M., Pihlajamäki, U., Rautio-Murros, L., Juutilainen, J., Airola, S., Aulio, O., Mutanen, T., Koskinen, S., Viinisalo, K., Ikonen, R. & Malmberg, P. 2004. Yrittäjä, kuka jatkaa työtäsi? -opas.
3. Havunen, J. & Sten, J. 2003. Johtajuuden ja omistajuuden muutokset perheyrittäjässä.
4. Turun kauppakorkeakoulun yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus/PK-instituutti. 2004. Yrityksen sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen.

Kysymykset ovat liitteenä. Luopujan haastattelu toteutettiin 23.7.2008 ja jatkajan 20.9.2008. Haastattelut tehtiin erikseen, koska ei haluttu mielipiteiden vaikuttavan toisiinsa. Haastattelu valittiin tiedonkeruumenetelmäksi siitä syystä, että saatiin selville haastateltavien ajatuksia, mielipiteitä, käsityksiä ja suunnitelmia sukupolvenvaihdoksesta. Ilman näitä tietoja suunnitelman laatiminen olisi ollut mahdotonta.

#### 4.1 Onko päätös omistajuuden siirtämisestä tehty?

PT-Koneet Oy on erittäin tärkeä osa yrittäjä Pentti Toivasen elämäntyötä. Yrittäjä on perustanut yrityksen vuonna 1985. Perustaessaan yritystä alkupääomaa ei ollut paljoa, mutta töitä riitti sitäkin enemmän. Mitä enemmän töitä jaksoi tehdä, sitä enemmän pääomaa karttui ja yritys kasvoi sitä mukaa isommaksi. Hyvä harkintakyky, ajanhermolla eläminen, itsevarmuus ja yhteistyökyky ovat muun muassa niitä ominaisuuksia, joilla yrittäjä on vienyt yritystä eteenpäin. Yrittäjän nuorimmat lapset ovat lähes samanikäisiä kuin yritys ja yrittäjän eläkepäivät lähestyvät. Yrittäjä on tiedostanut tämän jo usean vuoden ajan ja tehnyt päätöksen yrityksen siirtämisestä jälkipolvelle. Yrityksen vastuita on harkitusti jaettu yrittäjän kahdelle pojalle sitä mukaa kun poikien ammattitaito on kehittynyt. Yrittäjä on valmis luopumaan yrityksen vetovastuusta ja valmis panostamaan aikaansa niihin asioihin, jotka ovat jääneet vähemmälle huomiolle yrittäjävuosien aikana. Toki yrittäjä haluaa jatkossa olla yritystoiminnan tukena auttavana osapuolena, eli neuvoa tarvittaessa ja tuurata töissä, mutta hän haluaa välttää tilanteita, joissa hänelle annettaisiin päätäntävalta. Vetovastuun on oltava jatkajalla vaihdoksen jälkeen. (P. Toivanen, henkilökohtainen tiedonanto 23.7.2008.) Luvussa 3.1 mainittiin luopujan ja jatkajan välisestä visiosta. Suunnitteluvaiheessa osapuolten tulisi löytää yrityksen tulevaisuudesta sellainen visio, joka olisi yhtenäinen ja jonka molemmat osapuolet hyväksyvät. P. Toivanen listasi kolme tavoitetta, jotka toteutuessaan takaavat hyvän vision yrityksen tulevaisuudelle. Nämä kolme päätavoitetta ovat

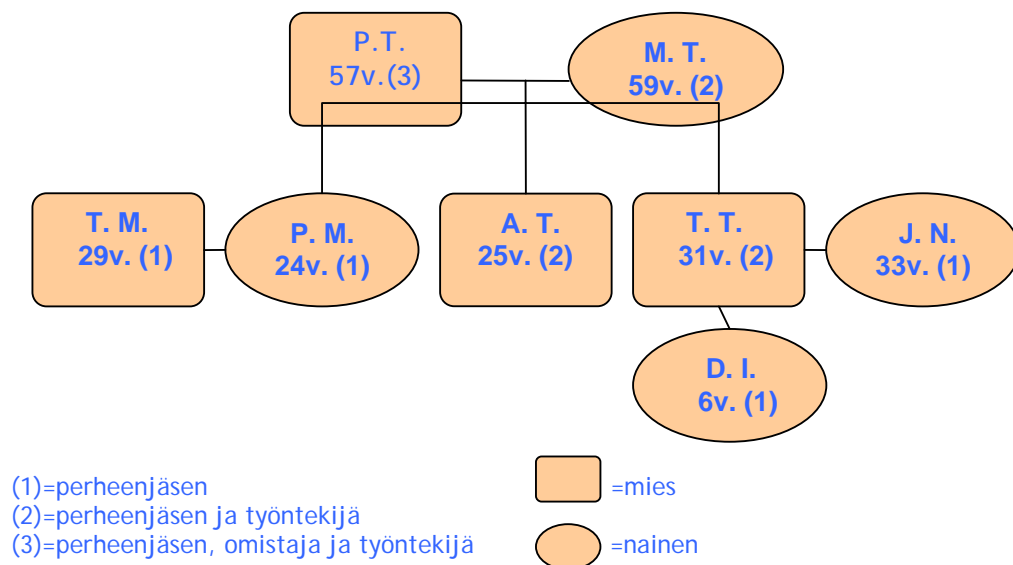
1. yrityksen jatkuvuus
2. luopujan pärjääminen ja
3. jatkajan pärjääminen (P. Toivanen, henkilökohtainen tiedonanto 23.7.2008).

Yrittäjälle merkitsee paljon se, että yritys jatkaa elinvoimaisena omassa suvussa vaihdoksen jälkeen, koska yritys on hyvin tärkeä osa yrittäjän elämää. Hän on perustanut sen itse ja koska siihen on uhrattu niin rahaa, kuin aikaakin hyvin paljon kuluneen yli kahdenkymmenen vuoden aikana. Olisi sääli, jos kaikki valuisi hukkaan. Yrityksen jatkuvuuden turvaa osaltaan luopujan ja jatkajan pärjääminen. Yritys voi hyvin, jos jatkajalla on taloudelliset, henkiset ja fyysiset asiat kunnossa. Luopujan osalta pärjääminen sisältää taloudellisen toimeentulon jatkossa ja sen, että luopuja todella luopuu yrityksestä, eikä jää yritykseen häiritsemään jatkajan toimia muussa kuin tukea antavan roolissa. Yritys on ja tulee jatkossakin olemaan tärkeä osa P. Toivasen elämää ja hän toivoo, että se olisi sitä myös hänen lapsilleen. (P. Toivanen, henkilökohtainen tiedonanto 23.7.2008.) Vaikka P. Toivanen painottaa, että sukupolvenvaihdosta on suunniteltu ja päätös tehty yrityksen siirtämisestä seuraavalle sukupolvelle, ei vaihdosta ole vielä toteutettu. Luvussa 3.3.1 käsiteltiin osapuolten välistä keskustelua ja sukupolvenvaihdosprosessiin vaikuttavia pehmeitä ja kovia tekijöitä. Tekstissä viitataan tutkimukseen, jonka mukaan pehmeistä asioista keskusteleminen osapuolten välillä on vaikeampaa kuin kovista tekijöistä keskusteleminen. Kohdeyrityksessä asia vaikuttaa kuitenkin olevan päinvastai-

nen. Perheessä on keskusteltu pehmeistä tekijöistä, kuten luopumisen vaikeudesta ja luottamuksen tärkeydestä perheen sisällä. Luopuja on ottanut selvää sukupolvenvaihdokseen liittyvistä kovista tekijöistä, mutta on tullut siihen tulokseen, ettei tiedä parhainta mahdollista tapaa toteuttaa vaihdos, koska kovien tekijöiden selvittäminen ja niiden soveltaminen omaan yritykseen on hankalaa. Kaiken lisäksi pitäisi löytää ratkaisuja, jotka tyydyttäisivät kaikkia osapuolia. Luopuja on saattanut jättää keskustelut kovista tekijöistä läpi käymättä, koska ei itsekään ole varma tai tietoinen niistä. Helpointa olisi ottaa selvää asiantuntijoista, jotka ovat perehtyneet sukupolvenvaihdoksiin, olla heihin yhteydessä ja varata heiltä aika keskustelulle. Tämän jälkeen asioista voi keskustella vaikka koko perheen kesken ja tehdä lopullisia päätöksiä. Internetistä löytyy paljon lähteitä sukupolvenvaihdoksista ja sitä kautta myös asiantuntijoiden yhteystietoja.

