



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Kuljetusyrityksen sukupolvenvaihdos

Sirén, Mikko

2011 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Kuljetusyrityksen sukupolvenvaihdos

Mikko Sirén
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2011

Sisällysluettelo

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tausta	6
1.2	Tutkielman ongelmat ja tutkielman tavoitteet	7
1.3	Aiheen rajaus.....	7
1.4	Tutkimusmenetelmät	8
1.5	Tutkielman rakenne.....	9
1.6	Keskeiset käsitteet	11
2	Sukupolvenvaihdos	12
2.1	Sukupolvenvaihdoksen vaiheet	17
2.2	Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu	19
2.3	Luopumisvaihtoehdot sukupolvenvaihdoksessa	23
2.4	Sukupolvenvaihdoksen ongelmat	25
3	Kuljetus Oy Markku Sirén	28
3.1	Historia.....	29
3.2	Toimiala.....	30
3.3	Rakenne	31
3.4	Asiakaskunta	34
3.5	Nykytilanne	34
3.6	Tulevaisuus	35
4	Haastattelut	36
4.1	Vantaan Kiinnike ja Rak Oy	37
4.2	Kuljetusliike Paul Rehn Ky	39
4.3	MIK ilmastointi Oy	41
4.4	Kuljetus Oy Markku Sirén	43
4.5	Uudenmaan Tilitoimisto Oy	45
5	Sukupolvenvaihdos haastattelujen tarkastelu ja ongelmien ratkaisu	47
5.1	Haastattelujen tarkastelu	47
5.2	Sukupolvenvaihdoksen ongelmien ratkaisu	50
6	Johtopäätökset.....	52
6.1	Yhteenveto	52
6.2	Itsearviointi.....	53
6.3	Jatkotutkimusaiheet	53
	Lähteet.....	55
	Kuvat	57
	Kuviot	58
	Kaaviot	59
	Liitteet	61

Mikko Sirén

Kuljetusyrityksen sukupolvenvaihdos

Vuosi

2011

Sivumäärä

63

Tämän opinnäytetyön aiheena on kuljetusyrityksen sukupolvenvaihdos. Tarkoituksena on tutustua koko sukupolvenvaihdosprosessiin ja kartoittaa vaihdoksen erilaisia toteuttamistapoja. Tutkielman tavoitteena on valottaa niitä aspekteja ja vaihtoehtoja, joita yrityksen sukupolvenvaihdos sekä siihen liittyvät prosessit synnyttävät. Edellä mainitun lisäksi, tavoitteena on löytää Kuljetus Oy Markku Sirénin kuljetusliikkeelle sopivin tapa toteuttaa tämä edessä oleva haastava sukupolvenvaihdosprosessi. Yrityksen siirtäminen isältä pojalle tulisi toteutua mahdollisimman onnistuneesti pitäen mielessä sekä taloudelliset intressit että avainasiakkaiden edut.

Opinnäytetyöni on toteutettu laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta hyväksikäyttäen. Tiedonkeruumenetelminä olen käyttänyt kirjoista saatavaa tietoa sekä Internetiä. Edellä mainittujen lisäksi olen suorittanut haastatteluja aiheeseen liittyen. Tutkielmassa haastattelin neljää yritystä ja yhtä tilitoimistoa. Näiden lisäksi olen käyttänyt havainnollistamisen parantamiseksi valokuvia.

Analysoitaessa kerättyä haastattelumateriaalia sekä verrattaessa sitä teoriaan voidaan tulla siihen johtopäätökseen, että aiheen empiirinen tutkimus ja teoria tukevat toinen toistaan. Tutkimustuloksista ilmeni, että yrityksen sukupolvenvaihdokselle ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa toteuttaa sitä. Sukupolvenvaihdoksen on todettu olevan pitkä ja haastava prosessi, joka kannattaa suunnitella ja toteuttaa huolellisesti. Ilman huolellista suunnittelua ja asiaan perehtymistä voi prosessin tehtyä ilmaantua jatkajalle tai luovuttajalle ennalta suunnittelematomia veromaksuja. Tutkielman lähteissä tai haastatteluissa ei tullut ilmi mitään eroavaisuutta sukupolvenvaihdoksen toteutustavassa kuljetusliikkeen tai muiden alojen yritysten välillä. Lainsäädäntö sekä spesifit, alakohtaiset erikoisuudet asettavat eri toimialoilla operoiville yrityksille erilaisia vaatimuksia sukupolvenvaihdoksen toteuttamiselle. Tutkimuksen pohjalta voidaan kuitenkin sanoa, että yleisesti ottaen perusedellytykset onnistuneelle sukupolvenvaihdokselle ovat samat alasta riippumatta.

Mikko Sirén

The Change of Generation in a Logistics Company

Year	2011	Pages	63
------	------	-------	----

The subject of this thesis is a change of generation in a logistics company. The purpose of this thesis is to explore the whole process, and furthermore, to survey different options of realizing the process in practice. The aim is to highlight the aspects and possibilities that can emerge when accomplishing the process. In addition, the main goal is to discover the most suitable manner of implementing the process from the perspective of the logistics company, Kuljetus Oy Markku Sirén. Transferring the ownership of the company from the entrepreneur to his descendant should be realized as successfully as possible. When analyzing the process, both economical issues and advantages of the key customers must be taken into consideration.

The survey of this study was implemented by using the qualitative analysis. When considering the data acquisition, the primary sources of the base material were various books, scientific articles and the Internet. In addition to this, four interviews were conducted in different branches, in addition to one accounting company. Photographs and figures were also used in order to illustrate the issue.

The study indicates that when comparing the analyzed data to the theory of the issue, contradictions were not found. The results of the interviews are consistent with the earlier research. In other words, the issues that rose up from the interviews support the theory of the subject. The research results reveal that a sole way of realizing the change of generation cannot be found. It was shown in the survey that the change of generation is a long-term and challenging process, where proper planning and cautious implementing are vital issues. When proper planning and professional organizing occur, it is possible to minimize unpredictable taxation costs. When implementing the process, neither the theory nor the results of the interviews could show that there are significant differences between dissimilar branches. Although the legislation and specific characteristics vary between different branches, the core issues and requirements for successful process seem to be equivalent.

Key words: change of generation, descendant, entrepreneur, logistics company

1 Johdanto

Yrityksen sukupolvenvaihdos on erittäin ajankohtainen asia niin Suomessa kuin muuallakin Euroopassa. Euroopan unionin alueella sukupolvenvaihdoksia on arvioitu tapahtuvan keskimäärin joka kolmannessa yrityksessä lähimmän kymmenen vuoden aikana. Suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisestä johtuen sukupolvenvaihdosten arvioidaan Suomessa ajoittuvan vuosiin 2005-2015. Sukupolvenvaihdoksia arvioidaan tapahtuvan Suomessa vuosittain noin 8000-9000 yrityksessä (Stenholm 2003, 16-17.) Tutkimukset paljastavat perheyriyten karun todellisuuden. Niiden mukaan perheyriyksistä 30 % selviytyy toiseen sukupolveen, mutta vain kymmenen prosenttia onnistuu jatkamaan siitä eteenpäin. (Beckhard & Dryer 1983, 60.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on kuljetusyrityksen sukupolvenvaihdos. Tarkoituksena on tutustua koko sukupolvenvaihdosprosessiin ja kartoittaa vaihdoksen erilaisia toteuttamistapoja. Tutkielmassani esittelen sukupolvenvaihdoksen suunnittelun ja sitä kautta koko prosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tämän lisäksi haastattelen sukupolvenvaihdoksen jo tehnytä tai tekeviä yrityksiä.

1.1 Tutkielman tausta

Kiinnostus tämän opinnäytetyön aiheeseen on herännyt omakohtaisen kokemuksen kautta. Viime vuosien aikana isäni yrityksen jatkaminen on alkanut tuntua muuta työelämää kiinnostavammalta vaihtoehdolta yhä enenevässä määrin. Olen työskennellyt Kuljetus Oy Markku Sirénillä nyt seitsemän vuotta. Ensimmäiset kaksi vuotta työskentelin kesätyöläisenä kuorma-auton kuljettajana, eli tuurasin muiden työntekijöiden kesälomat. Seuraavat kolme vuotta työskentelin osa-aikaisena opiskelujeni ohessa. Viimeiset kaksi vuotta olen työskennellyt vakituisesti ja kokoaikaisesti. Työnkuvaani on kuulunut kuorma-auton ajaminen, sekä myöhemmin myös kuljetusjärjestelyjen laatiminen.

Pienyritys Kuljetus Oy Markku Sirén on toiminut logistiikka-alalla jo yli 30 vuotta. Yrityksen omistaja alkaa pian tavoitella eläkeikää, joten tulevaisuudessa liikkeellä on vaihtoehtoina joko omistajan vaihdos tai yrityksen lopettaminen. Yrittäjä ja hänen perheensä ovat mietti-neet erilaisia vaihtoehtoja monesta näkökulmasta. Kuljetusliikkeen tulevaisuuden kannalta on hyvä, että yrityksen sisältä löytyy yritykselle mahdollinen jatkaja. Omasta näkökulmastani yrityksen jatkaminen on luonnollinen jatkumo sille prosessille, joka on alkanut jo vuosia siten. Kuten aikaisemmin mainittu, olen työskennellyt yrityksessä useamman vuoden tietotaidon kartuttamiseksi. Tämän tukena minulla tulee olemaan logistiikka-alan ammattitutkinto, joten yrityksellä on potentiaalisia mahdollisuuksia suoritua menestyksekkäästi sukupolvenvaihdoksesta. Olemme keskustelleet yrittäjän kanssa tästä edessä olevasta prosessista, mutta sukupolvenvaihdoksen toteuttamisen eri vaihtoehtoja emme ole vielä tarkemmin pohtineet.

1.2 Tutkielman ongelmat ja tutkielman tavoitteet

Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle oletettavaa on, että sukupolvenvaihdoksia tullaan tekemään tulevaisuudessa huomattavia määriä. Asia tulisi nähdä erittäin ajankohtaisena ja tärkeänä. Heinosen (2005,15) mukaan sukupolvenvaihdos on edessä seuraavan viiden vuoden aikana noin 40 000 pk-yrityksessä. Tätä aihetta käsitellään myöhemmin sukupolvenvaihdoksen teoriaosuudessa. Tämän tutkielman tavoitteena on valottaa niitä aspekteja ja vaihtoehtoja, joita yrityksen sukupolvenvaihdos sekä siihen liittyvät prosessit synnyttävät.

Edellä mainitun lisäksi, tavoitteena on löytää Kuljetus Oy Markku Sirénin kuljetusliikkeelle sopivin tapa toteuttaa tämä edessä oleva haastava sukupolvenvaihdosprosessi. Yrityksen siirtäminen isältä pojalle tulisi toteutua mahdollisimman onnistuneesti pitäen mielessä sekä taloudelliset intressit että avainasiakkaiden edut.

Tätä tutkielmaa varten keräsin dataa sukupolvenvaihdoksen teemoista haastattelemalla neljää eri yritystä kolmelta alalta. Saadakseni lisänäkökulmaa aiheeseen, haastattelin myös aiheeseen syventynyttä tilintarkastajaa. Haastattelujen tavoitteena oli tuoda esiin niitä aspekteja, joita nousee esiin tämän erityislaatuisen prosessin kuluessa. Halusin myös saada erilaisia näkökulmia ja vaihtoehtoja sukupolvenvaihdoksen toteutukseen, sekä löytää erilaisia ratkaisuja. Tutkielman tavoitteena on löytää paras mahdollinen sukupolvenvaihdoksen toteuttamistapa monien eri vaihtoehtojen joukosta.

1.3 Aiheen rajaus

Olen rajannut aiheeni pääkaupunkiseudulla operoiviin, rakennusalalla toimiviin pk-yrityksiin. Tarkempana rajauksena on alle 35 henkeä työllistävät yritykset. Case-yrityksenä toimii jo aikaisemmin mainittu Kuljetus Oy Markku Sirén, ja tarkempana rajauksena on yrityksessä tapahtumassa oleva sukupolvenvaihdos.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää sopivin tapa toteuttaa sukupolvenvaihdos juuri Kuljetus Oy Markku Sirénille. Sopivinta vaihtoehtoa etsitään analysoimalla parhaat vaihtoehdot niin verotuksen kuin myös kannattavuuden ja asiakkuuksien kautta.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni on toteutettu laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta hyväksikäyttäen. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Edellä mainitussa tutkimuksessa on tavoitteena löytää tai paljastaa tosiasioita eikä vain todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on myös ymmärtää tutkimuskohdetta. Päätelmiä ei kvalitatiivisessa tutkimuksessa tehdä yleistettävyyttä ajatellen. Yksittäistä tapausta tutkimalla tarkasti saadaan näkyviin myös se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157,176-177.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä:

- Luonteeltaan tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa.
- Aineistoa kootaan todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa.
- Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon.
- Lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu.
- Suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille.
- Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti.
- Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti.
- Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti.

(Hirsjärvi ym. 2007, 160.)

Tiedonkeruumenetelminä olen käyttänyt kirjoista saatavaa tietoa. Edellä mainitun lisäksi olen suorittanut haastatteluja aiheeseen liittyen. Näiden lisäksi olen käyttänyt valokuvia sekä Internetiä. Tutkielmassa haastattelin neljää yritystä ja yhtä tiloimistoa. Yhdessä yrityksessä on jo tapahtunut sukupolvenvaihdos ja kolmessa muussa yrityksessä sukupolvenvaihdos on tapahtumassa ensi vuoden alussa. Haastattelut olivat luonteeltaan teemahaastatteluja, joissa haastateltavat saivat kertoa vapaasti annettujen teemojen mukaan, miten he suorittivat tai suorittavat sukupolvenvaihdoksen. Näiden haastattelujen tarkoituksena oli myös löytää sopivaa menetelmää ja ratkaisuja Kuljetus Oy Markku Sirénin sukupolvenvaihdokseen.

Teemahaastattelu voidaan nähdä lomake- ja avoimen haastattelun välimuotona, jossa aihepiirit eli teemat ovat jo valmiina ennen haastattelua. Erikoisuutena on kuitenkin se, että haastattelun kysymysten tarkka muoto ja järjestys kuitenkin puuttuu. (Hirsjärvi ym. 2007, 203.)

Hirsjärvi ja Hurme (2006, 43) kertovat, ettei teemahaastattelussa keskustelu ole tavallista arkikeskustelua, vaan siinä on tärkeää, että haastattelu pysyy haastattelijan hallinnassa. Haastattelu on ennalta suunniteltu ja haastattelijalla on tutustunut aiheeseen. Teemahaastattelun etu on siinä, että kerättävä aineisto rakentuu haastateltavan henkilön kokemuksista. Haastattelijalla saa haastateltavalta kokemusperäistä tietoa, joka on myös yksi teemahaastattelun etuja. Haastattelijan tiedoilla ja ennakoasenteilla ei saa olla vaikutusta haastateltavan mielipiteeseen, jotta se ei siten rajaisi vastausvaihtoehtoja.