#### 4.2 Kuka jatkaa yritystä?

PT-Koneet Oy on yksi niistä onnekkaimista yrityksistä, joissa yritys siirtyy vanhemmalta lapselle ja kaiken lisäksi parhaalla mahdollisella tavalla, eli niin, että mahdolliset jatkajat ovat olleet yrityksessä töissä jo pienestä pitäen. Kuvassa 4 on havainnollistettu perheen sukupuu, joka antaa kuvan perherakenteesta ja perheenjäsenten välisistä suhteista. Sukupolvenvaihdoksen kannalta sukupuussa on huomioitu perheenjäsenten suhde sukupolvenvaihdoksen kohteena olevaan yritykseen, eli PT-Koneet Oy:öön.



Kuva 4: Kohdeyrityksen sukupuu

Perheenjäsenistä käytetään vain nimikirjainlyhenteitä, koska kaikki eivät halunneet tuoda koko nimeään julki. Perheessä P.T. ja M.T. ovat aviopari ja heillä on kolme lasta: P.M., A.T. ja T.T. Lapsista P.M. on naimisissa T.M.:n kanssa. A.T. on naimaton ja T.T. on avoliitossa J.N.:n kanssa. T.T.:llä on yksi lapsi, D.I. Yrityksen ainoa omistaja on P.T., joka on myös pää-

sääntöisesti töissä yrityksessä. A.T. ja T.T. työskentelevät vakituisina yrityksessä ja ovat molemmat mahdollisia yrityksen jatkajia. M.T. tekee sivutöinä yrityksen konttoritöitä.

Potentiaaleja, halukkaita ja päteviä jatkajia ovat siis molemmat perheen pojat. Kysymysmerkkinä on nyt se, kumpi jatkaa yritystä. Samaan yritykseen kun ei mahdu kahta yrittäjää. Yrittäjälle on ehdottoman tärkeää se, että hän pystyy kohtelemaan kaikkia lapsiaan tasapuolisesti. Tasapuolinen kohtelu onnistunee, jos ajatellaan yrittäjän kaikkia liiketoimia, jotka ovat koneurakointiyritys, maatilayritys ja kiinteistöliiketoiminta. Jos nämä ajatellaan jaettavaiksi kolmen lapsen kesken, yksi ottaisi vastuun koneurakointiyrityksestä, toinen maatilayrityksestä ja kolmas kiinteistöliiketoiminnasta. Asia ei kuitenkaan yrittäjän mielestä ole näin yksinkertainen. PT-Koneet Oy:n osalta yrittäjän toiveena on se, että yrityksen osakkeet pystyttäisiin jakamaan perheen kesken, kuitenkin niin, että yksi olisi varsinainen jatkaja ja hänellä olisi siten enemmistöosa osakkeista. Taustalla tässä on ajatus siitä, että jokaisella nuoremman sukupolven edustajalla pysyisi jonkin asteinen kiinnostus yritykseen, jos heillä olisi omistusosuus. Yrittäjä on suunnitellut alustavasti jaon siten, että vanhin veljeksistä saisi enemmistöosuuden PT-Koneet Oy:n osakkeista ja samalla yrityksen vetovastuun. Nuoremmalla veljellä olisi pienempi omistusosuus ja pysyisi edelleen yrityksessä töissä. Nuorempi veli saisi itselleen tämän lisäksi vastuulleen maatilayrityksen, jossa myös tehdään sukupolvenvaihdos. (P. Toivanen, henkilökohtainen tiedonanto 23.7.2008.) Maatilayrityksen sukupolvenvaihdoksesta on käyty keskustelua luopujayrittäjän, nuoremman veljen, tyttären ja Pro Agrian johtavan talousneuvoja Simo Sorsan kanssa helmikuussa 2007. Palaverissa nuorempi veli, A. Toivanen, osoitti kiinnostusta toimimaan maatilayrityksen jatkajana. Jatkajan tittelistä ei ole veljesten välillä ollut erimielisyyttä, koska molemmilla veljeksillä on itselläänkin ollut sama näkemys tulevaisuudesta, kuin luopujayrittäjällä. Tulevaisuuden visio on muodostunut veljesten omista kiinnostuksen kohteista ja motivaatiosta, jotka molemmat ovat saaneet alkunsa pitkälti sitoutumisesta koneurakointi- ja maatilayrityksen toimiin jo pienestä pitäen. Luvussa 3.3.2 painotettiin tasapuolisen kohtelun tärkeyttä perheenjäsenten välillä. Kohdeyrityksessä ollaan hyvässä tilanteessa sen suhteen, että jokainen lapsi on löytänyt oman polkunsa elämässä ja he tiedostavat itse, kuka on paras jatkamaan yritystä.

#### 4.2.1 Jatkaja-analyysi

Tikanojan ym. (2004, 9) mukaan jatkajalta tulee löytyä tiettyjä ominaisuuksia kyetäkseen jatkamaan yritystoimintaa. Jatkajan tulee ensinnäkin hallita itseään ja omaisuuttaan, eli käytännössä olla luottokelpoinen kyetäkseen teknisesti jatkamaan yritystä. Hänellä tulee olla tuntemusta toimialasta, hänellä tulee olla hyvä osaaminen vähintään jollakin yrityksen toiminnan osa-ktorilla, hänellä tulee olla vahva halu sitoutua yrityksen toimintaan ja kykyä tulla toimeen eri sidosryhmien, asiakkaiden ja yrityksen henkilöstön kanssa. Kaiken tämän lisäksi jatkajan tulisi tuoda lisäarvoa yrityksen toimintaan. Lisäarvoa voi olla esimerkiksi

markkinointi-, talous- tai tuoteosaaminen. Lisäarvolla voidaan taata yrityksen menestyminen tulevaisuudessakin.