Teemahaastattelun vaarana on, että haastateltava henkilö ja hänen kertomuksensa alkavat johdatella haastattelun kulkua liikaa. Haastattelijalla on kuunneltava haastateltavan vastauksia tarkasti, ettei haastattelijalla tule kysyneeksi uudelleen jo käsiteltyjä asioita. Tällainen toiminta saattaa vähentää motivaatiota haastatteluun. Haastateltavan motivaatio on tärkeää koko haastattelun onnistumiselle, koska muuten vastaukset voivat jäädä huonoiksi. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 125-126.)

1.5 Tutkielman rakenne

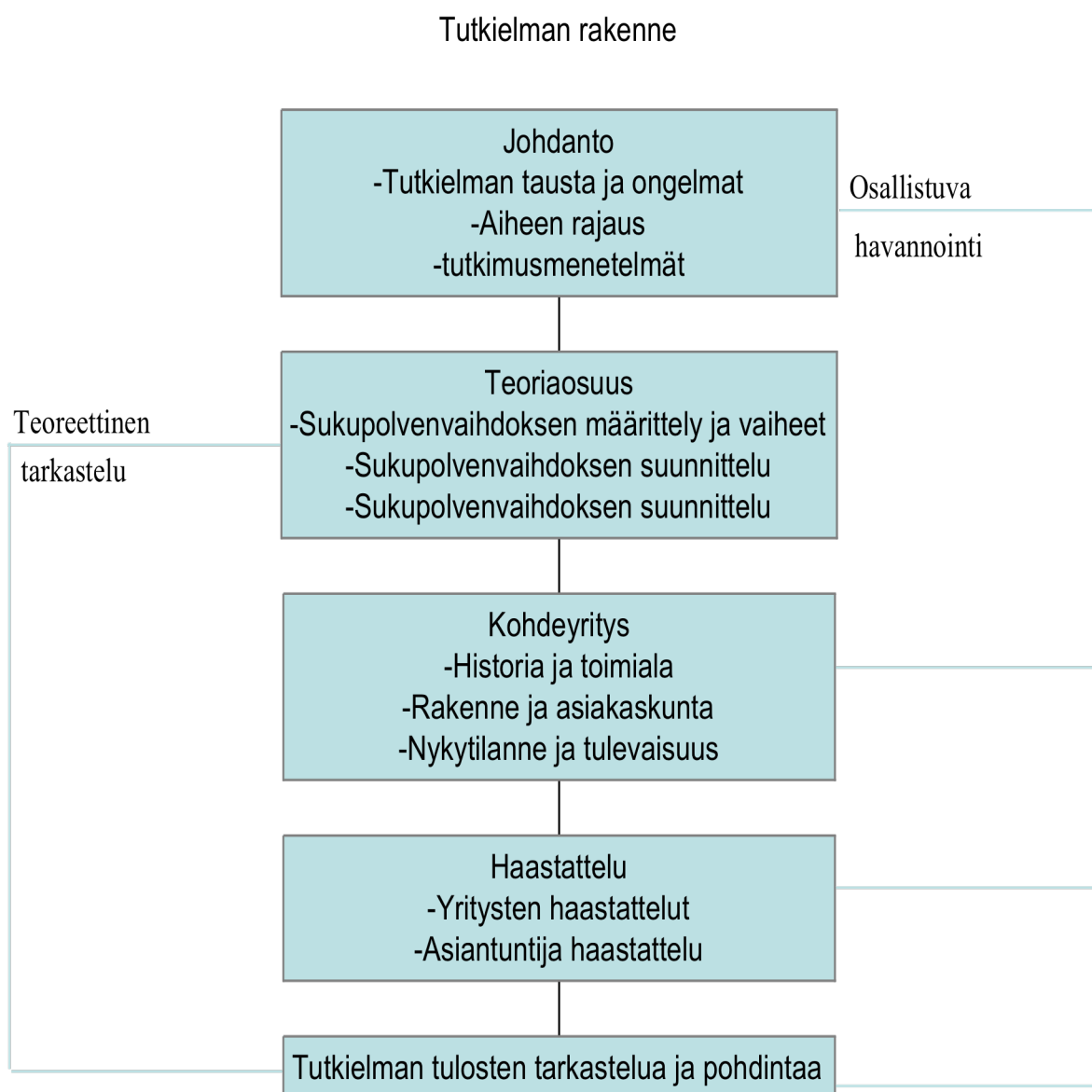
Johdannon jälkeisessä toisessa luvussa käsitellään sukupolvenvaihdosprosessiin liittyviä aspekteja. Luvussa käsitellään mitä sukupolvenvaihdos on ja minkälaisia vaiheita vaihdokseen kuuluu. Tämän lisäksi, toisessa luvussa kerrotaan sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun liittyviä asioita ja esitellään vaihdoksen eri toteutustapoja. Toisen luvun lopussa pohditaan sukupolvenvaihdokseen liittyviä ongelmia.

Kolmannessa luvussa esitellään case-yritys Kuljetus Oy Markku Sirén. Kuten aikaisemmin mainittu, Kuljetus Oy Markku Sirénin omistajaa odottaa lähivuosina eläkkeelle siirtyminen, ja yrittäjä on alkanut miettimään yrityksen tulevaisuudennäkymiä. Ainoa vaihtoehto yrityksen säilymisen kannalta on sukupolvenvaihdos. Tässä luvussa kerrotaan yrityksen historiasta, toimialasta, rakenteesta, asiakaskunnasta, nykytilanteesta ja tulevaisuudesta. Tässä luvussa esitellään myös yrityksen kalustoa.

Neljännessä luvussa esitellään viiden yrityksen haastattelut. Haastateltavat yritykset on valittu haastateltavaksi, koska yrityksissä on jo tapahtunut sukupolvenvaihdos tai sukupolvenvaihdos on lähitulevaisuudessa tapahtumassa. Lisäksi yksi haastateltava yritys on sukupolvenvaihdokseen neuvoa antava yritys. Tässä luvussa esitellään yritykset ja heidän toimialansa. Lisäksi kerrotaan kuinka haastateltavat yritykset ovat suorittaneet tai suorittamassa yrityksensä sukupolvenvaihdosta. Yrityksiltä kysytään myös sukupolvenvaihdoksen verotukseen, rahoitukseen ja neuvontaan liittyviä kysymyksiä.

Haastattelujen jälkeisessä viidennessä luvussa analysoidaan haastatteluista saatuja tuloksia. Haastatteluja vertaillaan keskenään ja mietitään kuinka sukupolvenvaihdos on kannattavaa toteuttaa. Tässä luvussa kerrotaan sukupolvenvaihdoksen aiheuttamien mahdollisten ongelmien ratkaisuvaihtoehtoja.

Viimeisessä kuudennessa luvussa tehdään johtopäätöksiä opinnäytetyön tutkielman tuloksista. Luvussa pohditaan tutkielman onnistumista luotettavuutta. Luvussa perehdytään myös opinnäytetyöhön itse arvioinnin kautta. Näiden lisäksi viimeisessä luvussa esitellään jatkotutkimusaiheita. Tämän tutkielman rakenne on hahmoteltu alla olevassa kuviossa 1.



Kuvio 1: Tutkielman rakenne

1.6 Keskeiset käsitteet

Sukupolvenvaihdos

Sukupolvenvaihdos on prosessi, joka rakentuu yritystoiminnasta luopuvan ja sitä jatkavan henkilön välisestä keskustelusta, prosessin suunnittelusta ja toteutuksesta (Heinonen 2005, 16).

Jatkaja

Jatkajalla tarkoitetaan yrityksen uutta, tulevaa johtajaa. Jatkaja ottaa sukupolvenvaihdoksessa yrityksen vetovastuun. Sukupolvenvaihdoksen aikana jatkajasta tulee yleensä yrityksen toimitusjohtaja ja osakas. Jatkaja voi olla työskennellyt yrityksessä jo enne vaihdoksen alkua, tai hän voi tulla yrityksen ulkopuolelta. Jatkaja voi olla myös luopuvan yrittäjän perhepiiristä tai sen ulkopuolelta. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 11.)

Luopuja

Sukupolvenvaihdoksessa luopuja on yleensä kohdeyrityksen toimitusjohtaja ja pääomistaja, yksin tai perheensä kanssa. Sukupolvenvaihdoksessa luopuja luovuttaa yrityksensä johtajuuden valitsemalleen jatkajalle. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 11.)

Lahjanluontoinen kauppa

Lahjanluontoinen kauppa tarkoittaa sitä, kun myyjä antaa kauppahinnasta alennusta ostajan hyväksi 25 % tai enemmän kaupan kohteen käyvästä arvosta (Lakari 2009, 12).

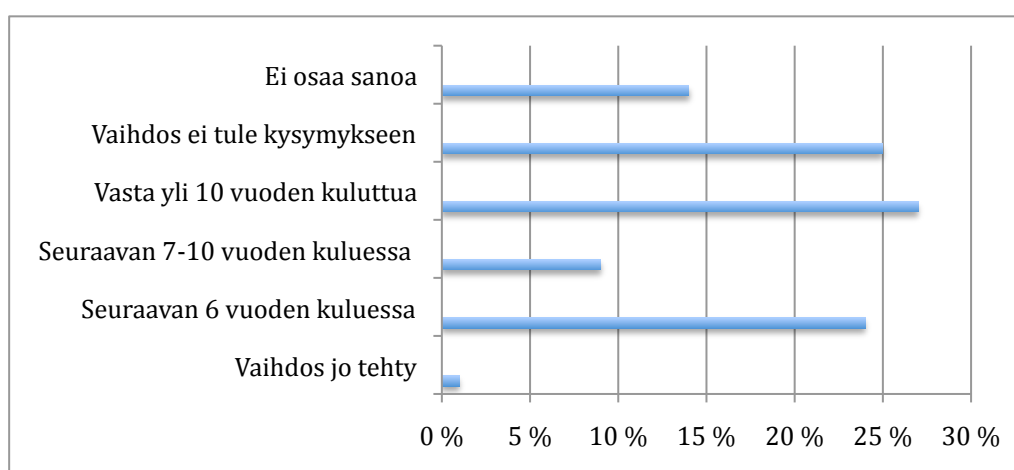
Pk-yritys

Yritys on pk-yritys eli pieni ja keskisuuri yritys, jos sen liikevaihto on alle 50 miljoona euroa sekä sillä on alle 250 työntekijää. Pk-yrityksen lisäehtona on myös, että sen taseen loppusumma on alle 43 miljoonaa euroa. Näiden lisäksi pk-yrityksen täytyy olla riippumaton eli suuryritys tai konserni ei saa omistaa pk-yrityksen pääomasta tai äänivallasta 25 prosenttia eikä enempää. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 10.)

2 Sukupolvenvaihdos

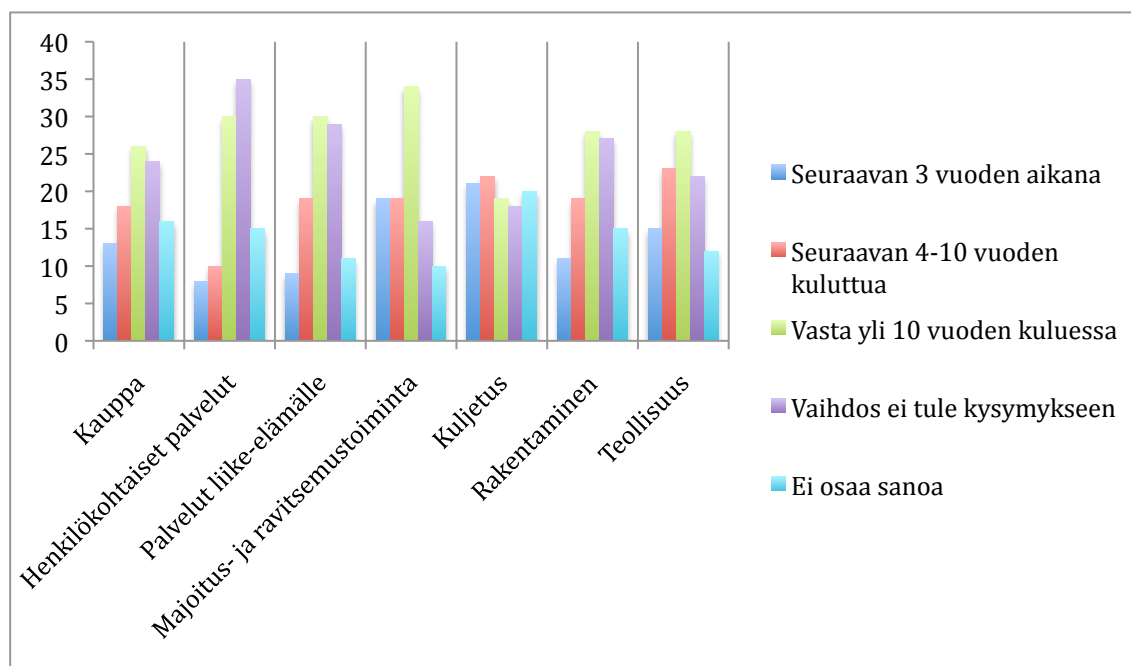
Sukupolvenvaihdos luvussa kerron, miten ajankohtainen asia sukupolvenvaihdos on ja miten monessa yrityksessä sukupolvenvaihdosta joudutaan miettimään yritysten omistajien vanhe- tessa. Luvussa myös kerron, mitä sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan ja millaisia vaiheita sukupolvenvaihdosprosessiin kuuluu. Sukupolvenvaihdosta ei voi ikinä suunnitella liian tarkas- ta, joten suunnitteluun perehdytään luvussa syvällisesti. Suunnittelun jälkeen esittelen eri toteutustapoja sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseksi. Sukupolvenvaihdos harvoin sujuu ilman ongelmia, joten viimeisenä tässä kappaleessa esittelen sukupolvenvaihdokseen liittyviä mah- dollisia ongelmia.

Kuusiston ja Kuusiston (2008, 7) mukaan sukupolvenvaihdos on ajankohtaisempi haaste kuin koskaan aikaisemmin suomalaisessa pk-yrityselämässä. Seuraavan kymmenen vuoden aikana arviolta 60 000-80 000 yritystä tarvitsee uuden vetäjän. Näin monen yrityksen sukupolven- vaihdos on merkittävä haaste yrityksiä nykyisin pyörittäville yrittäjille ja heidän perheilleen, mutta myös merkittävä haaste kansantaloudellisesti. Yrityksen sukupolvenvaihdoksen ajan- kohtaisuutta kuvaa hyvin se, että vuoteen 2011 mennessä, on arvioitu sukupolvenvaihdosten olevan ajankohtaisia joka kolmannessa perheyrityksessä. Sukupolvenvaihdosten onnistuminen vaikuttaa maamme yritystoiminnan, yritysten tarjoamien työpaikkojen ja talouden rakenteen jatkuvuuteen. Sukupolvenvaihdoksien onnistumisella on myös suuri vaikutus siihen, miten työhön liittyvää osaamista ja kokemusta kyetään jatkamaan seuraaville sukupolville. Kuviossa 2 on kuvailtu sukupolvenvaihdosten ajankohtaisuutta perheyrityksissä. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 7; Stenholm 2003, 16-17.)