Luopujayrittäjä listasi niitä ominaisuuksia, joita hän edellyttää jatkajaltaan ja joita hän näkee seuraajallaan jo olevan. Tulevan johtajan tulee olla yhteistyökykyinen, ammattitaitoinen, talousasiat hallitseva, suunnittelukykyinen, päättäväinen ja itsevarma. Yrittäjä korosti erityisesti ihmisten kanssa toimeentuloa. Suhdetoiminnalla on erityisen tärkeä rooli kyseisellä alalla, koska sillä taataan muun muassa se, ettei yrityksen tarvitse mainostaa itseään. Asiakkaat ovat tähän päivään saakka löytäneet PT-Koneet Oy:n kuulopuheella. (P. Toivanen, henkilökohtainen tiedonanto 23.7.2008.) Tuleva jatkaja T. Toivanen listasi puolestaan ominaisuuksia, joita hän ymmärtää tulevan johtajan tarvitsevan yrityksen johtajana. Tulevan johtajan tulee olla määrätietoinen, kustannustehokas päätöksen tekijä, sosiaalinen ja jämäpti, mutta reilu. Lisäksi johtajalla tulee olla bisnesvainua ja hänen tulee olla kaukonäköinen, eli osata esimerkiksi investoida ajallaan. (T. Toivanen, henkilökohtainen tiedonanto 20.9.2008.) Luopujan ja jatkajan näkemykset johtajan ominaisuuksista ei merkittävästi poikkea toisistaan. Tähän varmasti vaikuttaa se, että töitä ja päätöksiä on tehty aina tiiviisti yhdessä ja jatkaja on sitä kautta omaksunut edellä mainittuja ominaisuuksia luopujalta. T. Toivaselta kysyttiin vielä, millainen käsitys hänellä itsellään on kyvyistään olla yrittäjä. T. Toivanen on käynyt erilaisilla yrittäjäkursseilla yo-merkonomiopintojen aikana ja aikuiskoulutuskeskuksen kursseilla, joissa muun muassa perustettu kuvitteellisia yrityksiä ja tutustuttu eri yritysmuotoihin. Lisäksi hän on käynyt muilla kursseilla, kuten tavaraliikennekurssilla, joka taas vahvasti liittyy koneurakointiin. T. Toivanen kokee kasvaneensa yrittäjyyteen, koska on koko ikänsä ollut yritystoiminnassa mukana. Eri alojen lehdistä ja muilta yrittäjiltä hän on oppinut paljon yritystoiminnasta. Hän kokee oppineensa erityisesti vanhemmilta yrittäjiltä yrittämisestä suhdetoiminnan kautta ja myös tekemällä itse. T. Toivanen kokee suurimmaksi vastuuksi yrittäjän arjessa taloudellisen vastuun. T. Toivanen ei koe arjen muuttuvan vaihdoksen myötä, koska töitä tullaan tekemään jatkossakin samalla tavoin. Ainoastaan vapaa-ajasta joutunee luopumaan. T. Toivanen ei mielestään joudu hylkäämään muita vaihtoehtoja, jos jatkaa yrityksessä, koska yrityksen jatkaminen on hänen tavoitteensa tulevaisuudessa. (T. Toivanen, henkilökohtainen tiedonanto 20.9.2008.)

Verrattaessa luopujan ja jatkajan lueteltuja johtajan ominaisuuksia ja jatkajan taustaa Tikanojan ym. näkemykseen jatkajan ominaisuuksista, voidaan todeta, että tulevalla jatkajalla T. Toivasella on erittäin hyvät mahdollisuudet onnistua jatkajana. Varsinaista onnistumista voidaan tietysti arvioida vasta vuosien päästä vaihdoksen jälkeen.

#### 4.2.2 Jatkajan visio yrityksen tulevaisuudesta

Jatkajalla on jo selkeitä suunnitelmia ja tavoitteita siitä, kuinka hän tulee jatkamaan yritystä vaihdoksen jälkeen. Yritystä halutaan jatkaa, kuten tähänkin saakka, pienessä mittakaavassa.

Tarpeen tullen ja luopujan jäädessä pois yritystoiminnasta, yritykseen voitaisiin ottaa yksi työntekijä lisää. Kuluja halutaan karsia ja töitä halutaan kehittää kustannustehokkaammiksi. Konekannan ylläpito on yksi tärkeimmistä toimista koneurakoinnissa, koska koneita käytetään kaikissa töissä. Tästä syystä koneet myös kuluvat koko ajan. Ylläpito kattaa koneiden huollon ja niiden ostojen suunnittelun. Jatkajan tavoitteena on panostaa ostojen suunnitteluun. Suunnitelma ostoista tulisi jatkossa tehdä tarkemmin 2-3 vuoden päähän ja siitä tulisi myös pitää kiinni. Jatkaja uskoo kilpailun lisääntyvän alalla, joten jatkossa vakituiset työt olisivat haluttuja ja sellaiset työt, joihin eivät suhdannevaihtelut vaikuta suuresti. Lisäksi jatkajan tavoitteena on ylläpitää tähän asti muodostuneita sidosryhmäsuhteita. Sidosryhmäsuhteita voisi jatkajan mielestä kehittää esimerkiksi niin, että joitain töitä voitaisiin ajatella ketjutettavan muiden urakoitsijoiden kanssa. Käytännössä se tarkoittaisi sitä, että urakoitsijat tekisivät jonkinasteisen yhteistyösopimuksen. Sopimuksen sisältönä olisi se, että jos yritys ei pysty tarjoamaan asiakkaalle jotain palvelua, siirtäisi yritys työpyynnön yhteistyöyritykselle ja päinvastoin. (T. Toivanen, henkilökohtainen tiedonanto 20.9.2008.) Jatkajan asettamat tavoitteet osoittavat osaltaan sen, että jatkaja on motivoitunut jatkamaan ja hän on halukas ottamaan vastuun yrityksestä, jota pääsee itse kehittämään omannäköiseksi. Jatkajan suunnitelmat ja tavoitteet yrityksen osalta helpottavat siis sukupolvenvaihdoksen toteuttamista. Toisaalta kuten luvussa 3.4 viitataan, luopuja ei välttämättä halua luopua yrityksestä, jos hän pelkää yrityksen tulevaisuuden puolesta, koska jatkajalla on suunnitteilla muutoksia yritystoiminnassa. Ajoittain yrityksessä on kuitenkin tehtävä muutoksia esimerkiksi kilpailun lisääntyessä tai maan taloudellisen tilanteen muuttuessa. Koneurakointi yleisesti tulee kohtaamaan tiettyjä muutoksia alan osaajien mukaan tulevaisuudessa. Koneyrittäjien liiton puheenjohtaja Asko Piiraisen mukaan maarakennusala on kääntymässä hienoiseen laskuun. Kasvunäkymien uhkana ovat suuret kustannusnousut, jotka edellyttävät urakointihintojen nostamista. Koneiden polttoaineiden hinnat olivat vuoden 2008 kesäkuussa yli 60 prosenttia korkeammalla tasolla kuin vuosi sitten. Edelleen vuoden 2008 elokuussa hinnat olivat 40 prosenttia korkeammat kuin vuosi sitten. Palkkaratkaisujen oletetaan nostavan palkkoja vuosina 2008 ja 2009 10-15 prosenttia. Piirainen toteaa Koneyrittäjien Internet-sivuilla, että ratkaisu palveluiden turvaamisen edellyttämän kannattavuustason saavuttamiseksi on kustannusnousujen hallinta ja siirtyminen urakkahintoihin. Yrittäjien tulee erityisesti kiinnittää huomiota kustannuksiin liittyvien riskien hallintaan. Käytännössä se tarkoittaisi osaamista kiinnittää urakointihintojen kehitys kustannusten nousuun esimerkiksi indeksiehtojen tai polttoaineklausuulien avulla. Erityisesti tämä koskee pitkäaikaisia urakointisopimuksia. (Piirainen 2008.) Indeksiehto tarkoittaa rahan reaalisien arvon säilyttämistä muuttumattomana sopimuskauden ajan (Silen 2007). Polttoaineklausuuli tarkoittaa asiakkaan kanssa solmittua sopimusta siitä, että laskun loppusummaa voidaan laskea tai korottaa polttoaineen hinnan muuttuessa (Enqvist 2005). Myönteistä kustannusten nousussa on se, että yrittäjien sekä asiakastahon on väistämättä kehitettävä toimintatapoja ja toimialarakenteita tehokkaamman toiminnan saavuttamiseksi. Sen lisäksi, että kustannukset nousevat, tulee myös konetöissä olemaan pula ammattitaitoisista ja motivoitu-



neista työntekijöistä. Pienyritysvaltaisten metsä-, maarakennus- ja energia-alojen yrittäjien tulisi kehittää työnantajataitojaan, työskentelyolosuhteita yrityksessä ja parannettava työsuhde-etuja pärjätäkseen kilpailussa työntekijöistä. (Piirainen 2008.)