Kuvio 2: Sukupolvenvaihdosten ajankohtaisuus pienissä ja keskisuurissa perheyrityksissä (Stenholm 2003, 17).

Alla olevassa kaaviossa 1 on kuvailta sukupolvenvaihdoksen ajankohtaisuutta toimialoittain. Kuviota tutkiessa huomataan, että esimerkiksi kuljetusalalla on sukupolvenvaihdos todennäköisimmin ajankohtainen lähimmän kuuden vuoden aikana Sukupolvenvaihdosselvitysten tuloksissa on olennaista myös se, että suuri osa vastanneista ei ole harkinnut vaihdosta tai vaihdos ei ole tulossa lainkaan kysymykseen. Kuljetus- ja majoitus- ja ravitsemustoiminta-alalla on selkeästi vähiten vastauksia, että vaihdos ei tule lainkaan kysymykseen. (Stenholm 2003, 18.)



Kaavio 1: Sukupolvenvaihdoksen ajankohtaisuus toimialoittain. (Stenholm 2003, 92.)

Sukupolvenvaihdos on yleinen käsite, joka voidaan määritellä seuraavasti: ”Sukupolvenvaihdos on prosessi, jossa omistaja-yrittäjä luovuttaa todellisen päätösvalan sekä omistuksen yrityksessään omille, tavallisesti rintaperillisilleen tai näiden puolisoille.” Sukupolvenvaihdosta voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Nämä näkökulmat ovat ihmisiin ja organisaatioihin liittyvät tekijät sekä taloudellisiin näkökulmiin liittyvät tekijät. Ihmisiin ja organisaatioihin liittyvät tekijät ovat esimerkiksi yrityskulttuuri, sidosryhmäsuhteet, johtaminen ja yrittäjän roolit. Vastaavasti taloudelliset näkökohdat ovat esimerkiksi yritysvarallisuus ja sen siirtäminen sukupolvelta toiselle sekä veroseuraamukset. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan yrityksen omistussuhteiden muutoksia. Sukupolvenvaihdoksessa yritys siirretään omistajan elinaikana tai se siirtyy hänen kuoltuaan toimintaa jatkavalle henkilölle, joka on usein luovuttajan lapsi tai muu lähisukulainen. Sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa tarkasti suunniteltuna vaiheittaisena prosessina tai se saattaa yllättäen tulla esiin yrittäjän kuoleman jälkeen. Tapauksessa, jossa yrittäjä kuolee, esiin nousee kysymys yritystoiminnan jatkamisesta ja jatkajasta. Sukupolvenvaihdos sisältää paljon tunnetta ja asenteita sekä sosiaalisia ja kulttuurisia paineita. Vaihdosprosessi on myös monipuolinen juridinen tapahtuma, johon liittyy monenlaisia rahoitus- ja henkilökysymyksiä. Edellä mainittujen lisäksi verotus ohjaa menettelyjä sukupolvenvaihdosta suunniteltaessa ja toteutettaessa. Helppoja neuvoja ja patenttiratkaisuja ei voi sukupolvenvaihdokseen antaa. Sukupolvenvaihdoksen onnistuneeseen toteuttamiseen vaaditaan pitkäjänteisyyttä, suunnitelmallisuutta ja monivaiheisuutta. Jokaisen yrityksen on sukupolvenvaihdoksessa selvitettävä erikseen yrityksen sen hetkinen tilanne ja mietittävä mitkä ovat parhaat mahdolliset käytettävissä olevat keinot toteuttaa vaihdos. (Immonen & Lindgren 2006, 15.)

Sukupolvenvaihdoksessa yritys siirretään omistajan elinaikana tai se siirtyy hänen kuoltuaan, toimintaa jatkavalle lapselle tai muulle lähisukulaiselle. Sukupolvenvaihdos on kussakin yrityksessä yksilöllinen tai räätälöity tapahtuma, jonka toteuttamistapaan vaikuttavat muun muassa rahoitus, yritysmuoto, verotus, vastuukysymykset ja kanssaperillisten asema. Sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa yrittäjän elinaikana monella eri tavalla. Sukupolvenvaihdoksen voi toteuttaa muun muassa kaupalla, lahjalla tai lahjaluonteisella kaupalla. Sukupolvenvaihdos on pienissä ja keskisuurissa perheyrietyksissä yleensä hyvin merkittävä tapahtuma. Sukupolvenvaihdoksessa yrittäjän koko elämäntyö siirtyy uuden yrittäjän käsiin. Sukupolvenvaihdostilanteessa huolellinen suunnittelu takaa usein sen, että välttyään yrityksen joutumista hallitsemattomaan tilanteeseen tai jopa sukupolvenvaihdoksen epäonnistumiseen. Huolellisella suunnittelulla varmistetaan yrityksen pysyminen koko vaihdosprosessin ajan toimintakykyisenä sekä se, että omistajasuhteet ovat kaikille selvät. Suunnitteluvaihtoehdot voivat käydä vähiin, jos sukupolvenvaihdoksessa esiin tulleita asioita ja ongelmia aletaan miettimään vasta yrittäjän vaihtumisen jälkeen. (Manninen 2001, 17, 23.)

Sukupolvenvaihdos voidaan käsittää prosessina tai yksittäisenä tapahtuma. Prosessina tapahtuvassa sukupolvenvaihdoksessa tarkastellaan vaihdokseen johtaneita vaiheita. Yksittäisenä tapahtumana toteutuvan sukupolvenvaihdoksen tarkastelun kohteena on vain vallanvaihdos-tapahtuma. Vaihdos tapahtuu, kun yrityksen johtaja haluaa lähteä yrityksestä tai jättää yrityksen jälkikasvun jatkettavaksi tai yrittäjän kuollessa. Lähteminen voi liittyä uusiin kiinnostuksen kohteisiin tai eläkkeelle jäämiseen. (Rubenson & Gupta 1996, 25.)

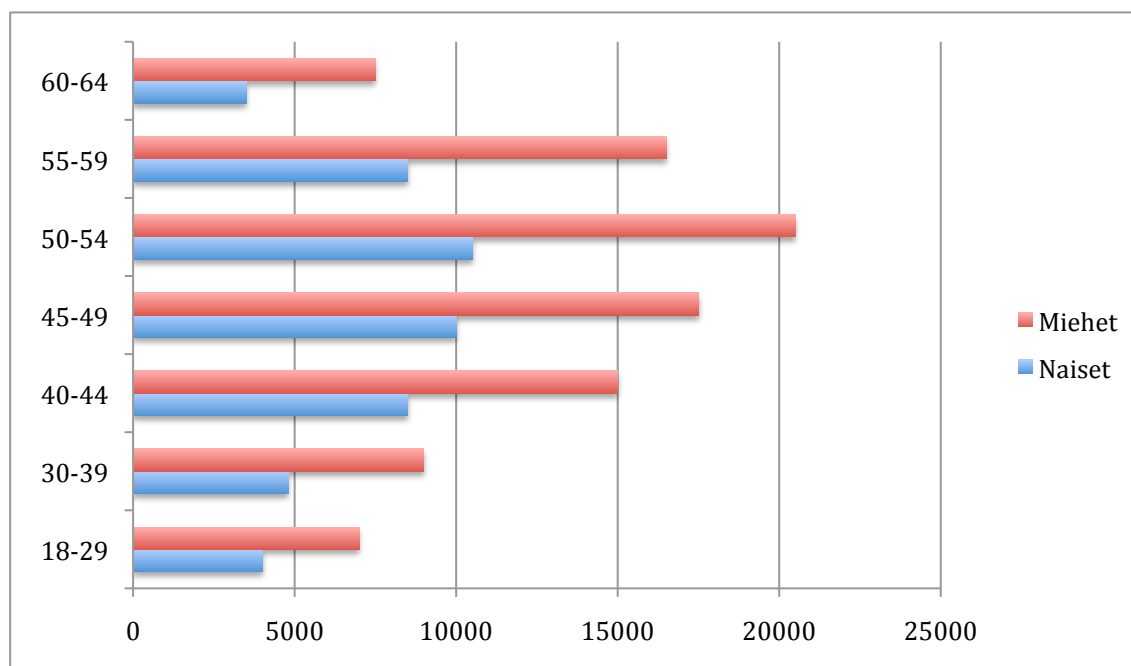
Yrittäjällä ei ole pakollista eläkeikää. Tämä johtaa usein siihen, että luopujan muodollisesti jäädessä eläkkeelle mikään ei muutu yrityksessä vielä vuosiin. (Davis & Tagiuri 1989, 50.) Omien taitojensa varaan yrityksen perustaneen yrittäjän on vaikea nähdä tarvetta johtamistylin muutokseen. Tämän takia yrittäjä vastustaa usein kaikkea uutta. Yrityksen perusta ei kuitenkaan ole ainoa muutoksenvastustaja. Yrityksen sukupolvenvaihdosta vaikeuttaa sekä perheen että yrityksen sisäinen mahdollinen vastustus. (Beckhard & Dryer 1983, 61.)

Heinonen (2005, 29) kertoo, että ikääntyminen on ylivoimaisesti suurin syy liiketoiminnan siirtoon tai sukupolvenvaihdokseen. Kyllästyminen työhön ja siihen rinnastettavat tekijät ovat myös taustasyynä melkein joka kymmenellä kyselyyn vastanneista. Kannattamaton liiketoiminta on kolmanneksi suurin syy liiketoiminnan siirtoon tai sukupolvenvaihdokseen. Kannattamaton liiketoiminta johtaa useammin liiketoiminnan siirtoon kuin sukupolvenvaihdokseen. Alla olevassa taulukossa 1 on esitelty lisää syitä liiketoiminnan siirrolle ja sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseksi.

	Maininta	%
Ikä, halu eläkkeelle	77	61,1
Kyllästyminen työhön	12	9,5
Kannattamaton liiketoiminta	9	7,1
Halu viettää vapaa-aikaa	7	5,6
Muu syy	7	5,6
Työ liian vaativaa/stressaavaa/raskasta	5	4,0
Sopivan jatkajan puuttuminen	3	2,4
Terveydelliset syyt	3	2,4
Välttämättömyys yrityksen kasvulle	2	1,6
Itsensä kehittämisen tarve	1	0,8
Yhteensä	126	100

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

Sukupolvenvaihdoksen tai liiketoiminnan siirron suurimmaksi syyksi on ilmoitettu edellisen sivun taulukossa 1 olevan ikääntyminen. Edellä mainittu syy ei ole mitenkään yllättävää, koska sodan jälkeen syntyneet suuret ikäluokat ovat vähitellen siirtymässä eläkkeelle. Yrittäjistä valtaosa on yli 45-vuotiaita, ja heistä merkittävä osa jo yli 50-vuotiaita. Yrittäjien ikäpyramidi on kuvailtuna alla olevassa kaaviossa 2. Kaaviosta huomaa hyvin myös sen, kuinka suuri lukumäärällinen ero on nais- ja miesyrittäjien välillä. Varsinkin yli 40-vuotiaiden yrittäjien välillä ero on paljon suurempi kuin alle 40-vuotiaiden välillä. (Heinonen 2005, 15.)



Kaavio 2: Yrittäjien ikäpyramidi (Heinonen 2005, 14).

Heinosen (2005, 15) kertoo, että perheyrietykset ovat keskimäärin muita yrityksiä iäkkäämpiä. Perheyrietysten johtajat ovat myös muiden yritysten johtajia iäkkäämpiä. Seuraavan kymmenen vuoden aikana arviolta 60 000 perheyrietyksen johtajaa täyttää 65 vuotta. Vuonna 2004 arvioitiin, että lähimmän kahden vuoden aikana omistajanvaihdos on odotettavissa lähes 15 000 pk-yrityksessä ja seuraavan viiden vuoden aikana noin 40 000 pk-yrityksessä. Edellä mainittujen arvioiden perusteella voidaan ennustaa, että vaihdokset koskettavat yli 100 000 työpaikkaa. Nämä työpaikat ovat vaaravyöhykkeellä, mikäli vaihdokset eivät toteudu tai ne epäonnistuvat.

2.1 Sukupolvenvaihdoksen vaiheet

Heinonen (2005, 17) kuvailee sukupolvenvaihdosprosessin rakentuvan aina yrityksen, perheen sekä luopujan ja jatkajan välisistä suhteista. Tämän takia ei ole esittää yhtä oikeaa tapaa toteuttaa sukupolvenvaihdos. Erilaisia sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä voidaan listata ja nimetä, mutta käytännössä yksittäisten ratkaisevien tekijöiden osoittaminen on vaikeaa. Jokaisessa sukupolvenvaihdoksessa on kuitenkin kyse yritys- ja yksilökohtaisista tilanteista ja ratkaisuista.

Longeneckerin ja Schoenin (1978, 1-6) sukupolvenvaihdoksen prosessimalli on yksi ensimmäisistä sukupolvenvaihdosta prosessina kuvaavista malleista. Mallissa on seitsemän eri vaihetta:

1. Esivaihe, jolloin jatkaja on vain joiltain osin tietoinen yrityksen liiketoiminnasta.
2. Esittelyvaihe, jolloin jatkaja esitellään yrityksen toimihenkilöille ja perehdytetään hieman alaan.
3. Toiminnallinen esittelyvaihe, jolloin jatkaja aloittaa yrityksessä osa-aikaisena työntekijänä.
4. Toiminnallinen vaihe, jolloin jatkajasta tulee yrityksen vakituinen työntekijä.
5. Edennyt toiminnallinen vaihe, jolloin jatkajan vastuulle tulee osa johtotehtävistä.
6. Aikainen vallanvaihdosvaihe, jolloin jatkaja vastaa yrityksen johtamisesta.
7. Kypsä vallanvaihdosvaihe, jolloin yrityksen omistus siirtyy jatkajalle.

(Longenecker & Schoen 1978, 1-6.)

Longeneckerin ja Schoenin (1978, 1-6) prosessimallissa kolme ensimmäistä vaihetta sisältävät sosialisointi ja osa-aikaisen työskentelyn yrityksessä sekä sen ulkopuolella. Toiminnallisessa vaiheessa jatkajasta tulee vakituinen työntekijä ja edenneessä toiminnallisessa vaiheessa jatkaja ottaa itselleen osan johtajan vastuutehtävistä. Kahdessa viimeisessä vaiheessa jatkaja siirtyy johtajan ja omistajan rooliin luopujan paikalle.

Sukupolvenvaihdos on pitkäaikainen sosialisointiprosessi, jonka aikana jatkajaa vähitellen valmistellaan johtajuuteen. Jatkajan ollessa luovuttajan lapsi sosiaalistaminen ja oppiminen yrityksessä valmistavat jatkajaa johtajan asemaan. Sukupolvenvaihdoksen voidaankin katsoa alkavan jo jatkajan lapsuudesta. Malliin sisältyy kaksi kriittistä tapahtumaa. Nämä ovat jatkajan liittyminen yritykseen (vaiheiden 3 ja 4 välissä) ja johtajuuden siirtäminen jatkajalle (vaiheiden 5 ja 6 välissä). Edellä mainituissa vaiheissa luopujan esimerkki saattaa vaikuttaa ratkaisevasti jatkajan tulevaisuuden valintoihin. Se kannattaa muistaa, että johtajan rooli ei siirry jatkajalle yhtä helposti kuin johtajan titteli. (Longenecker & Schoen 1978, 1-6.)