#### 4.3 Miten yrityksestä luopumiseen valmistaudutaan?

Luopuja on tiedostanut, että hänen pitää luopua yrityksen johtamisesta ja osaltaan elämän työstään. Luopuja näkee asiassa kuitenkin paljon hyvää. "Haluan antaa mahdollisuuden nuoremille, vaikka itse haluaisinkin jatkaa. Olen tiedostanut, että raja se tulee itse kullakin jossain vaiheessa vastaan, eikä yritykseen mahdu kahta yrittäjää samaan aikaan. Sitä paitsi parempi siirtää yritys tässä vaiheessa jatkajalle, kuin vasta avoimen haudan äärellä, ja katsoa sivusta, kuinka se toivottavasti jatkuu elinvoimaisena." (P. Toivanen, henkilökohtainen tiedonanto 23.7.2008.) Luopuja on kuluneiden vuosien varrella tietoisesti ja jossain asioissa jopa tiedostamattakin valmistautunut yrityksestä luopumiseen. Tämä näkyy erityisesti siinä, että mahdollisia jatkajia on pienestä pitäen yrittäjän sanoin "sisään ajettu" eli perehdytetty yrityksen toimiin. Kohdassa 3.4 esitettiin kolmivaiheinen malli osaamisen siirrosta sukupolvenvaihdoksessa. Mallia voidaan selkeästi peilata PT-Koneet Oy:n perheyrietykseen.

##### 1. Tutustumisvaihe

Jatkaja T. Toivanen suoritti peruskoulun ja lukion. Lisäksi hän ehti opiskella yomerkonomiopintoja pari vuotta, mutta osaltaan yrityksen töiden lisääntyttyä joutui jättämään opinnot kesken. Samalla syntyi päätös siitä, että hän työskentelisi yrityksessä jatkossa. T. Toivanen toimi opintojen ja yrityksessä työskentelyn rinnalla myös jälleenmyyjänä eräässä yrityksessä. Tämä kuitenkin päättyi edelleen osaltaan siitä syystä, että työt lisääntyivät PT-Koneet Oy:ssä. Myöhemmin T. Toivanen koulutettiin vielä yo-maanviljelysteknikoksi, joka vahvisti T. Toivasen jatkamista perheyrietykseen. T. Toivanen kasvoi yrittäjyyteen luonnollisesti, koska koko perhettä on aina ympäröinyt yrittäjämäinen ympäristö. Yritys sijaitsee samoissa tiloissa, missä kotikin ja yrityksen asioista on aina puhuttu koko perheen kesken, koska yritys on käsitetty olevan osa perhe-elämää. Luopuja P. Toivasella oli selkeä visio yrityksen tulevaisuudesta jo lapsien ollessa pieniä. Molemmat perheen pojat, A. ja T. Toivanen, kiinnostuivat jo pieninä koneista ja yrittäjän arjesta, joten luopujalle oli helppoa tuoda avoimissa keskusteluissa esille visio siitä, että he yhdessä tai erikseen jatkaisivat yrittäjinä PT-Koneet Oy:ssä.

##### 2. Perehdyttämisvaihe

P. Toivanen on kädestä pitäen perehdyttänyt jatkajan yrityksen tehtäviin ja osaluiseisiin. Jatkajan osoittaessa ammattitaidon kehitystä ja hallitsevan itsenäisen työnteon, vastuita on sitä mukaa lisätty. Kyseisessä perheyrietykseen on aina pyritty

noudattamaan tekemällä oppimisen käsitettä. Joko henkilö ottaa mallia ja tekee perässä tai kokeilee itse yrityksen ja erehdyksen kautta. Kuitenkin vaikeissa asioissa yrityksessä on asioita pohdittu aina yhdessä. Itsenäinen työ lisääntyi jo siinä määrin, että T. Toivaselle alkoi kasvaa oma asiakaskunta.

### 3. Itsenäisen liiketoiminnan kehittämisen vaihe

Tällä hetkellä osaamisen siirto on tässä vaiheessa, muttei vielä täydellisesti toteutettu. Jatkaja ei vielä johda yrityksen liiketoimintaa, mutta hyödyntää luopujalta saatua tietoa ja yhdistää sitä omiin kokemuksiin luoden omaa hiljaista tietoa. Luopuja on jo jättänyt suuren osan töistä jatkajalle, eikä edes tiedä, mitä projekteja jatkajalla on meneillään tai tulossa. Luopuja on luottanut työmiehiinsä ja seurannut vain, että tilille tulee rahaa aika-ajoin. Jotta tämä kolmas vaihe ja koko osaamisen siirto olisi täydellinen, tulee luopujan vielä siirtää koko yrityksen johtajuus jatkajalle.

Yrityksen vastuita ja velvollisuuksia on siirretty vähän kerrallaan ja pikku hiljaa jatkajalle. Tällä tavoin jatkaja on saanut lisää itsevarmuutta töiden tekemisen osalta, mikä taas on johdantanut siihen, että jatkaja on oppinut toimimaan itsenäisesti ja luopujan on ollut helppo edelleen lisätä jatkajalle vastuita. Luopujan mukaan yrityksen johtaminen ei ole enää vain hänen käsissään, vaan myös molempien poikien. Luopuja tekee silti vielä lopulliset päätökset yritystä koskevista asioista. Luvussa 3.5 käsiteltiin roolien muuttumisesta sukupolvenvaihdoksessa. Tällä hetkellä luopuja kokee olevansa delegoijan ja samalla johtajan roolissa, kun vastaavasti jatkaja kokee olevansa työntekijän ja johtajan rajamailla. Luopuja on ymmärtänyt vaihdoksen välttämättömyyden ja haluaa siirtää loputkin vastuut jatkajalle. Jatkaja on edelleen työntekijä, mutta tekee silti itsenäisiä päätöksiä omalla osa-alueella yrityksessä. Tulevaisuudessa luopuja näkee itsensä neuvoa antavan ja tuuraajan roolissa. Luopuja ei usko, että hänen kohdallaan tapahtuisi täydellistä irtaantumista yrityksestä missään vaiheessa, eikä hän sitä haluakaan. Yritys kun on aina osa hänen elämänsä. Luopujan tulevaisuuden tavoitteena on muun muassa keskittyä enemmän kiinteistöliiketoimintaan ja lisätä harrastuksia. Erityisen tärkeää luopujalle olisi päästä matkustamaan enemmän ja lisätä tanssiharrastusta. Luopuja ei usko, että tekemisestä olisi puutetta, vaikkei olisi yrityksen toimissa enää liiemmin mukana. Tulevaisuuden rahoittamisenkin luopuja on suunnitellut jo etukäteen. Luopuja on omien sanojensa mukaan kerryttänyt sukanvarteen vuosien varrella säästöjä. Lisäksi luopuja on suunnitellut saavansa yrityksen luovutuksesta vastiketta. Myös kiinteistöliiketoiminnasta, eli käytännössä vuokrista on jatkuvia tuloja, ja eläkkeestä on tuloja. (P. Toivanen, henkilökohtainen tiedonanto 23.7.2008.)

#### 4.4 Onko sidosryhmät huomioitu?

Luopuja tiedostaa, että sukupolvenvaihdos koskettaa kaikkia perheenjäseniä. Näin ollen vaihdoksesta on keskusteltu ja tullaan keskustelemaan kaikkien jäsenten kanssa, ettei jälkikäteen kellään tule sanomista tehdyistä päätöksistä. Avoimuus jäsenten kesken on ehdottoman tärkeää. Suurimmalle osalle eri sidosryhmien jäsenistä PT-Koneet Oy:n tuleva sukupolvenvaihdos on jo tiedossa. Asiasta on mainittu useita kertoja erilaisissa PT-Koneet Oy:tä koskevissa lehti-jutuissa paikallislehdissä. P. Toivanen arvioi, että ensimmäisen kerran asiasta oli maininta Länsi-Uudenmaan Osuuspankin teettämässä jutussa neljä vuotta sitten. Lisäksi vaihdos on tiedossa sidosryhmillä siitä syystä, että luopuja on vähentänyt töitä ja jatkaja vastaavasti saanut vastuulleen enemmän töitä. Jatkaja toimii siis eri sidosryhmien kanssa jo nyt. Sidosryhmien luottamuksen ja uskollisuuden ei siis uskota horjuvan vaihdoksen jälkeen. Vaihdoksesta on vielä tarkoitus ilmoittaa erikseen esimerkiksi vaihdosta seuraavan laskun yhteydessä tai erillisellä kirjeellä. Tällä tavoin halutaan varmistaa, että yhteydenotot sidosryhmiltä ohjautuu oikealle henkilölle. (P. Toivanen, henkilökohtainen tiedonanto 23.7.2008.) Luvussa 3.6 esitettiin vaihtoehtoja, miten vaihdoksesta voidaan tiedottaa. Kirjeen ja järjestetyn tilaisuuden lisäksi mainittiin Internet-sivuilla ilmoittaminen. P. Toivanen ei ollut miettinyt tätä vaihtoehtoa, mutta todennäköisesti yrityksen Internet-sivuilla tullaan asiasta ilmoittamaan. Tärkeää olisi ainakin esittää yhteystiedot siten, että puhelut ohjautuisivat jatkossa jatkajalle.

#### 4.5 Mikä on yrityksen taloudellinen tila ja rahoitustarve?

P. Toivanen kokee yrityksen tämän hetkisen taloudellisen tilanteen olevan hyvä, ehkä jopa liiankin hyvä vaihdosta ajatellen. Yrityksen käypäarvo voi olla mitä tahansa, joten sen selvittämiseen tarvitaan ulkopuolista apua. Apua tullaan saamaan muun muassa TE-keskuksen yrityskonsulteilta ja tietysti verotoimistosta. Koneiden arvonnäärityksessä auttavat koneliikkeen edustajat. Sukupolvenvaihdokseen tullaan käyttämään niin sisäistä, kuin ulkoistakin rahoitusta. Sisäinen rahoitus on yrityksen pääoman hyödyntämistä ja ulkoinen rahoitus PT-Koneet Oy:n tapauksessa sisältää luopujan ja jatkajan pääoman hyödyntämistä, sekä tarkoituksena on kartoittaa erilaiset tukirahat, esimerkiksi jonkinlainen starttiraha jatkavalle yrittäjälle. Pankkilainaa ei ole aikomusta hakea, koska luopuja ei näe sitä tarpeellisena. (P. Toivanen, henkilökohtainen tiedonanto 23.7.2008.) Luvussa 3.9 kerrottiin yrityksen luovutuskunnosta. Luopujan selvitettyä yrityksen arvon, kannattaa hänen miettiä, mitä hän haluaa jatkajalle siirtää. Selkeintä olisi kirjoittaa lista omaisuudesta, mikä kuuluu yritykselle ja mitä siitä haluaa siirtää omiin nimiin.

#### 4.6 Miten vaihdos toteutetaan?

Sukupolvenvaihdoksen toteuttamistavan valinnassa yrityksessä halutaan turvautua asiantuntijoiden puoleen. Erityisesti asiantuntemusta tarvitaan verotusasioiden selvittämisessä ja suunnittelussa. Tarkoituksena on minimoida veroseuraamukset. P. Toivanen on tietoinen eri to-

teuttamisvaihtoehdoista, mutta ei niiden veroseuraamuksista. Tiedossa on kuitenkin se asia, ettei yrityksen yhtiömuodossa tulla tekemään muutoksia. Yritys halutaan pitää edelleen osakeyhtiönä. Täysin vastikkeettomasti P. Toivanen ei ole valmis luopumaan yrityksestään. Kyseeseen tulee tällöin joko osakekauppa, lahjanluonteinen kauppa tai muu vastaava järjestely. (P. Toivanen, henkilökohtainen tiedonanto 23.7.2008.) Osakeyhtiö on siinä mielessä hyvässä tai huonossa tilanteessa näkökulmasta riippuen, koska sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa osakeyhtiössä monella eri tavalla. Näihin tapoihin ei ole teoriaosuudessa paneuduttu, koska niiden kirjo on niin laaja ja yksityiskohtainen.

#### 4.7 Milloin vaihdos tapahtuu?

Yrityksessä on mietitty sukupolvenvaihdoksen toteuttamisen ajankohta tilikauden loppuun, eli vuoden vaihteeseen, mutta kyseistä vuotta ei ole päätetty (P. Toivanen, henkilökohtainen tiedonanto 23.7.2008). Ajankohdan päättämiseen vaikuttaa ainakin toteuttamistapa, koska yrityksen taloudellinen tila pitää ajaa sellaiseen kuntoon, että vaihdos olisi kannattava, eli yritys pitää olla luovutuskunnossa.

Ensimmäisenä luopujan kannattanee olla yhteydessä asiantuntijoihin, kuten TE-keskukseen ja verotoimistoon, ja selvittää perusteellisesti eri toteuttamistapoihin liittyviä yksityiskohtia ja kuinka toteuttamistavat soveltuisivat PT-Koneet Oy:n vaihdokseen. Tämän jälkeen toteuttamistavoista ja sukupolvenvaihdoksesta kokonaisuudessaan olisi hyvä keskustella koko perheen kesken. Vaihdos tulisi tätä kautta todellisemmaksi ja vaihtoehtoja voitaisiin punnita kaikkien vaihdokseen liittyvien osapuolten kesken ja lopulta löytää yhteinen kultainen keskitie. Jos sukupolvenvaihdos aiotaan toteuttaa, on päätös sen ajankohdasta ja tavasta jossain vaiheessa tehtävä, ja mitä aikaisemmin se tehdään, sitä helpottuneemmalla mielellä luopuja voi olla ja muilla vaihdokseen liittyvillä osapuolilla on selvät sävelet jatkon kannalta yritystoimintaan nähden.

#### 4.8 Toimenpiteet

Tähän lukuun on koottu pääkohdat, jotka kohdeyrityksessä tulee vielä selvittää ja toteuttaa sukupolvenvaihdoksen osalta. Lähtökohdana aikataulullisesti voidaan pitää vaihdoksen toteuttamista tilikauden päätyttyä, vuoden vaihteessa.

- Luopujan tulee ottaa yhteyttä TE-keskukseen ja verotoimistoon. Näiltä kahdelta asiantuntijapalvelujen tuottajalta luopujan pitäisi saada selville, mitä vaihtoehtoja PT-Koneet Oy:llä on toteuttaa vaihdos, onko jatkajan mahdollista hakea rahallista tukea siirtyessään jatkajaksi ja mitä kaikkea näiden asioiden toteuttaminen vaatii osapuolilta.

- Selvitetään yrityksen arvo ja suunnitellaan ja toteutetaan tarpeen mukaan yritys-arvoon vaikuttavia ostoja ja myyntejä. Näiden asioiden selvittämisessä kannattaa hyödyntää asiantuntijaa, joka osaa neuvoa yrityskohtaisesti kyseisiä asioita. Lisäksi yrityksen kirjanpitäjän olisi hyvä myös kertoa kantansa asiasta, koska tuntee yrityksen taloushistorian.
- Suunnitellaan ja päätetään sukupolvenvaihdoksen rahoittamistavasta.
- Sovitaan vaihdoksen aikataulusta.
- Tehdään päätös siitä, mitä kaikkea siirretään vaihdoksessa. Voidaan esimerkiksi siirtää omaisuutta luopujan nimiin.
- Tehdään tarvittavat asiakirjat, jotka sukupolvenvaihdoksen osapuolet hyväksyvät.