Sukupolvenvaihdos on prosessi, joka rakentuu yritystoiminnan luopuvan ja sitä jatkavan henkilön välisestä keskustelusta, prosessin suunnittelusta ja toteuttamisesta. Sukupolvenvaihdosprosessin laittaa liikkeelle yrittäjä itse, jolle syntyy halu luopua yrityksestä. Yrittäjän luopumis-ilmoituksen jälkeen voidaan aloittaa sukupolvenvaihdosprosessin varsinainen suunnittelu. Sukupolvenvaihdoksen onnistuminen vaatii aktiivista mukana olemista yrittäjän ja sitä jatkavan henkilön lisäksi myös heidän perheenjäseniltä. (Heinonen 2005,16.)

Kuusisto ja Kuusisto (2008, 68) kertovat, että sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen voidaan jakaa ajallisesti kolmeen eri vaiheeseen. Nämä vaiheet on hahmoteltuna olla olevassa kuviossa 3.



Kuvio 3: Sukupolvenvaihdoksen vaiheet (Kuusisto & Kuusisto 2008, 69).

Sukupolvenvaihdos on hyvin suunniteltu ja johdettu, kun prosessi aloitetaan valmisteluvaiheella. Valmisteluvaiheessa kaikki osapuolet tutustuvat toisiinsa ja pyrkivät vastaamaan parhaan kykynsä mukaan mahdolliseen vastarintaan. Valmisteluvaiheessa jatkaja perehtyy yrityksen liiketoimintaan. Edellä mainitussa vaiheessa luopuja ja jatkaja valmistelevat yhteisen aikakauden johtamista. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 69.)

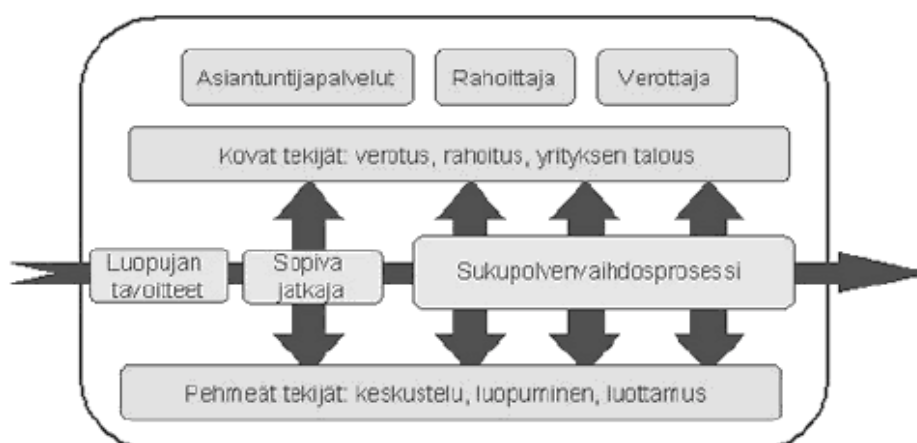
Kuusisto ja Kuusisto (2008, 69) sanovat sukupolvenvaihdoksen toisena vaiheena olevan jaetun johtajuuden vaihe. Tämän vaiheen aikana luopuja ja jatkaja jakavat yrityksen johtajuuden. Jaetun johtajuuden vaiheen alkuvaiheessa johtajuus keskittyy voimakkaasti luopujalle, mutta johtajuus siirtyy jatkajalle kokoajan enenemin määrin. Jaetun johtajuuden vaiheen ajan päättyessä johtajuus on siirtynyt kokonaan jatkajalle. Suurimmillaan muutoksen vaikutukset ovat juuri jaetun johtajuuden vaiheen ajan loppupäässä. Jaetun johtajuuden ajan lopussa alkaa luultavasti uuden johtajan käden jälki näkymään yhtiön operatiivisessa toiminnassa.

Sukupolvenvaihdoksen kolmannen vaiheen alkaessa johtajuuden tulisi olla voimakkaasti keskittynyt jatkajalle. Kolmatta ja samalla viimeistä vaihetta kutsutaan itsenäisen liiketoiminnan vaiheeksi. Edellä mainitussa vaiheessa luopujalla alkaa uusi rooli, joka on olla jatkajan mentorina. Hyvin onnistuneessa sukupolvenvaihdoksessa organisaatio alkaa jähmettyä takaisin uuteen stabiiliin muotoonsa edellä mainitun viimeisen vaiheen aikana. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 69.)

2.2 Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu

Monien tutkimusten mukaan sukupolvenvaihdoksen suunnittelu on erittäin tärkeää, mutta silti suunnittelua harvoin tehdään huolellisesti. Suunnittelun puute on tyypillistä varsinkin perheyriyksille. Suunnittelu ei ole yksin luopujan tehtävä, vaan suunnittelu kuuluu niin jatkajalle kuin muullekin perheelle. Luovuttajan on syytä ottaa ainakin potentiaaliset jatkajat mukaan suunnittelun heti alusta alkaen. Hyvän suunnittelun lisäksi onnistuneeseen sukupolvenvaihdokseen vaikuttavat ajoitus ja jatkajan valinta. (Rubenson & Gupta 1996, 23.)

Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu kannattaa aloittaa hyvissä ajoin ennen varsinaista vaihdoksen ajankohtaa. Suunnittelemisen lisäksi pitää sukupolvenvaihdoksesta keskustella paljon, jotta mahdollisimman moneen asiaan saataisiin ratkaisu, turhilta ongelmilta vältyttäisiin ja ehdittäisiin harkitsemaan eri toteuttamisvaihtoehtoja riittävästi ennen varsinaisen vaihdoksen ajankohtaa. Sukupolvenvaihdoksesta tekee haasteellisen, koska prosessissa käydään läpi useita sosiaalisia, kulttuurisia, rahoituksellisia, oikeudellisia, strategisia ja moraalisia asioita. Sukupolvenvaihdos harvoin onnistuu ilman perheenjäsenten välisten suhteiden toimivuutta, luottamusta ja asioista keskustelua. Ulkopuoliselta taholta neuvon pyytäminen sukupolvenvaihdokseen voi tuntua joskus vaikealta. Ulkopuoliselta avun pyytäminen varsinkin pehmeisiin tekijöihin kuten keskusteluun, luopumiseen ja luottamukseen liittyvissä asioissa voi tuntua vaikealta. Ulkopuolisia neuvoja kuitenkin joudutaan usein kysymään koviin ongelmiin esimerkiksi verotuksellisissa asioissa. Sukupolvenvaihdosprosessi on havainnollistettuna alla olevassa kuviossa 4. (Heinonen 2005, 16-17.)



Kuvio 4: Sukupolvenvaihdos prosessina (Heinonen 2005, 17).

Sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa suunniteltuna vaiheittaisena prosessina tai se saattaa tapahtua yllättäen. Yllättäen sukupolvenvaihdos yleensä tapahtuu yrittäjän kuoleman, vakavan tapaturman tai sairauden takia. Jotta yrityksessä voitaisiin suunnitella toimivaa vaihdosta, on tarpeen tarkastella sukupolvenvaihdoksen suunnittelun pääkohtia alla olevasta kuviosta 5. (Heinonen 2005, 24.)



Kuvio 5: Sukupolvenvaihdossuunnitelman pääkohtia (Heinonen 2005, 25).

Heinonen (2005, 25-26) kertoo sukupolvenvaihdosprosessin alkavan päätöksestä siirtää yrityksen omistajuus ja liiketoiminta eteenpäin. Yrittäjän päätös eläkkeelle siirtymisestä tulisi tehdä hyvissä ajoin ennen eläkkeelle siirtymistä. Eläkkeelle jäämisen päätöksen jälkeen täytyy yrittäjän löytää sopiva jatkaja yritykselle. Sukupolvenvaihdos on mahdollinen, kun sopiva jatkaja löytyy perheestä tai lähisuvusta. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu pääsee kuitenkin alkamaan kunnolla vasta, kun yrityksen luopuja ja jatkaja aloittavat keskustelen vaihdoksesta. Mahdollisen jatkajan löydyttyä on aloitettava jatkajan valmentaminen sukupolvenvaihdokseen. Luovuttajan ja jatkajan tulee keskustella jatkajan valmiuksista ja motivaatiosta yrityksen jatkamiseen ja yrittäjyyteen liittyvistä asioista. Sukupolvenvaihdos on hyvä aloittaa hyvissä ajoin siitäkkin syystä, että jatkajan valmiuksien kehittäminen voi vaatia esimerkiksi lisäkoulutustumista, kuten esimerkiksi kuljetusalalla jatkajalta vaaditaan yritystoiminnan jatkamiseksi liikennelupa. Tapauksissa, joissa lisäkouluttamista tarvitaan, on selvää, että sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen kuluu aikaa jopa vuosia lisää. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa on hyvä ottaa huomioon keitä muita vaihdos koskee kuin vain luovuttajaa ja jatkajaa. Sukupolvenvaihdos kytkeytyy yrityksen avainhenkilöihin, osakkaisiin ja ulkopuolisiin avustajiin, kuten kirjanpitäjään. Suunnittelussa pitää ottaa huomioon miten vaihdos koskettaa perheenjäseniä, jotka eivät ole yrityksessä aktiivisesti mukana. On tärkeää arvioida kenellä on mahdollisia osakkuuksia, kuka lähtee mukaan yritykseen ja milloin ja miten mahdolliset ristiriidat ratkotaan.

Yksi tärkeimmistä suunniteltavista asioista sukupolvenvaihdoksessa on suunnitella vaihdoksen tekninen toteutus. Teknisen toteutuksen vaiheessa suunnitellaan vaihdoksen käytännön toteutus ja toimeenpano. Edellä mainitussa toteutuksessa suunnitellaan, mitä ollaan siirtämässä vaihdoksessa eteenpäin ja miten se toteutetaan edullisimmin. Teknisessä toteutuksessa päätetään pidetäänkö yrityksen yhtiömuoto samana sekä jaetaanko yrityksen varallisuutta osiin. Edellä mainitussa vaiheesta siirrytään selvittämään taloudellisten, verotuksellisten ja laillisten yksityiskohtien selvittämistä. Tällöin on ajankohtaista miettiä, miten yrityksen rahoitus järjestetään sekä tarvitaanko lisärahoitusta pankista. Rahoituksen, verotuksen ja laillisuusiensa selvittämiseksi turvaudutaan usein ulkopuoliseen apuun. Verottajalta on hyvä hakea ennakkolaskelmia verotukseen liittyvissä asioissa ajoissa, koska tämän avulla välttyään mahdollisilta ennakoimattomilta veromaksuilta. Luovuttajan ja jatkajan on hyvä suunnitella taloudellisten asioiden lisäksi, miten toimitaan jatkossa asiakassuhteiden, yhteistyökumppaneiden, rahoittajien ja työntekijöiden kanssa. (Heinonen 2005, 27.)

Sukupolvenvaihdossuunnitelmassa on luovuttajan hyvä myös miettiä omaa eläkkeellesiirtymistä. Luopujan on hyvä miettiä, vetäytyykö hän kokonaan pois yrityksestä vai jääkö luopuja yritykseen esimerkiksi konsultiksi tai henkiseksi tueksi ja kuinka pitkäksi aikaa. Sukupolvenvaihdosta suunniteltaessa on tärkeää miettiä, miten vaihdoksen etenemistä seurataan ja millaisella aikataululla vaihdos aiotaan toteuttaa. Onnistuneen sukupolvenvaihdoksen toteuttamisessa ei kannata kiirehtiä. Keskimääräinen sukupolvenvaihdoksen vaatimana aikana on pidetty viidestä kymmeneen vuoteen. (Heinonen 2005, 27-28.)

Manninen (2001, 18) kertoo sukupolvenvaihdoksessa olevan tärkeää huomioida, että tekninen toteutus ja suunnittelumahdollisuudet vaihtelevat aina tapauksittain, koska sukupolvenvaihdostilanteet voivat olla hyvinkin erilaisia. Suunnittelussa on hyvä kiinnittää huomiota muun muassa seuraaviin seikkoihin:

- Oikean yritysmuodon valinta luovutusta varten
- Oikea yritys rakenne
- Yrityksen taseen laittaminen luovutuskuntoon ja siirtyvän yritysvarallisuuden määrittely
- Apuyhtiöiden hyväksikäyttäminen
- Vastuukysymykset
- Veronkierto. (Manninen 2001, 18.)

Mannisen (2001, 18) mukaan suunnitteluvaiheessa on tärkeä huomioida, että eri suunnitteluvaihtoehdot saattavat vaikuttaa eri tavalla eri veroihin. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa on aina pidettävä huoli siitä, että kaikki oikeustoimet ovat juridisesti päteviä. Aikataululla on myös suuri merkitys siihen, mitä eri sukupolvenvaihdos vaihtoehtoja voidaan toteuttaa.

2.3 Luopumisvaihtoehdot sukupolvenvaihdoksessa

Suunnitellessa yrityksestä luopumista tai sukupolvenvaihdosta yrittäjällä on käytettävissä monia eri vaihtoehtoja. Yrittäjä voi tilanteesta riippuen:

- Myydä tai lahjoittaa yrityksen perillisille
- Jättää yrityksen perintönä perillisille
- Myydä tai lahjoittaa yrityksen kokonaan vieraalle taholle
- Lopettaa yritystoiminnan. (Manninen 2001, 18.)

Manninen (2001, 23) kertoo, että yrityksen sukupolvenvaihdos voidaan yrittäjän elinaikana toteuttaa esimerkiksi kaupalla, lahjalla tai lahjanluonteisella kaupalla. Kussakin yrityksessä sukupolvenvaihdos on yksilöllinen ja räätälöity tapahtuma, jonka toteuttamistapaan vaikuttavat monet eri asiat, esimerkiksi yritysmuoto, rahoitus, verotus, vastuukysymykset ja kanssaperillisen asema. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu on vapaampaa ja helpompaa, jos luopuva osapuoli on huolehtinut eläke-eduistaan ja yksityisvarallisuudestaan.

Yrityksen sukupolvenvaihdoksessa tavoitellaan lähinnä kolmea asiaa. Ensimmäisenä kohtana sukupolvenvaihdoksessa tavoitellaan varallisuuden siirtämistä luopujalta jatkajalle mahdollisimman tehokkaasti ja oikeudenmukaisesti. Toisena tavoitteena on siirtää yrityksen liiketoiminnan hallinta niin, että liiketoimet eivät vaarannu. Kolmantena asiana vaihdoksessa tavoitellaan säilyttämään sopu perheenjäsenten välisissä suhteissa. Sukupolvenvaihdoksesta tekee haastavan näiden kolmen osa-alueen yhteensovittaminen ja tavoitteiden saavuttaminen. (Koiranen 2000, 7.)

Sukupolvenvaihdoksen toteutuksen yksi vaihtoehto on yrityskauppa. Yrityskaupassa sovitaan vastikkeesta, jonka ostaja maksaa myyjälle. Yrityksen myyjän kannalta on vastikkeen hyvä olla mahdollisimman korkea. Yleensä yrityskaupassa vastike on rahaa, mutta vastike voi olla myös muuta rahanarvoista omaisuutta. Jos yrityskauppa tehdään rahanarvoisella omaisuudella, on tällaisessa tapauksessa kyse vaihtokaupasta. (Lakari 2009, 10.)

Osakeyhtiömuotoisen yrityksen myynnissä kaupan kohteena on yhtiön osakekanta. Ostajan tulee maksaa varainsiirtovero, koska osakkeet ovat arvopapereita. Varainsiirtoveron määrä on 1,6 % kauppahinnasta. Myyjä joutuu yleensä maksamaan veroa saamastaan luovutusvoitosta. Luovutusvoitto on pääomatuloa ja pääomaverotulon verokanta on 28 %. Sukupolvenvaihdos tilanteissa luovutusvoitto on verovapaata, jos yrityskaupassa toteutuu tietyt ehdot. Verovapaa luovutusvoitto toteutuu, jos yritys myydään omistajan lapselle tai sisarukselle. Lisäksi yrityksen myyjän on täytynyt omistaa myytävä yritys tai osan yrityksestä vähintään kymmenen vuoden ajan, jotta verovapaa myynti toteutuu. (Lakari 2009, 10, 26; Verohallinto 2011.)

Jos myyjä antaa kauppahinnasta alennusta ostajan hyväksi, kauppaa pidetään yleensä lahjanluontoisena kauppana. Kauppahinnan tulee olla enemmän kuin 75 % kaupan kohteen käyvästä arvosta tai muutoin kauppa ei enää ole lahjanluontoinen kauppa, vaan kauppa määritellään lahjaksi. Tällaisessa tapauksessa koko alennuksen määrä verotetaan ostajan myyjältä saaman lahjana. Sukupolvenvaihdoshuojennusten täytyessä, eli ostaja lähisukulainen ja myyjä ollut yli kymmenen vuotta yrityksen omistajana, riittää, kun kauppahinta on yli puolet kaupan kohteena olevan yrityksen käyvästä arvosta. Sukupolvenvaihdostilanteissa voidaan siis yritys myydä puoleen hintaan ilman, että alennusta verotetaan ostajan myyjältä saamana lahjana. Vuonna 2008 huojennussäännöksiä suunniteltiin jälleen muokattaviksi verovelvolliselle entistä edullisempaan suuntaan, mutta lakiesitys peruttiin. (Lakari 2009, 12, 29-30.)

Luovuttajan antaessa yrityksen lahjaksi, ei luovuttajalle aiheudu mitään veroseuraamuksia. Jatkaja joutuu lahjana saamasta yrityksestä maksamaan lahjaveroa. Lahjavero määräytyy yrityksen käyvän arvon mukaan. Käypänä arvona pidetään vähintään arvoa, mikä yrityksen omaisuudella velkojen vähentämisen jälkeen on. Lahjaveron määrä on lähisukulaisten välillä annettavissa lahjoissa 0-16 % lahjan arvosta. Sukupolvenvaihdostilanteissa on lahjaveroon mahdollista vaatia ja saada huojennusta. (Lakari 2009, 11-12.)

Koko yrityksen myymisen sijaista voidaan tehdä substanssikauppa, jossa ostaja on kiinnostunut vain yrityksen tietyistä liiketoimintaosa-alueesta, mutta ei koko yrityksestä. Substanssikaupassa yritys myy tiettyyn liiketoimintaosa-alueensa liittyvää varallisuutta. Substanssikaupasta syntyvä myyntitulo tulee yritykselle, koska kysymys on yrityksen omistaman omaisuuden myymisestä. Kaupasta aiheutuvat veroseuraamukset tulevat yritykselle, eikä yrityksen omistajalle. Edellä mainitusta kaupasta yritykseen tulleet varat voidaan siirtää omistajille normaalein voitonjakosäännöksiin tai palkkana. (Lakari 2009, 10.)

Yritys joudutaan usein purkamaan, jos yritystä ei saada myytyä eikä yritystä ole tarkoitus lahjoittaaakaan. Purettaessa jää yrityksen asiakassuhteisiin, toiminimeen ja liikepaikkaan perustuva arvo hyödyntämättä, koska kukaan ei tuolloin maksa niistä mitään. Mikäli yritystoimintaa ei ole tarkoitus jatkaa, on purkaminen yrittäjän näkökulmasta kuitenkin järkevää. Purkaminen on keino siirtää yritysvarallisuus yrityksen omistajien henkilökohtaiseen omistukseen. Vaikka itse liiketoiminta olisikin jo loppunut, kannattaa yrityksestä ensin jakaa mahdollista voittoa jopa usean vuoden ajan ennen yrityksen lopullista purkamista. (Lakari 2009, 12.)

Sukupolvenvaihdos tapahtuu perintönä tai testamentilla, jos yrittäjä ehtii kuolla ennen sukupolvenvaihdosta. Edellä mainittujen syiden takia sukupolvenvaihdokseen on yleensä syytä varautua ennalta. Sukupolvenvaihdokseen voidaan valmistautua esimerkiksi ottamalla yritystoimintaa tulevaisuudessa jatkava henkilö yhtiökumppaniksi yritykseen, tekemällä suunnattua osakeantia tai myymällä osakkeita jatkajalle. (Manninen 2001, 24.)

2.4 Sukupolvenvaihdoksen ongelmat

Heinosen (2005, 17, 19-20) mukaan yhdeksi merkittäviksi haasteiksi liiketoimintaa siirrettäessä ovat sopivan jatkajan löytyminen, joko perheestä tai ostajana perheen ulkopuolelta tai mahdollisen jatkajan kiinnostuksen puute liiketoiminnan jatkamiseen. Sukupolvenvaihdoksessa monesti suurimmaksi ongelmiksi nostetaan rahoitukseen ja verotukseen liittyvät kysymykset yrityksen tulevaisuudesta. Sukupolvenvaihdoksessa ei ole kuitenkaan yksipuolisesti kyse kovista asioista, vaan myös pehmeisiin liittyvistä asioista. Kovat tekijät ovat liiketoimintaa ja juridiikkaan liittyvät tekijät, kuten verotus, rahoitus sekä yrityksen talous. Pehmeitä tekijöitä ovat perheeseen liittyviä tekijöitä, kuten keskustelu, luottamus sekä luopuminen. Sukupolvenvaihdoksessa kovat ja pehmeät tekijät kietoutuvat toisiinsa muodostaen kokonaisuuden, jota perheessä ja yrityksessä on kyettävä yhteisvoimin ja yhteisymmärryksessä hallitsemaan ja kehittämään.

Sopivan jatkajan löytyminen on yksi suurimmista sukupolvenvaihdoksen haasteista. Sopivan jatkajan löytyminen on aina tapauskohtaista. Sukupolvenvaihdoksen onnistumisen kannalta tärkeitä asioita ovat jatkajan valmiudet sekä motivaatio yritystoiminnan jatkamiseen. Jatkajan valmiudet tarkoittavat ensinnäkin työhön ja osaamiseen liittyviä tekijöitä, kuten työkokemusta yrityksessä tai yrityksen ulkopuolella sekä alan tuntemusta ja koulutusta. Valmiuksilla tarkoitetaan myös jatkajan motivaatiota jatkamiseen, sitoutuneisuutta yritykseen ja käsitä jatkamiskyvystään. Potentiaalisen jatkajan löytyminenkin ei aina helpota luopujan tilannetta, jos suvussa on monta potentiaalista jatkajavaihtoehtoa. Jatkajan valitseminen saattaa olla vaikeaa perheen tai lähisuvun jäsenten joukosta, koska valinnan tekemisen jälkeen rikkoutuu mielikuva siitä, että kaikki lapset tai muut lähisukulaiset ovat tasa-arvoisia. (Heinonen 2005, 34.)

Kuljetusalalla sukupolvenvaihdoksen jatkajalta vaaditaan motivaation ja osaamisen lisäksi myös liikenteen harjoittamisen salliva liikennelupa. Kuljetusyrityksen tavarankuljettaminen lukeutuu luvanvaraisiin elinkeinoaloihin. Jotta jatkaja on oikeutettu harjoittamaan koti- ja ulkomaanliikenteen kuljetuksia, edellytetään häneltä neljä viikkoa kestävä tavaraliikenteen yrittäjäkurssin suorittamista. Liikenteen harjoittamista koskevan liikenneluvan myöntämisen edellytykseksi asetetaan, että jatkajan tulee olla hyvämaineinen, oikeustoimikelpoinen ja vakavarainen. Jatkajan ei katsota täyttävän hyvämaineisuusvaatimuksia, jos hänet on viimeisen viiden vuoden aikana tuomittu vankeusrangaistukseen, hänellä on veroja tai maksuja ulosotossa tai hänet on vähintään kolmesti kuluneen vuoden aikana tuomittu sakkorangaistukseen ammatillista vastuuta koskevien säännösten rikkomisesta. Ammatillisia vastuuta koskevia rikkomuksia ovat esimerkiksi noudattamattomuus ajo- ja lepoajoissa, liikenne- tai ajoturvallisuudessa tai ympäristönsuojelussa. Jatkajan on liikenneluvan saamiseksi kyettävä vastaamaan asianmukaisista velvoitteistaan. (Skal 2011.)

Sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen tulee nähdä ja ottaa huomioon kahdesta näkökulmasta. Nämä näkökulmat ovat jatkajan ja luopujan näkökulmat sekä yrityksen ja liiketoiminnan näkökulmat. Luopujan ja jatkajan näkökulmasta valmistautuminen sukupolvenvaihdokseen tarkoittaa henkilökohtaisten valmiuksien ja henkisten tekijöiden kokonaisuutta. Henkilökohtaisia valmiuksia ovat koulutus ja työkokemus. Henkisiä valmiuksia ovat motivaatio ja sitoutuminen. Henkinen valmistautuminen sukupolvenvaihdokseen koskee myös yrityksestä luopujaa. Yrityksestä luopuminen ei välttämättä ole helppoa ja tämä pitää muiden vaihdokseen osallistuvien ymmärtää. Yritys on kuitenkin ollut olennainen osa luopujan jokapäiväistä elämää, itsetuntoa, identiteettiä ja sosiaalista verkostoa. Luopuja voi myös pelätä esimerkiksi sitä, että yrityksestä luopuminen heikentää hänen asemaansa perheessä. Yrityksen ja liiketoiminnan näkökulmista valmistautuminen sisältää vero- ja rahoitussuunnitelman, ulkopuolisen avun käyttämisen sekä laajemman yritystoiminnan strategisen suunnittelun vaihdostilanteessa ja sen jälkeen. Ilman edellä mainittujen asioiden huomioon ottamista voi sukupolvenvaihdoksen toteuttamisessa ilmaantua ongelmallisia tilanteita. (Heinonen 2005, 31.)

Heinosen (2005, 33-34) mukaan sukupolvenvaihdoksen ongelmaksi voi joissakin tilanteissa tulla myös perheen lapsen haluttomuus jatkaa perheyrityksessä. Toinen ongelmallinen tilanne syntyy, jos perheestä löytyy monta potentiaalista jatkajaa yritykselle. On myös sanottu, että yrittäjällä ei saisi olla kuin yksi lapsi, jotta perheenjäsenten välisiltä ongelmilta täysin vältyttäisiin. Edellä mainittujen perheenjäsenten rooleihin liittyvien mahdollisten ongelmien lisäksi on vielä suurempi joukko mahdollisia ristiriitatilanteita. Näitä mahdollisia ristiriitatilanteita ovat perheen sosiaalisten normien merkitys sukupolvenvaihdostilanteessa, työ- ja vapaa-ajan väliset konfliktit perheyrityksessä tai ympäristön ja sidosryhmien, kuten yrityksen oman henkilöstön suhtautumisesta johtuvat haasteet.

Sukupolvenvaihdoksessa yksi haasteellisimmista osa-alueista osaamisen siirto luopujalta jatkajalle. Luopujalla on paljon niin sanottua hiljaista tietoa, jonka siirtäminen vaatii paljon aikaa. Yrittäjä tuntee alansa pelisäännöt, yhteistyökumppanit, kilpailijat sekä toimintatavat. Näistä asioista on harvemmin mitään painettua tietoa, vaan nämä asiat on koettu ja opittu vuosien varrella. Luovuttaja tuntee toimialalla kilpailutilanteen ja kilpailijat sekä toimialan omat arvot, joiden tietäminen mahdollistaa toimialalla toimimisen. Luovuttajalla on myös omat luottoyhteistyökumppanit ja sellaisia tahoja, joiden kanssa yhteistyö ei ole pelannut. Kaikki edellä mainitut tiedot ovat jatkajalle erittäin tärkeitä yrityksen menestyksellisen liiketoiminnan jatkamisessa. Erittäin tärkeäksi on osoittautunut myös yrityksen liiketoiminnan kannalta elintärkeiden suhteiden ja verkostojen siirto. Ennen sukupolvenvaihdoksen toteuttamista luopujan on kuitenkin hoidettava kuntoon omat henkilökohtaiset suhteensa yritykseen ja henkilöstöön, yrityksen tärkeimpiin sidosryhmiin sekä jatkajaan. Jatkajan pitää puolestaan kehittää suhteitaan yritykseen, yrityksen tärkeimpiin sidosryhmiin ja luopujaa kohtaan. (Heinonen 2005, 42-43.)

Asiakkaat ovat erittäin tärkeä yrityksen sidosryhmä, joka tulee ottaa huomioon sukupolvenvaihdoksessa. Sukupolvenvaihdoksessa luopujan ja jatkajan kannattaa jo vaihdoksen suunnitteluvaiheessa käydä läpi yrityksen pääasiakkaat ja suunnitella, kuinka heitä lähestytään sukupolvenvaihdosprosessissa. Asiakkaiden huomioon ottaminen on muutakin kuin tiedottamisasia. Avainasiakkaiden ottaminen huomioon sukupolvenvaihdostilanteessa on yleensä erittäin tehokasta markkinointia yritykselle. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että avainasiakkaille järjestetään tilanteita ja tilaisuuksia, joissa jatkaja esitellään. Jatkaja voidaan esitellä myös esimerkiksi kertomalla vaihdoksesta yrityksen Internet sivuilla tai lähettämällä kirje asiakkaille. Luopujan ja jatkajan kannattaa perehtyä asiakassuhteiden hallintaan ja kaikkiin sellaisiin käytännön asioihin, jotka liittyvät yrityksen asiakkaisiin. Edellä mainitun osaamisen siirtäminen vie aikaa ja siihen kannattaa käyttää aikaa runsaasti, koska voidaan sanoa, että asiakkaat maksavat yrityksen palkat. (Heinonen 2005, 43.)