Kun nämä edellä esitetyt asiat ovat kunnossa, jatkaja ottaa vastuun yrityksestä ja luopuja tukee tarvittaessa.

## 5 Sukupolvenvaihdossuunnitelman laadinta ja arvioiminen

Sukupolvenvaihdossuunnitelman sisältöä ei ole erityisesti missään lähdeaineistossa esitelty tarkemmin. Toteutetusta PT-Koneet Oy:n sukupolvenvaihdossuunnitelmasta löytyy niitä kohtia, joita esiintyy useissa sukupolvenvaihdosta käsittelevistä lähdeaineistoista. Suunnitelman tarkoituksena oli kartoittaa PT-Koneet Oy:n nykytilanne ja mahdollisuudet sukupolvenvaihdoksen onnistumiselle sekä pohtia jatkotoimenpiteitä luopujan ja jatkajan osalta.

Teoreettisen viitekehyksen pohjalta oli helppo lähteä kasaamaan suunnitelman runkoa, koska teoriaosuutta kirjoittaessa päätettiin, että paneudutaan niihin asioihin, joita voi kohdeyrityksestä selvittää. Toisaalta en halunnut sivuuttaa sukupolvenvaihdokseen liittyviä asiakokonaisuuksia, jotka liittyvät sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun, mutta joita en kyennyt itse suunnitelmassa toteuttamaan. Tarkoituksena kun kuitenkin oli kuvata sukupolvenvaihdosta kokonaisuudessaan. Tietoisesti jätin sukupolvenvaihdokseen liittyvät verotusasiat, arvonmäärityksen ja toteutusvaihtoehdot vähemmälle huomiolle niin teoriaosuudessa kuin suunnitelmassakin, koska mielestäni vain asiantuntijat pystyvät antamaan todelliset arviot niistä. Näin jälkikäteen huomasin, että vaikka jätin nämä kolme asiakokonaisuutta vähemmälle huomiolle, kului niiden selvittämiseen silti eniten aikaa. Tämä kertoo mielestäni myös siitä, että kohdeyrityksen on parempi kääntyä niihin liittyvissä asioissa asiantuntijoiden puoleen. Suunnitelma osoittautui käytännönläheiseksi. Uskon, että kohdeyritys saa siitä kuvan, mitkä asiat sillä on kunnossa vaihdoksen osalta ja mitä asioita sille itselleen jää vielä selvitettäväksi ja päätettäväksi. Olisin halunnut tehdä tarkan suunnitelman vaihdoksesta lukuineen ja aikatauluineen, mutta jo opinnäytetyön aihetta suunnitellessani tiesin, etteivät aika ja asiantuntemukseni siihen riitä. Ajallisesti työn tekemiseen kului paljon aikaa. Lisäksi työn tekeminen pitkittyi usealla kuukaudella töiden ja muiden projektien lisääntyttyä. Ongelmallisimmaksi

asiaksi koko projektissa muodostuikin ajan löytäminen. Toinen ongelma, johon joidenkin aiheiden kohdalla osui, oli ajan tasalla olevan tiedon löytäminen. Sukupolvenvaihdokseen liittyvä lainsäädäntö on muuttunut verotuksen osalta viime vuosina ja uudistuksia pyritään tekemään edelleen. Ajallisesti tiedon löytäminen kesti oletettua kauemmin ja tiedon tulkitseminen ja muokkaaminen selkokieliseksi oli toisinaan hankalaa. Alkuperäiseen suunnitelmaan opinnäytetyön sisällöstä, sisältyi lisäksi yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Se oli kuitenkin rajattava pois työstä, koska se olisi ollut liian kattava ja sen johdosta olisi ollut irrallinen työn aiheeseen nähden. Liiketoimintasuunnitelma on kuitenkin hyvä olla yrityksellä, koska se toimii hyvänä työvälineenä yrityksen sisällä ja yrityksen sidosryhmien kanssa keskustelujen ohjaajana. Luulen, että kyseisen suunnitelman laadinta voisi yksinään olla opinnäytetyö.

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa kohdeyrityksellä ei ollut tarkempia sisältövaatimuksia. Tärkeinä tekijöinä yritys kuitenkin piti oman tilanteen kartoittamista ja sukupolvenvaihdoksen kokonaisvaltaista käsittelyä. Luopujan ja jatkajan haastattelu konkretisoi sukupolvenvaihdoksen. Luopuja totesikin haastattelun yhteydessä, että vaihdos voitaisiin toteuttaa samalla opinnäytetyötä tehtäessä. Toteutus jäi kuitenkin tekemättä ajallisiin ja asiantuntijuus asioihin vedoten. Kaikesta huolimatta työ on hyvä alku toteuttamiselle. Kohdeyrityksessä työtä pidettiin ajankohtaisena ja tarpeellisena. Kirjallinen suunnitelma sukupolvenvaihdoksesta toi vaihdoksen konkreettiseksi ja siitä yrityksen on hyvä jatkaa.

Oman oppimisen kannalta työ antoi paljon uutta tietoa. Tärkeimmäksi tavoitteekseni asetin itselleni työn tekemisen alussa sen, että saan kokonaisvaltaisen käsityksen siitä, mitä sukupolvenvaihdokseen liittyy. Tämä tavoite toteutui hyvien lähdemateriaalien johdosta. Jälkeenpäin oli mielenkiintoista huomata, että alussa tarkasteli yksittäisiä asioita, joista lopulta muodostuikin yksi iso kokonaisuus. Voisi jopa sanoa, että huomaamattaan oppi hallitsemaan kokonaisuuksia. Tähän liittyi myös se, että ymmärsi prosessin edetessä rajata alkuperäiseen suunnitelmaan liittyviä asioita pois. Näistä suurin oli liiketoimintasuunnitelman laadinta. Toinen tavoitteeni oli antaa kohdeyritykselle kattava materiaali siitä, mitä sukupolvenvaihdoksessa tulee huomioida ja mikä on kohdeyrityksen tämänhetkinen tilanne vaihdoksen osalta. Tavoite oli haastava, mutta sen johdosta piti mielenkiintoa yllä. Hankkeen eli suunnitelman laadinta toi työn käytännönläheiseksi ja opetti katsomaan asioita yrityksen näkökulmasta. Pitkä aika aiheen ympärillä jätti varmasti paljon tietoa mieleen, mitä ei jatkossa tarvitse lähdeaineistosta etsiä. Positiivisena puolena projektin pitkittymisessä olikin se, että oma oppiminen syventyi.

Opinnäytetyön kirjallisen raportoinnin osalta selvitettävää oli paljon, mutta paneuduttuani Laurean opinnäytetyön kirjoittamisen ohjeistukseen, sain tarvittavaa tietoa ja viimeisiin kysymyksiin raportoinnin osalta sain opinnäytetyön raportoinnin työpajasta. Välillä asetusten

kanssa oli ongelmia, enkä saanut selkeää vastausta ohjeistuksesta, mutta tarkoituksena siinä varmasti on se, että opiskelija löytää itse vastaukset ongelmiinsa ja sitä kautta oppii lisää.

Lähdemateriaalia löytyi opinnäytetyön aiheesta runsaasti. Toisinaan lähdemateriaalin luotettavuudessa oli pohdittavaa. Mielestäni opin kuitenkin erottamaan luotettavan tiedon epäluotettavasta. Useassa kirjassa tai muussa lähteessä oli samasta aiheesta tietoa, joita pyrin vertaamaan toisiinsa ja löytämään niin sanotusti kultaisen keskitien.