Sukupolvenvaihdoksessa on otettava huomioon myös yrityksen henkilöstö, koska henkilöstön suhtautumisella vaihdokseen on merkittävä vaikutus vaihdoksen onnistumiselle. Yrityksen henkilöstön tulee saada selvyyttä siitä, mitä sukupolvenvaihdos yrityksessä tarkoittaa. Henkilöstön kanssa ongelmia voi syntyä esimerkiksi siitä, että yrityksen henkilöstö kunnioittaa luopujaa muttei jatkajaa. Henkilöstöön liittyvät asiat kannattaa jatkajan käydä läpi luovuttajan kanssa syvällisesti, koska luopuja tuntee henkilöstön yleensä jatkajaa paremmin. Henkilöstöön liittyviä asioita yrityksellä on yleensä sekä kerättyinä että pehmeässä muodossa. Kerättyinä muodossa olevalla tiedolla tarkoitetaan henkilöstön perustietoja ja mahdollisten kyselyiden tuloksia. Pehmeässä muodossa olevilla tiedoilla tarkoitetaan tiettyjen henkilöiden ominaisuuksia, perhetilanteita ja muita luottamuksellisia tietoja. Kerättyjen ja pehmeiden tietojen siirtäminen luovuttajalta jatkajalle kannattaa tehdä, koska edellä mainittujen tietojen avulla jatkaja ei tee henkilöstöä koskevia virheitä niin helposti. Jatkajan kannattaa ymmärtää, että henkilöstö haluaa ympärilleen kunnioittavan, turvallisen ja uskollisen ilmapiirin myös sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Jatkajan täytyy hyväksyä, että siirtyminen työntekijästä johtajaksi on suuri muutos, ja sen hyväksyminen voi viedä henkilöstöltä kauan aikaa. Jatkajan on tärkeää kantaa samat vastuut ja velvollisuudet yrityksen henkilöstöä kohtaan, koska henkilöstön suhtautuminen jatkajaan on ratkaisevaa sukupolvenvaihdoksen onnistumiselle. (Heinonen 2005, 44-45.)

3 Kuljetus Oy Markku Sirén

Kolmannessa luvussa esittelen Kuljetus Oy Markku Sirénin kuljetusliikettä. Luvussa kerrotaan aluksi hieman kuljetusliikkeestä yleistä tietoa ja sen historiasta. Historian jälkeen kerrotaan hieman kuljetusalasta yleisesti. Tämän osion jälkeen esitellään kuljetusliikkeen kuorma-autot ja muu kalusto. Kaluston esittelyn jälkeen kerrotaan kuljetusliikkeen asiakaskunnasta, nykytilanteesta ja tulevaisuuden tuomista muutoksista.

Kuljetus Oy Markku Siren on vaihtolava- ja nosturikuljetuksiin erikoistunut kuljetusliike. Kuljetus Oy Markku Sirén on toiminut pääkaupunkiseudun alueella jo neljänä vuosikymmenellä. Kuljetusliike on rakennusteollisuuden kuljetuksia harjoittava yritys. Kuljetusliike harjoittaa vain maantiekuljetuksia. Yrityksellä on kaksi vaihtolavakuorma-autoa ja neljä vaihtolava-/nosturikuorma-autoa. Näiden lisäksi yrityksellä on noin 80 vaihtolavaa ja kuusi merikonttia. Merikontteja vuokrataan yleensä tavaroiden säilyttämistä varten, mutta myös roskien varastoimista varten. Merikontteihin tuodaan tavaroita säilytettäväksi usein esimerkiksi huoneistosta pois siirrettäviä kalusteita vesivahinkoremonttien takia. Vaihtolavoja yritys toimittaa niin uudiskohteiden työmaille kuin saneerauskohteiden työmaille, taloyhtiöille sekä yksityistalouksille. Yrityksessä on tällä hetkellä omistajan lisäksi kuusi työntekijää. Yrityksen kotipaikkakunta on Kerava, mutta kuljetusliike toimii pääsääntöisesti Uudellamaalla. Suurimmat kuljetusalueet ovat kuitenkin pääkaupunkiseutu kehyskuntineen. Satunnaisesti kuljetuksia suoritetaan koko Etelä-Suomen alueelle sekä tarpeen vaatiessa myös pidemmällekin. (Sirén, henkilökohtainen tiedoksiänto 14.9.2011.)

Kuljetusala on kovasti kilpailutettu ala. Vaihtolavojen saanti työmaille ei ole helppoa, koska isot kuljetus yritykset tekevät yhteistyö sopimuksia isojen rakennusyritysten kanssa. Nämä yhteistyösopimukset eivät kuitenkaan ole täysin sitovia ja osa työmaiden vastaavista mestareista tilaavat vaihtolavat Kuljetus Oy Markku Siréniltä. Yhteistyösopimuksia syntyy, koska isommat kuljetusliikkeet tarjoavat yleensä vaihtolavakuljetuksia halvemmalla hinnalla kuin pienemmät kuljetusliikkeet. Kuljetus Oy Markku Sirénin ei kannata lähteä kilpailemaan isoja kuljetusliikkeitä vastaan alemmilla hintatarjouksilla, joten kuljetusliikkeen strategiana on pyrkiä kilpailemaan asiakkaista laadukkaalla ja joustavalla palvelulla. (Sirén, henkilökohtainen tiedoksiänto 14.9.2011.)

3.1 Historia

Kuljetus Oy Markku Sirén on kuljetusliike toisessa sukupolvessa. Markku Sirénin isä Pauli Sirén aloitti autoilun vuonna 1946. Kuljetusliike toimi tuolloin Tuusulasta käsin, jossa Pauli asui. Vuonna 1948 kuljetusliike siirtyi muuton mukana Keravalle, josta käsin kuljetusliike toimii vielä nykyäänkin. Pauli Sirén ajoi 32 vuotta pääsääntöisesti maitoa ja maarakennusaineita. Vuonna 1981 kuljetusliike vaihtui Markku Sirénin nimiin. Ensimmäisen vuoden kuljetusliike toimi toiminimellä Markku Sirén. Kyseisenä vuonna kuljetusliikkeellä oli kolme kuorma-autoa. Kaksi kuorma-autoista oli vaihtolava-/nosturiautoa ja näiden lisäksi yksi hiekka-auto. Alla olevassa kuvassa 1 on esiteltyä Markku Sirénin ensimmäiset kuorma-autot. (Sirén, henkilökohtainen tiedoksianto 14.9.2011.)



Kuva 1: Sirénin ensimmäiset autot: Hiekka-auto ja kaksi nosturi/vaihtolava-autoa. (Sirén, henkilökohtainen tiedoksianto 14.9.2011.)

Vuonna 1982 Kuljetusliikkeen yhtiömuoto vaihtui toiminimestä kommandiittiyhtiöksi. 1990-luvulla kuljetusliike luopui hiekka-autosta ja hankki kaksi vaihtolava-/nosturiautoa lisää. 2000-luvun alussa kuljetusliikkeellä oli muutaman vuoden kuorma-auto ajamassa Sinebrychoffilla virvokkeita. 2000-luvun alussa kuljetusliikkeellä oli myös umpikuorma-auto, joka ajoi kirjapainotuotteita. Umpikuorma-auto ei ollut ajossa kuin kaksi vuotta. Kommandiittiyhtiönä kuljetusliike ehti olla melkein 20 vuotta ennen kuin yhtiömuoto vaihtui osakeyhtiöksi vuonna 2001. Vuonna 2006 kuljetusliike hankki ensimmäisen ainoastaan vaihtolavalaitteet omaavan kuorma-auton. Kuljetusliike hankki ensimmäisen koukkulaitteen omaavan kuorma-auton vuonna 2010. (Sirén, henkilökohtainen tiedoksianto 14.9.2011.)

3.2 Toimiala

Suomessa tavarankuljetuksista yli 80 prosenttia tapahtuu teitse. Teollisuudelle, kaupalle ja rakennusteollisuudelle tiekuljetukset ovat pääsääntöinen reitti, jolla tuote saadaan tuottajalta loppukuluttajalle. Ennen tuotteen tekemistäkin on kuljetuksia jo tarvittu raaka-aineiden saamiseksi raaka-aineen tuottajalta tuotteen valmistajalle. Maantiekuljetuksia tarvitaan siis koko tuotteen elinkaaren ajan. Maantiekuljetukset ovat elintärkeitä koko yhteiskunnalle, koska ilman maantiekuljetuksia kauppa, teollisuus, energiahuolto, polttoaineiden saanti, jätehuolto, vesihuolto, lääkkeiden saanti ja koko terveydenhuolto pysähtyisivät. Maantiekuljetuksien loppuessa loppuisi polttoaine lentokoneilta, laivoilta ja junilta, mikä johtaisi näiden pysähtymiseen. Maantiekuljetukset voivat olla osa logistista ketjua. Tällöin sama tavara saattaa kulkea niin vesireiteillä, rautateillä, ilmassa kuin maanteilläkin. Tavara ei kuitenkaan kulje vesiteitse, rautatiellä tai ilmassa ilman maantiekuljetusta, vaan kaikki muut kuljetusmuodot tarvitsevat toimiakseen maantiekuljetuksia. Maantiekuljetuksessa kuljetetaan kaikenlaisia tavaroita ja aineita erilaisilla ajoneuvoilla. Maantiekuljetuksissa käytettäviä ajoneuvoja ovat muun muassa henkilöautot, pakettiautot, puoli- ja täysperävaunuyhdistelmät, säiliöautot sekä kuorma-autot. Kuljetuksissa pätee yleensä se, että mitä isompi ajoneuvo, sen pidemmät kuljetusmatkat. (Kuljetusala.com. tavarankuljetus.)

Kuljetusalalla on työn teon apuna nykyään uusimpia teknologian laitteita, kuten esimerkiksi digitaalinen ajopiirturi, navigaattori, tietokone ja peruutustutka. Kuljettaja on vastuussa lastauksesta, jossa käytetään apuna yleensä trukkia tai pumppukärryä. Kuljettaja on vastuussa myös kuorman lain mukaisesta sidonnasta. Tietotekniikkaa apunaan käyttämällä kuljettaja vastaa myös rahtikirjan ajantasaisuudesta. Rahtikirjasta selviää tavarän lähettäjä, vastaanottaja, päivämäärä, tavarän selosteet, kokonaispaino, rahdinkuljettaja ja tavarän kuljetettavaksi ottamisen paikka ja määränpään paikka. (Kuljetusala.com. kuorma-autonkuljetus.)

Kuorma-autonkuljettajan työ ei ole vain ajamista. Työhön kuuluu ajamisen lisäksi lastin käsittelyä ja asiakaspalvelua. Yksikään työpäivä ei ole samanlainen kuin toinen, koska kuljetuksien määrän päät ja ajo aikataulut vaihtuvat yleensä päivittäin. Reitin pysyessä samana ainakin muu liikenne vaihtuu päivittäin. (Kuljetusala.com. kuorma-autonkuljetus.)

3.3 Rakenne

Kuljetus Oy Markku Sirén on jaettu kahteen eri osa-alueeseen. Toinen osa-alue on nosturia tarvitsevat kuljetukset ja toinen osa-alue on vaihtolavojen tyhjennykset. Kuljetusliikkeellä on neljä vaihtolava-/nosturiautoa. Kolme vaihtolava-/nosturiautoa on kolmiakselisia ja yksi on kaksiakselinen. Akselien lukumäärän mukaan määräytyy suurin sallittu kuljetuksen kokonaispaino. Kuljetusliikkeen kuorma-autojen nosturien maksimi nostovoimat ovat jokaisessa kuorma-autossa eri kokoa. Eri suuriset nosturin suuruudet ja kantavuudet mahdollistavat hieman erilaisia kuljetuksia jokaiselle autolle. Edellä mainitut asiat takaavat myös paremman palveluvalmiuden asiakkaiden tarpeisiin. Kuljetusliikkeen nosturi-/vaihtolava-autot voivat myös tyhjentää vaihtolavoja, mutta kuljettavat pääsääntöisesti muita rakennusteollisuuden kuljetuksia. Alla olevassa kuvassa 2 on kolmiakselinen vaihtolava-/nosturiauto ja kuvassa 3 on kaksiakselinen vaihtolava-/nosturiauto.



Kuva 2: Kolmiakselinen vaihtolava-/nosturiauto. (Sirén, henkilökohtainen tiedoksianto 14.9.2011.)



Kuva 3: Kaksiakselinen vaihtolava-/nosturiauto. (Sirén, henkilökohtainen tiedoksianto 14.9.2011.)

Kuljetusliikkeen toinen osa-alue on kuorma-autot, joissa on ainoastaan vaihtolavalaitteet. Yrityksessä on toinen vaihtolava-auto vaijerilaitteilla ja toinen vaihtolava-auto on koukkulaitteella. Neljä vuotta kuljetusliike toimi vain yhdellä vaihtolavakuorma-autolla, joka ajoi ainoastaan vaihtolavoja. Vaihtolavojen määrän lisääntyessä ja kysynnän kasvaessa kuljetusliike hankki toisen kuorma-auton, joka pystyy myös kokopäiväisesti tyhjentämään vaihtolavoja. Uusin hankittu kuorma-auto oli koukkulaitteen omaava kuorma-auto. Alla olevassa kuvassa 4 on koukkulaitteen omaava vaihtolava-auto. Alla olevassa kuvassa 5 on vaijerilaitteen omaava vaihtolava-auto.



Kuva 4: Koukkulaitteen omaava vaihtolavakuorma-auto. (Sirén, henkilökohtainen tiedoksianto 14.9.2011.)



Kuva 5: Vaijerilaitteen omaava vaihtolavakuorma-auto. (Sirén, henkilökohtainen tiedoksianto 14.9.2011.)

Koukkulaitteen omaava kuorma-auto vaatii tyhjennettävältä vaihtolavalta myös koukkuominaisuuden. Nykyään yli puolet vaihtolavoista on kyseinen koukkuominaisuuden omaavia vaihtolavoja. Alla olevassa kuvassa 6 on vaihtolava ilman koukkuominaisuutta ja kuvassa 7 on koukkuominaisuuden omaava vaihtolava.



Kuva 6: Vaihtolava, jossa ei koukkuominaisuutta. (Sirén, henkilökohtainen tiedoksianto 14.9.2011.)



Kuva 7: Vaihtolava, jossa on koukkuominaisuus. (Sirén, henkilökohtainen tiedoksianto 14.9.2011.)

3.4 Asiakaskunta

Kuljetus Oy Markku Sirénin vaihtolavakuljetuksien suurimmat asiakkaat ovat kolme uudisasuntoja rakentavaa rakennusliikettä ja yksi saneerauksia tekevä rakennusliike. Edellä mainitut yritykset työllistävät Kuljetus Oy Markku Siréniä tilaamalla vaihtolavoja työmaille rankentamisesta tai purkamisesta syntyviä jätteitä varten. Vaihtolavojen täytyttyä rakennusliikkeet tilaavat vaihtolavojen tyhjennyksiä työmailta kaatopaikalle. Vaihtolavoja toimitetaan myös satunnaisesti yksityistalouksille sekä taloyhtiöille. Syys- ja kevättalkoisiin tilattavat vaihtolavat työllistävät sesonki aikana runsaasti. Näiden lisäksi koukkuominaisuuden omaava kuorma-auto tyhjentää erään yrityksen vuokraamia jätepuristimia. (Sirén, henkilökohtainen tiedoksianto 14.9.2011.)