Asia, joka vei työtä eteenpäin, oli tavoitteellinen työskentely. Käytännönläheiset ja toteutettavissa olevat työn tavoitteet innostivat edistymään työssä, vaikka ajoittain mielenkiinto oli muissa töissä. Tavoitteellisuuteen liittyi myös se, että oppi löytämään sellaisia ongelmia, joihin kohdeyritys etsi ratkaisuja. Mielestäni ratkaisut löytyivät siinä määrin, mihin asiantuntemukseni riitti. Tavoitteellisen työskentelyn lisäksi mielekästä oli itsenäinen työskentely. Oman näkemykseni mukaan sain melko vapaat kädet työn tekemiselle ja mikä hienointa, onnistuin omilla valinnoillani. Isompia sisältövaatimuksia ei tullut kohdeyritykseltä, eikä opinnäytetyön ohjaajalta. Tein omia ratkaisuja sisällön suhteen ja olen tyytyväinen lopputulokseen.

## Lähteet

- Havunen, J. & Sten, J. 2003. Johtajuuden ja omistajuuden muutokset perheyrittäjäryhmissä. Rovaniemi: Lapin työvoima- ja elinkeinokeskus.
- Heinonen, J. 2005. Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Immonen, R. & Lindgren, J. 2004. Onnistunut sukupolvenvaihdos. Jyväskylä: Gummerus.
- Kinnunen, T & Laukkarinen, J. 1997. Sukupolvenvaihdosopas koneyrityksille. Helsinki: Koneyrityksien liitto ry.
- Koiranen, M. 2000. Juuret ja siivet - Perheyrittäjäryhmissä sukupolvenvaihdos. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Lakari, T. 2004. Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolvenvaihdos. Helsinki: Verotieto Oy.
- Manninen, P. 2001. Yritys vaihtaa omistajaa. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Perheyrittäjäryhmä. 2005. Perheyrittäjäryhmä: perheyrittäjäryhmien jatkuvuuden, uusiutumisen ja kasvuhakuisuuden moottorina. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö.
- Rissanen, T. 2004. Yrittäjän käsikirja 2004. Kuopio: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- Stenholm, P. 2003. Yrityksen sukupolvenvaihdos ja sen tukeminen. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö.

## Internet-lähteet

- <http://sanasto.elisa.fi/queryWord.cfm?word=sidosryhm%E4> (Luettu 28.11.2007).
- Enqvist, L. 2005. Länsi-Suomen teollisuuden veto pyörittää myös kuljetusyrittäjiä. <http://www.turunsanomat.fi/talous/?ts=1,3:1004:0:0,4:4:0:1:2005-12-09,104:4:345173,1:0:0:0:0:> (Luettu 22.10.2008).
- Ernst & Young Oy. 2008. Yrityksen vastikkeeton luovutus eli lahja. <http://www.yrittajat.fi/yritysporssi/home.nsf/pages/FBFD5B51CC6914AC2256E47002FCF6E?opendocument>. (Luettu 28.7.2008).
- Halonen, L. 2002. Keinoja hiljaisen tiedon siirtämiseen. <http://www.pkt.fi/news/webvanhat/web103/tuulikki.htm>. (Luettu 20.11.2007).
- Juutilainen, J. 2005. Sukupolvenvaihdos neljän vaiheen prosessina. [http://www.yrittajat.fi/yritysporssi/home.nsf/www/spv\\_prosessina](http://www.yrittajat.fi/yritysporssi/home.nsf/www/spv_prosessina). (Luettu 10.5.2008).
- Kangas, E. 2008. Mikroyrityksestä maksihinta. <http://omistajanvaihdosseura.org/mikroyrityksesta.html>. (Luettu 27.3.2008).
- Kujanen, J. 2006. Varallisuusveron poisto tuo vauhtia vahdinvaihtoon. <http://www.turunsanomat.fi/talous/liite/?ts=1,3:1018:0:0,4:18:60:1:0,104:18:354337,1:0:0:0:0:> (Luettu 27.12.2007).
- Laitinen, E. 2008. Miten onnistut omistajanvaihdoksessa? <http://www.omistajanvaihdosseura.org/mitenonnistutomi.html>. (Luettu 27.3.2008).
- Opetushallitus. 2007. Perheyrittäjäryhmissä sukupolvenvaihdos. <http://www2.edu.fi/etalukio/yritysjyysvayla/?page=327>. (Luettu 27.12.2007).



Osuuspankki. Opas omistajanvaihdokseen. <https://www.op.fi/media/liitteet?cid=150245685>. (Luettu 27.3.2008).

Piirainen, A. 2008. Koneurakoinnissa hyvät kysyntänäkymät - kustannusnousut kannattavuuden uhkana. [http://www.koneyrittajat.fi/?action=news&news\\_id=189](http://www.koneyrittajat.fi/?action=news&news_id=189). (Luettu 22.10.2008).

Siikarla, P. Tapahtuuko yrityksessäsi sukupolvenvaihdos vasta avoimen hautasi äärellä? <http://www.lvitekniseturakoitsijatlvitu.fi/spvaihdos.htm>. (Luettu 5.1.2008).

Silen, M. 2007. Indeksiehto. [http://www.helsinki.chamber.fi/index.phtml?1305\\_m=2025&s=157](http://www.helsinki.chamber.fi/index.phtml?1305_m=2025&s=157). (Luettu 22.10.2008).

Valtiovarainministeriö. 2008. Hallituksen esitys perintö- ja lahjaverouudistukseksi valmistui. [http://www.vm.fi/vm/fi/03\\_tiedotteet\\_ja\\_puheet/01\\_tiedotteet/2008](http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/2008). (Luettu 5.7.2008).

Yritys-Suomi. 2007. Luopujan tulevaisuuden suunnittelu. <http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?ContentID=8809&NodeID=15925>. (Luettu 15.6.2008).

Yritys-Suomi. 2007. Luovutuksen osapuolten välinen sukulaisuus. <http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?contentid=13042>. (Luettu 21.3.2008).

Yritys-Suomi. 2007. Omistajanvaihdos. <http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?nodeid=14522>. (Luettu 31.10.2007).

Yritys-Suomi. 2007. Sukupolven- tai omistajanvaihdoksen rahoituksen suunnittelu. <http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?ContentID=8862&NodeID=15931>. (Luettu 21.3.2008).

Yritys-Suomi. 2007. Sukupolven- tai omistajanvaihdoksen rahoitusmahdollisuuksia. <http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?ContentID=8867&NodeID=15931>. (Luettu 21.3.2008).

Yritys-Suomi. 2007. Suunnittelu on ratkaisujen löytämistä. <http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?ContentID=8877&NodeID=15932>. (Luettu 22.11.2008).

Yritys-Suomi. 2007. Verovapaan luovutusvoiton edellytykset. <http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?contentid=8942>. (Luettu 21.3.2008).

Yritys-Suomi. 2007. Yrityksestä luopuminen. <http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?ContentID=8813&NodeID=15925>. (Luettu 15.6.2008).

Verohallinto. 2007. Verojen maksaminen. <http://www.vero.fi/nc/doc/download.asp?id=2224;59663>. (Luettu 28.3.2008).

Verohallitus. 2008. Lahjaverotus. <http://www.vero.fi/nc/doc/download.asp?id=5868;49502>. (Luettu 10.5.2008).

#### Muut lähteet

Clifford, S., Teodosio, A. & Kangas, E. 2004. Yrittäjäpolvenvaihdos -yrittäjän opas.

Hautala, T. 2008. Vetäjä Vaihtuu -opaskirja yrittäjäpolvenvaihdoksiin. Suomen Yrityskummit ry.

Hautala, T. 2006. Osaamisen ja johtajuuden siirto ravitsemusalan perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksessa. Vaasan yliopisto. Väitöskirja.