Samat rakennusliikkeet, jotka tilaavat vaihtolavoja tilaavat vaihtolava-/nosturiautoille konttien siirtoa työmaille ja työmailta pois, työmaakoneiden siirtoa sekä erilaisia asennustehtäviä työmaille. Vaihtolava-/nosturiautoja työllistävät eräs peltialan yritys, puualan yritys sekä muutama yritys, jotka vuokraavat työmaakoneita, työmaaparakeja sekä telineitä. Satunnaisesti vaihtolava-/nosturiautot kuljettavat ja asentavat yksityistalouksien tilaamia kuljetuksia, kuten esimerkiksi leikkimökin siirtoa. (Sirén, henkilökohtainen tiedoksianto 14.9.2011.)

3.5 Nykytilanne

Nykyään Kuljetus Oy Markku Sirénillä on kuusi kuorma-autoa. Kuorma-autoista neljä on vaihtolava-/nosturiautoa ja kaksi vaihtolava-autoa. Yksi vaihtolava-/nosturiauto kuljettaa pelkästään telineyrityksellä telineitä. Toinen vaihtolava-/nosturiauto kuljettaa kontteja, koppeja ja erilaisia työmaakoneita rakennusvälinevuokraamoilta. Kaksi muuta vaihtolava-/nosturiautoa kuljettavat enimmäkseen peltiä, puuta ja työmaakoneita sekä tekevät asennustöitä työmaille. (Sirén, henkilökohtainen tiedoksianto 14.9.2011.)

Kuljetusliikkeen vaihtolava- ja koukkukuorma-autot kuljettavat pääsääntöisesti työmailta ja yksityistalouksilta jätteitä kaatopaikalle. Työmaalla jätteet lajitellaan erikseen seka-, puu-, metalli-, betoni- ja energijäte. Lisäksi mahdolliset ongelmajätteet kuten kyllästetty puu erotetaan muusta jätteestä. Suuria jätteiden tuottajia ovat uudisrakennus- ja saneeraustyömaat. Vaihtolavoja viedään myös kotitalouksille ja taloyhtiöille, kuten esimerkiksi talkoisiin tai remonttikohteisiin. Kaupanalalta tyhjennetään myös pahvi- ja energiapuristimia. Toisinaan vaihtolavakuorma-autojen on tyhjennettävä jäte käytössä olevia kontteja sekä kuljetettava merikontteja. Vaihtolavat on pyritty sijoittamaan toimialueelle siten, että koukulliset lavat ovat idässä ja koukuttomat lännessä. Edellä mainitulla asialla pyritään minimoimaan turhaa hukka-ajoa sekä nopeuttamaan palvelua. (Sirén, henkilökohtainen tiedoksianto 14.9.2011.)

3.6 Tulevaisuus

Tulevaisuutta on vaikea ennustaa ailahtelevien rakennusmarkkinoiden takia. Kuljetuksien määrä on hyvin riippuvainen rakentamisen määrästä. Rakentamisen pysyttyä lähes ennallaan on tulevaisuudessakin todennäköisesti töitä runsaasti. Toisaalta uudisrakentamisen vauhdin hidastuessa saneeraustyömaita on yleensä tarjolla. Syksyllä 2011 on kuljetusliikkeelle tulossa uusi isommalla nosturilla varustettu nosturi/vaihtolava-auto. Edellä mainittu uusi vaihtolava-/nosturiauto on alla olevassa kuvassa 8 valmiina kuljetusliikkeen käyttöä varten. Uuden kuorma-auton nosturi on paitsi voimakkaampi niin ulottuvampi kuin kuljetusliikkeen muiden kuorma-autojen nosturit. Nosturin lisäominaisuus on taittuva nosturin jatko. Edellä mainitun vaihtolava-/nosturiauton hankinta mahdollistaa rakennustyömaiden kuljetuksien kokonaisvaltaisemman palvelun. Ennen isomman nosturin omaavan kuorma-auton hankkimista ei Kuljetus Oy Markku Sirén ole pystynyt siirtämään painavampia työmaalle ja sieltä pois siirrettäviä työmaakontteja. Uuden nosturin taitto-ominaisuus mahdollistaa paremman tavaroiden purkamisen, esimerkiksi pellin nostamisessa talojen katoille uusi nosturin taitto-ominaisuus on ehdoton. Tulevaisuudessa Kuljetus Oy Markku Sirénillä on edessä vuodet, jolloin on mietittävä yrityksen tulevaisuutta, koska yrityksen omistajan ikä alkaa lähenemään eläkeikää. Kuljetusliike on joko myytävä tai tehtävä sukupolvenvaihdos, jota tässä opinnäytetyössä tarkastellaan tarkemmin. Hyvin todennäköistä on, että Kuljetus Oy Markku Siréniä odottaa lähitulevaisuudessa sukupolvenvaihdos. (Sirén, henkilökohtainen tiedoksianto 14.9.2011.)



Kuva 8: Kuljetusliikkeen uusi isomman nosturin omaava vaihtolava-/nosturiauto. (Sirén, henkilökohtainen tiedoksianto 20.10.2011.)

4 Haastattelut

Haastattelut luvussa kerrotan kuinka haastattelut toteutettiin. Edellä mainitussa luvussa kuvaillaan viiden haastattelemani yrityksen haastattelut. Haastateltavista yrityksistä neljä on rakennusteollisuusalan yrityksiä ja yksi haastattelu on asiantuntija haastatteluna toteutettu tilitoimiston haastattelu. Yritykset ovat kaikki pk-yrityksiä. Aluksi ajattelin valita vain yrityksiä, joissa on jo tapahtunut sukupolvenvaihdos. Pienen pohdinnan jälkeen valitsin haastateltaviksi yrityksiksi niitä, jotka eivät ole vielä suorittaneet sukupolvenvaihdosta, koska opinnäytetyössäni tarkastelemani yritys ole vielä tehnyt sukupolvenvaihdosta. Tämän lisäksi valitsin yhden yrityksen, joka on auttanut yrityksiä toteuttamaan sukupolvenvaihdoksia. Tämän haastattelun ansiosta sain hieman asiantuntijan näkökulmia sukupolvenvaihdosprosessiin. Asiantuntija haastattelun lisäksi haastateltavista yrityksistä yhdessä on tapahtunut sukupolvenvaihdos ja kolmessa sukupolvenvaihdos on tapahtumassa lähivuosien aikana.

Ainoastaan kuljetusalan yritysten haastatteleminen olisi mielestäni ollut liian suppeaa. Tämän takia valitsin haastateltavaksi yrityksiä, jotka toimivat eri rakennusteollisuuden osa-alueilla. Valitsin haastateltaviksi yrityksiksi työtarvikkeita myyvän yrityksen, kaksi kuljetusalan yritystä ja yhden ilmastointialan yrityksen. Näiden lisäksi valitsin uusia näkökulmia sukupolvenvaihdokseen antavan tilitoimistoyrityksen. Kaikkien yritysten toimialue on pääkaupunkiseutu kehyskuntineen. Kaikki haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastattelujen teemat olivat yrityksen taustatiedot, sukupolvenvaihdosprosessi, verotus/rahoitus sekä neuvonta. Haastateltavista henkilöistä kolme oli yrityksen tulevia jatkajia ja yksi oli yrityksestä luopuja.

Haastateltavien yritysten valintaan vaikutti ratkaisevasti edellä mainittujen syiden lisäksi opinnäytetyöni aiheen rajaus. Opinnäytetyön aiheen rajauksena on pääkaupunkiseudulla ope-roivat, rakennusalalla toimivat pk-yritykset. Tarkempaan rajauksena on alle 35 henkeä työllis-tävät yritykset. Kaikki haastattelemat yritykset pysyvät opinnäytetyön aiheen rajauksen sisä-puolella.

4.1 Vantaan Kiinnike ja Rak Oy

Vantaan Kiinnike ja Rak Oy:stä haastattelin Aki Lainetta, joka on 25-vuotias. Laine on ollut yrityksessä töissä jo seitsemänä vuonna. Hän oli aluksi yrityksessä kesätyöläisenä ja opiskeluaikana osa-aikaisena työntekijänä. Opiskelujen loppuvaiheessa hän siirtyi yritykseen kokopäiväiseksi työntekijäksi. Laine on yrityksen omistajan poika. Yritys sijaitsee Vantaan Koivuhaassa. Yritys on kiinnitystarvikkeiden, työkalujen ja työtarvikkeiden tukkumyyntiin keskittynyt yritys. Yrityksen toimialueena on pääkaupunkiseutu. Yrityksen yhtiömuoto on osakeyhtiö. Yrityksen perusti Laineen isä vuonna 1993. Laineen isä perusti yrityksen yksin, mutta kahden kuukauden jälkeen yritystoimintaan liittyi mukaan Laineen eno. Laineen eno kuitenkin vaihtoi vuoden yrityksessä toimimisen jälkeen alaa, ja Laineen isä jäi pyörittämään yritystä taas yksin. Yritys kasvoi 1990-luvun lopulla vauhdikkaasti ja vuosituhanden vaihteessa yrityksessä oli viisi työntekijää. 1990-luvun lopun aikana myös yrityksen liikevaihto kasvoi nopeasti. Vuosituhanden vaihteen jälkeen yrityksen liikevaihto on pysynyt lähes saman suuruisena tähän päivään asti. Yrityksen henkilöstö on vuonna 2011 edelleen sama viisi kuin 1990-luvun loppupuolella. Yrityksen viidestä työntekijästä kaksi ottavat vastaan asiakkaiden tilauksia sekä hoitavat varastoa. Kolme muuta työntekijää ajavat tavaroita asiakkaille ja hakevat tavaroita maahantuojalta sekä tukuista varastolle. Ajamisen lisäksi Laine ja hänen isänsä hoitavat yrityksen myyntityötä. Yrityksen strategia on pysynyt samanlaisen yrityksen perustamisesta lähtien. Yrityksen tilaustoimitusprosessi toimii siten, että asiakas soittaa ja tekee tilauksen. Tilauksen jälkeen varastossa kerätään tilatut tuotteet. Jos tilattuja tuotteita ei ole varastossa, noudetaan tilatut tuotteet maahantuojalta tai tukkukaupasta. Tilatut tuotteet kuljetetaan asiakkaalle työmaalle pakettiautoilla, joita yrityksellä on kolme. Jos tilaus tehdään aamupäivällä, kuljetaan tilatut tuotteet asiakkaalle saman päivän aikana. (Laine, henkilökohtainen tiedonanto 28.9.2011.)

Yrityksessä on suunnitteilla sukupolvenvaihdosprosessi, joka olisi tarkoitus käynnistää kunnolla 2012 vuoden alussa. Sukupolvenvaihdosta on suunniteltu kuluneen vuoden aikana, ja aiheesta on kerätty tietoa. Laine ei ollut yrityksen ainoa jatkaja ehdokas, koska perheessä on Laineen lisäksi kaksi lasta. Yrityksen jatkajana on Laineen lisäksi tarkoitus aloittaa myös Laineen veljen. Perheen nuorin poika ei ole halukas jatkamaan yritystoiminnassa, joten veljeksillä on tarkoitus ostaa nuorin veli ulos yritystoiminnasta. Sukupolvenvaihdoksen suunnitteluvaihe on Laineen mielestä ollut riittävän pitkä, ja kohta olisi aika ryhtyä toteuttamaan varsinaista sukupolvenvaihdosta. Sukupolvenvaihdosta on suunniteltu kohta vuosi, ja koko sukupolvenvaihdosprosessin arvioidaan kestävän noin viisi vuotta toteutuksen alkamisesta. Sukupolvenvaihdos on suunniteltu toteutettavan lahjanluontoisella kaupalla. Sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen lahjanluontoisella kaupalla on laillisesti pätevä, koska yritys on ollut omistajan nimissä yli kymmenen vuotta sekä jatkaja on yrittäjän poika eli lähisukulainen. Lahjanluontoinen kauppa

oli sen takia varteen otettava vaihtoehto, koska tämän takia yrityksestä voidaan lahjoittaa jatkajille puolet ilman veroseuraamuksia. (Laine, henkilökohtainen tiedoksianto 28.9.2011.)

Yrityksen pääasiakaskunta on pysynyt samana jo useamman vuoden, joten heidän kanssaan on sukupolvenvaihdoksen suunnittelusta puhuttu avoimesti viimeisen vuoden aikana useaan eri otteeseen. Laine on myös ollut isänsä kanssa kuluneen vuoden aikana useissa eri tilaisuuksissa asiakkaiden luona. Sukupolvenvaihdoksen toteutus on suunniteltu kerrottavaksi kaikille asiakkaille kirjeellä. Kirjeellä kertomisen hyvänä puolena on se, että siinä on helppo ilmoittaa mahdolliset osoitteiden, puhelinnumeroiden tai tilitietojen muutokset asiakkaille. Sukupolvenvaihdoksessa pyritään kuitenkin välttämään turhaa nimien tai puhelinnumeroiden muuttamista ilman pakottavaa syytä, koska se voi johtaa turhien asiakkaiden menettämiseen. Työntekijöille on tulevasta sukupolvenvaihdoksesta ilmoitettu kuluneen vuoden aikana, ja asia on otettu työntekijöiden keskuudessa hyvin vastaan. Onhan Laine ollut kuitenkin jo kahdeksana vuotena yrityksen toiminnassa mukana ja hän on kaikille tuttu työkaveri. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa ei ole ilmennyt ainakaan vielä ongelmia. Lainetta hieman huolestutti se, miten sukupolvenvaihdoksen toteutus käytännössä onnistuu ja välttyäänkö yllättäviä seuraamuksilta, kuten esimerkiksi ylimääräisiltä veromaksuilta. (Laine, henkilökohtainen tiedoksianto 28.9.2011.)

Sukupolvenvaihdoksen toteuttamisen takia tulevista veromaksuista Laine ei vielä osannut sanoa, mutta tavoitteena on pyrkiä välttämään turhia ja yllättäviä veromaksuja. Verotuksen ennakkotietoja ollaan hakemassa heti, kun on varmaa mitä verotietoja tarvitaan. Ennakkotiedot tulevat Laineen mielestä varmasti hyvin paljon johdattelemaan sukupolvenvaihdosprosessin toteutusta. Kauppahinnan määrittämisestä ei ole vielä tarkkaa tietoa. Kauppahintaan otetaan huomioon yrityksen varaston arvo, omaisuuden arvo ja varojen arvo. Yrityksen liikearvon hinta pyritään kuitenkin minimoimaan turhien verokustannusten välttämiseksi. Maksusuunnitelma on pyritty suunnittelemaan niin, että rahoituslaitoksilta ei tarvitsisi ottaa lainaa, vaan rahoitus lainataan yrityksestä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että Laine maksaisi yrityksen liikevoitoista Laineen isälle takaisin lainaamansa summan. Edellä mainittu maksusuunnitelma on suunniteltu kestävän koko sukupolvenvaihdosprosessin ajan eli noin viisi vuotta. (Laine, henkilökohtainen tiedoksianto 28.9.2011.)

Tietoa sukupolvenvaihdokseen Laine on hakenut Internetistä ja kirjallisuudesta. Asiantuntija-apua on haettu ja tullaan hakemaan lakimieheltä, tilintarkastajalta ja verottajalta. Tietoa on haettu ja tullaan hakemaan verotukseen sekä lakiin liittyvissä asioissa. Laineen mielestä asiantuntija-avun hakeminen on tuntunut vaikealta, koska ei ole oikein tiennyt keneltä kysyä ja mitä kysyä. Asiaan perehtyminen on helpottanut asioiden kysymistä oikeilta tahoilta. Asiantuntija-apua sukupolvenvaihdokseen ei Laineen mielestä mainosteta riittävästi, vaikka asia on erittäin ajankohtainen ja tärkeä. (Laine, henkilökohtainen tiedoksianto 28.9.2011.)