Hyry, A., Lesonen, E., Pajunen, A., Puustinen, T., Laitinen, M. & Koskinen, S. 2004. Yrityksen sukupolvenvaihdos verotuksessa. Verohallituksen ohje.

Korpela, V. 2008. Sukupolvenvaihdoksen verotus ratkaistaan tänä vuonna. Taloustaito Yritys 1/2008, 32.

Niemi, M. 2004. Osaamisen ja tiedon siirtäminen perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksessa. Laurea ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Sonninen, N. 2003. Osakeyhtiön sukupolvenvaihdoksen valmistelu-, toteutus- ja rahoitusmenetelmät. Pro Gradu.

Tikanoja, M., Pihlajamäki, U., Rautio-Murros, L., Juutilainen, J., Airola, S., Aulio, O., Mutanen, T., Koskinen, S., Viinisalo, K., Ikonen, R. & Malmberg, P. 2004. Yrittäjä, kuka jatkaa työtäsi? -opas

Toivanen, P. 2008. Yrittäjän haastattelu 23.7.2008. PT-Koneet Oy, Vihti.

Toivanen, T. 2008. Jatkajan haastattelu 20.9.2008. PT-Koneet Oy, Vihti.

Turun kauppakorkeakoulun yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus/PK-instituutti. 2004. Yrityksen sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen. (Luettu 8.12.2007)

## Liitteet

Liite 1 Kysymykset luopujalle ja jatkajalle .....	41
---	----

## Kuvat

Kuva 1: Sukupolvenvaihdosprosessi.....	12
Kuva 2: Roolien muuttuminen.....	18
Kuva 3: Suunnitelman pääkohdat . . . . .	26
Kuva 4: Kohdeyrityksen sukupuu.....	29

#### Onko päätös omistajuuden siirtämisestä tehty?

- Mitkä ovat luopujan omat suunnitelmat ja tavoitteet?
- Onko luopuja halukas siirtymään yrityksestä?
- Jatkajan tulevaisuuden suunnitelmat yrityksen suhteen?
- Tietääkö luopuja sukupolvenvaihdokseen liittyvistä yksityiskohdista?
- Tarvitaanko kirjallista suunnitelmaa vaihdoksesta?
- Mitä yritys merkitsee kullekin perheenjäsenelle?

#### Kuka jatkaa yritystä?

- Onko tärkeää, että yrityksen omistajuus/johtajuus kuuluu perheelle?
- Kuka/ketkä ovat potentiaaleja, päteviä ja halukkaita jatkajia?
- Millaista johtajaa tarvitaan?
- Millainen on omistusrakenne ja perheen rooli yrityksessä tulevaisuudessa?
- Mitä tapahtuisi, jos omistaja yrittäjä kuolisi tänään?
- Sitoutuuko jatkaja omasta tahdostaan, vai vain siksi, että vanhemmat sitä haluavat tai kukaan muu sisaruksista ei ole kiinnostunut?
- Mitä muita vaihtoehtoja jatkaja joutuu hylkäämään, jos sitoutuu perheyritykseen?
- Miten yrityksen jatkaminen sopii jatkajan henkilökohtaisiin suunnitelmiin ja tavoitteisiin?
- Minkälainen käsitys jatkajalla on kyvystään olla yrittäjä?
- Miten jatkajan puoliso tai perhe suhtautuu jatkamiseen?
- Onko luopujan ja jatkajan välillä luottamusta ja avoimuutta?
- Mikä on jatkajan motivaatio? Onko saanut vastuita ja velvollisuuksia jo ennen vaihdosta?

#### Miten yrityksestä luopumiseen valmistaudutaan?

- Mistä pitää luopua?
- Onko vastuita jaettu muille?
- Mitä luopumisen jälkeen?
- Miten vanhempi sukupolvi rahoittaa elämän tulevaisuudessa?
- Mikä on muiden perheenjäsenten asema vaihdoksen jälkeen?
- Onko yrityksen johtaminen ainoastaan luopujan käsissä?
- Kenen käsissä ovat yrityksen asiakassuhteet?
- Miten vastuita ja velvollisuuksia tulee siirtää tai on siirretty?
- Koska vastuita ja velvollisuuksia siirretään tai on siirretty?
- Onko jatkajalle jaettu vastuita ja velvollisuuksia jo ennen vaihdosta?
- Mikä on luopujan rooli yrityksessä, jos hän jää vaihdoksen jälkeen yritykseen?
- Luopujan ja jatkajan näkökulmat?
- Onko luopuja suunnitellut tulevaisuuttaan taloudellisesti?
- Joutuuko luopuja luopumaan vaihdoksen yhteydessä myös yrityksen mukanaan tuomasta sosiaalisesta verkostosta?
- Jos luopuja ei jää yritykseen, onko hänellä kuitenkin jokin rooli jatkajan tukena?

#### Onko sidosryhmät huomioitu?

- Kenen kanssa vaihdosta aletaan suunnitella, ketä vaihdos koskee ja tiedetäänkö, mistä tarvittavaa apua saa?
- Miten vaihdoksesta tiedottaminen hoidetaan? Sisäinen ja ulkoinen?
- Milloin, mitä, miten ja kenelle vaihdoksesta kannattaa tiedottaa?
- Tietääkö henkilökunta vaihdoksesta?
- Tietävätkö avainasiakkaat vaihdoksesta?
- Tietävätkö muut sidosryhmät vaihdoksesta?
- Onko jatkaja tuttu sidosryhmille?
- Kun sukupolvenvaihdoksesta tiedotetaan, säilyykö sidosryhmien luottamus ja uskollisuus yritykseen?
- Onko suunnitelmia sen varalle, että vaihdoksesta tiedottaminen ymmärretään väärin?

Mikä on yrityksen taloudellinen tila ja rahoitustarve?

- Sukupolvenvaihdoksen rahoittaminen?
- Onko yrityksen taloudellinen tilanne riittävän hyvä sen jatkamiseksi?
- Miten yrityksen taloutta voitaisiin parantaa, jos sellainen tarve on?
- Pystyykö jatkaja rahoittamaan vaihdoksen?
- Tarvitaanko ulkopuolista rahoitusta?
- Tiedetäänkö, mistä saa sopivaa rahoitusta?
- Miten mahdolliset veroseuraamukset rahoitetaan?
- Mikä on yrityksen arvo?
- Mitkä asiat vaikuttavat yrityksen arvoon ja miten sitä voidaan muuttaa?
- Tarvitaanko ulkopuolista apua yrityksen arvon määrittämiseen ja tiedetäänkö, mistä apua saa?

Miten vaihdos toteutetaan?

- Tiedetäänkö, mitä vaihtoehtoja on olemassa sukupolvenvaihdoksen toteuttamisen osalta?
- Pitääkö yrityksen yhtiömuodossa tehdä muutoksia?
- Tiedetäänkö verotukselliset seuraamukset ja edellytykset sukupolvenvaihdosvaihtoehtoista?
- Miten voidaan optimoida luopujan, jatkajan ja yrityksen verotus?
- Tarvitaanko ulkopuolista apua verotusasioiden selvittämiseen ja suunnitteluun?
- Tarvitaanko kirjallinen suunnitelma?
- Tarvitaanko erillinen sopimus luopujan ja jatkajan rooleista?

Milloin vaihdos tapahtuu?

- Onko yrityksessä mietitty ajankohtaa, milloin sukupolvenvaihdos toteutetaan?
- Tarvitaanko tarkkaa aikataulua vaihdoksesta?
- Mikä olisi sopivin ajankohta yrityksen sukupolvenvaihdokselle perheen (luopuja, jatkaja, muu perhe) ja yrityksen liiketoiminnan kannalta?