4.2 Kuljetusliike Paul Rehn Ky

Kuljetusliike Paul Rehnistä haastattelin Paul Rehnin poikaa Kenneth Rehniä. Rehn on 36-vuotias ja hän on työskennellyt kuljetusliikkeessä kokopäiväisesti vuodesta 1995 lähtien. Rehn ajoi yrityksessä vakituisesti kuorma-autoa lähes viisitoista vuotta kunnes siirtyi yrityksessä muihin tehtäviin. Muutaman viime vuoden aikana Rehn tuuraili lähinnä henkilöstön lomina ja muuna aikana hän hoiti yrityksen markkinointia ja kaluston hankintaan liittyviä asioita. Viime vuonna Rehn siirtyi vastaamaan päätoimisesti yrityksen kalustosta, markkinoinnista ja ajojärjestelyistä. Yritys toimii pääosin jakelukuljetuksien parissa pääkaupunkiseudulla, mutta viime vuosina yritys on laajentanut yritystoimintaa kaukojakelun ja runkoliikenteen pariin. Yritys hoitaa kappaletavara-, elintarvike- ja nosturiautokuljetuksia. Yrityksen yhtiömuoto on sekä osakeyhtiö että kommandiittiyhtiö. Yritys on ollut yli 30 vuotta kommandiittiyhtiö Paul Rehn Ky, mutta yrityksellä on myös toimintaa nimellä Trans Paul Rehn Oy:nä. Trans Paul Rehn Oy:n omistaa sata prosenttisesti Paul Rehn Ky. Trans Paul Rehn Oy perustettiin erään yritysosaston takia, koska yritysosasto ei haluttu riskialttiuden takia tehdä Paul Rehn Ky:n nimelle. Paul Rehn Ky on kuljetusliike toisessa sukupolvessa. Yritys perustettiin vuonna 1974. Kuljetusliike aloitettiin vuonna 1974 yhdellä autolla ja autoja lisättiin pikku hiljaa kysynnän kasvaessa. Nykyään yrityksellä on noin 40 erilaista autoa. Yrityksellä on muun muassa nosturiautoja, erikoisia jakeluautoja ja pakettiauto. Nykyään yrityksellä on 35 kokopäiväistä työntekijää. (Rehn, henkilökohtainen tiedoksianto 10.10.2011.)

Kenneth Rehn on Paul Rehnin poika, mutta hän ei ole ainoa jatkaja ehdokas. Kenneth Rehn on Paul Rehnin yksi kolmesta pojasta. Kaksi vuotta sitten Rehnin veljistä toinen tuli mukaan isänsä yritystoimintaan työntekijäksi. Kolmatta poikaa ei isän yritystoiminta kiinnosta, joten vain Rehnillä ja hänen toisella veljellä on tarkoitus jatkaa isänsä yritystoimintaa. Sukupolvenvaihdosta ei ole vielä toteutettu, mutta vaihdos on tarkoitus toteuttaa seuraavien vuosien aikana. Sukupolvenvaihdoksen takia on suunniteltu, että yrityksen yhtiömuoto vaihdettaisiin kommandiittiyhtiöstä osakeyhtiöksi. Edellä mainittu muutos tehtäisiin sen takia, että osakeyhtiössä sukupolvenvaihdos olisi helpommin toteutettavissa. Osakeyhtiön etuna sukupolvenvaihdoksessa Kenneth pitää sitä, että osakeyhtiössä voidaan osakkeet jakaa helpommin jatkajille. Tarkoituksena olisi, että isä Paul Rehn jättäisi yrityksen tasaisesti jaettuna kolmelle pojalleen. Näin ollen jokainen poika omistaisi yhtiöstä kolmanneksen. Rehn ja hänen veli eivät aio ainakaan heti ostaa kolmatta veljeään ulos yrityksestä, vaan antavat hänen olla yrityksen osakkeen omistajana. Sukupolvenvaihdosta on suunniteltu kuluneiden parin viime vuoden aikana ja aiheesta on pyritty keräämään tietoa. (Rehn, henkilökohtainen tiedoksianto 10.10.2011.)

Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu-aika on Rehnin mielestä ollut riittävän pituinen ja kohta olisi tarkoitus perehtyä asiaan syvällisemmin sekä tekemään sukupolvenvaihdosprosessin eteen käytännön muutoksia. Sukupolvenvaihdoksella ei ole kuitenkaan mikään kiire, joten sukupolvenvaihdoksen on arvioitu toteutuvan lopullisesti 2-4 vuoden kuluttua prosessin alkamisesta. Kennethin isä ei halua lahjoittaa kokonaan yritystensä pojilleen, vaan hän haluaa sukupolvenvaihdoksesta myös rahaa. Rehn pohti, että he ovat suunnitelleet toteuttavan sukupolvenvaihdoksen lahjanluonteisella kaupalla. Sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen lahjanluontoisella kaupalla on laillisesti pätevä, koska kuljetusliike on ollut omistajan nimissä yli kymmenen vuotta ja jatkajat ovat luovuttajan lapsia. Lahjanluontoisen kaupan valintaan vaikutti eniten se, että edellä mainitulla tavalla yrityksestä voidaan lahjoittaa puolet jatkajille ilman veroseuraamuksia. (Rehn, henkilökohtainen tiedoksianto 10.10.2011.)

Asiakkaita ja henkilökuntaa ei vielä olla informoitu virallisesti tulevasta sukupolvenvaihdoksesta. Asiasta on kyllä mainittu viime vuosien aikana ohimennen varsinkin tutuille asiakkaille sekä henkilökunnalle. Tämän takia ei Kennethin mielestä asiakkaille ja henkilökunnalle tulevaisuudessa sukupolvenvaihdos tule yllätyksenä. Varsinainen sukupolvenvaihdos ilmoitus aiotaan asiakkaille tehdä kirjeitse. Henkilökunnalle sukupolvenvaihdoksesta ilmoitetaan virallisesti sitten, kun vaihdos on tapahtumassa lähiaikoina. Rehn uskoo työntekijöiden ottavan sukupolvenvaihdoksen hyvin vastaan. (Rehn, henkilökohtainen tiedoksianto 10.10.2011.)

Sukupolvenvaihdoksen takia maksettavista veroista Rehn ei vielä osannut tarkkaa kertoa, että mitä veroja ja kuinka paljon joudutaan maksamaan. Tavoitteena verotuksellisesti sukupolvenvaihdoksessa on se, että ei jouduta maksamaan turhia eikä yllättäviä veroja. Verotuksesta on tarkoitus hakea ennakkotietoja sitten, kun tiedetään, mitä verotietoja tarvitaan, ja kun yrityksen arvo on tiedossa. Verotuksen ennakkotiedot tulevat varmasti vaikuttamaan mihin ratkaisuun sukupolvenvaihdoksessa lopulta päädytään. Rehnillä ei ollut vielä tarkkaa tietoa kauppahinnan määrittelemisestä. Kuljetusliikkeen kalustosta suurin osa kuitenkin on velkara-haa, joten suurin arvo yritykselle tulee sen asiakassuhteista. Asiakassuhteiden hyötyarvoa pyritään hieman arvioimaan sukupolvenvaihdoksen kauppahinnassa, koska Rehnin isä haluaa yrityksestä mahdollisimman hyvän hinnan. Maksusuunnitelmaksi Rehn on ajatellut käyttävän ulkopuolista lainarahoitusta. (Rehn, henkilökohtainen tiedoksianto 10.10.2011.)

Tietoa sukupolvenvaihdoksesta Rehn ei ole vielä kovinkaan paljon etsinyt. Hän on hieman tutkinut sukupolvenvaihdosta kirjallisuudesta ja Internetistä. Asiantuntija-apua on tarkoitus hyödyntää sukupolvenvaihdoksessa. Asiantuntija-apua tullaan hakemaan verottajalta ja tilintarkastajalta sekä todennäköisesti lakimieheltä. (Rehn, henkilökohtainen tiedoksianto 10.10.2011.)

4.3 MIK ilmastointi Oy

MIK ilmastointi Oy:stä haastattelin yrityksen omistajaa Jani Kaasista. Kaasinen on 25-vuotias ja hän on työskennellyt lvi-alalla seitsemän vuotta. Kaasinen perusti yrityksensä vuonna 2008. Sitä ennen hän oli työskennellyt isänsä omistamassa ilmastointialan yrityksessä viitisen vuotta. Yrityksen yhtiömuoto on osakeyhtiö. Yritys sijaitsee Järvenpäässä ja varasto on Kellokoskella Tuusulassa. Kaasisella on vuoden sisällä tarkoitus rakennuttaa uuden toimiston ja varaston Tuusulaan. Yritys toimii lvi-alalla, jossa MIK ilmastointi Oy on erikoistunut ilmavaihtosektorille. Suurimpia työnantajia ovat kunnat, valtio ja isot kiinteistöt. Yritys tekee toimitila ja kiinteistökohteisiin ilmanvaihtoasennuksia ja -urakoiteja. Yritys ei tee lainkaan ilmanvaihtoasennuksia pientalouksille. Yritys hoitaa ilmastointiurakoinnin niin uudiskohteisiin kuin saneerauksiinkin. Pääsääntöisesti urakat yritys saa voitettuaan urakointia vailla olevan kohteen tarjouskilpailun. Yritykselle on lisäksi myös esimerkiksi erään koulun kanssa vuosihuolto sopimus ilmastointeihin liittyen. Edellä mainitussa tapauksessa ei tarvitse asiakkaan kilpailuttaa urakointia, jos korjaus kohteiden hinta jää alle hankintalain määräämän hinnan. MIK ilmastointi Oy toiminta-alue on Eteläinen Uusimaa. Eniten urakoiteja on viime aikoina ollut pääkaupunkiseudulla. Yrityksessä on nykyään seitsemän työntekijää. Kaasinen aloitti yritystoiminnan yhden työntekijän kanssa vuonna 2008. (Kaasinen, henkilökohtainen tiedoksianto 14.10.2011.)

Kaasinen ja hänen isänsä toteuttivat eräänlaisen sukupolvenvaihdoksen vuonna 2008. Vuonna 2007 Kaasinen alkoi isänsä kanssa miettimään kuinka heidän olisi kannattavaa toteuttaa sukupolvenvaihdos. Kaasinen on isänsä ainoa poika ja hän on ollut isän yrityksessä kesätöistä lähtien. Kaasisella on kaksi sisarusta, jotka eivät ole toimineet alalla lainkaan. Kaasisen isä halusi Kaasisen jatkavan yritystoimintaa, mutta hän ei halunnut toteuttaa sukupolvenvaihdosta perinteiseen tapaan lahjalla tai kaupalla. Kaasisen isä ei halunnut muiden sisarusten saavan osuuttaan hänen yrityksestään, koska he eivät ole olleet alasta ikinä kiinnostuneita. Edellä mainitun asian takia sukupolvenvaihdosta yrityksessä ei toteutettu, vaan Kaasinen perusti oman yrityksen samalle ilmastointialalle vuonna 2008. Tämän takia vältyttiin kokonaan sukupolvenvaihdoksen takia syntyvistä veroista ja perintö asioiden erimielisyyksistä. Kaasisen isä perusti ilmastointialan yrityksen vuonna 1994. Kaasisen isä perusti yrityksensä yksin, mutta työntekijöitä hän hankki yritykseensä vähitellen lisää. Työntekijöiden määrä oli enimmillään 15 työntekijää. Kaasisen perustettua yrityksensä oli hänen isällään seitsemän työntekijää. Kaasisen perustettua oman yrityksen alkoi hänen isänsä hiljalleen vähentämään työntekijöiden määrää. Vuonna 2009 Kaasisen isän yrityksessä ei enää ollut työntekijöitä ja hän lopetti yritystoiminnan. Nykyään Kaasisen isä työskentelee Kaasisen yrityksessä työntekijänä. (Kaasinen, henkilökohtainen tiedoksianto 14.10.2011.)

Kaasisen perustaessa yrityksen ei hänen isänsä yrityksestä siirtynyt Kaasisen mukana yhtään työntekijää. Kaasinen hankki ensimmäiset työntekijänsä vapailta markkinoilta. Kolmen vuoden aikana neljä Kaasisen isän entistä työntekijää on siirtynyt Kaasisen yritykseen töihin. Asiakkaitakaan ei siirtynyt suoraan yhtään Kaasisen yrityksen asiakkaiksi. Tämä johtuu siitä, että kunnat ja valtio, jotka ovat suurimpia asiakkaita, joutuvat kilpailuttamaan aina urakoinnit. Ainoa suuri hyöty, joka siirtyi Kaasisen isän yrityksen myötä, oli yrityksen hyvä maine ja työlaatu. (Kaasinen, henkilökohtainen tiedoksianto 14.10.2011.)

Veroja ei Kaasinen tietenkään joutunut maksamaan, koska hän ei saanut isänsä yrityksestä mitään perintönä tai lahjana. Rahoitusta ei myöskään jouduttu hankkimaan, koska ainoat kulut Kaasiselle tuli yrityksensä perustamisesta. Osakeyhtiön perustaminen maksoi 2500 euroa. Työkalut Kaasisella oli omasta takaa, joita hän tarvitsee työn tekemiseen. Urakan saatuaan Kaasinen hankki tarvitsemansa työmateriaalit tukkukaupoilta, joihin hän sai luotollisen tilin. Urakan suorittamisesta saadulla maksulla Kaasinen kuittasi luottosopimuksella hankkimansa työmateriaalit. Näin Kaasinen aloitti oman yrityksen toimintansa. (Kaasinen, henkilökohtainen tiedoksianto 14.10.2011.)

Neuvontaa Kaasinen on oman yrityksen perustamista varten kysynyt lakimieheltä, verottajalta ja tutuilta. Neuvoa Kaasinen kysyi muun muassa työeläke kustannuksista, yrittäjän eläkemaksuista ja oman yrityksen perustamiseen liittyvistä kustannuksista. Neuvontaa Kaasinen sanoi saavansa helposti ja neuvonta oli asiantuntevaa. Neuvontaa sai, kun tiesi keneltä kysyi ja tiesi mitä kysyy. Oman yrityksen omistajana ja seitsemän työntekijän työllistäjänä Kaasinen kertoi, että suurin asia, joka muuttui oli, vastuu omista työntekijöistä. Kaasinen sanoi, että vastuu työn löytymisestä kaikille työntekijöille on suuri, koska työn saaminen vaikuttaa monen ihmisen elämään. Kaasisella ei ole tullut yrittäjyyden aikana mitään yllättäviä maksuja tai veroja. Alussa Kaasinen joutui kysymään paljon eri virastoista mitä mikäkin lasku tai asia tarkoittaa. Kaikki asiat on kuitenkin saatu hoidettua ja selvitettyä, kun asiasta on rohkeasti kysynyt neuvoa. (Kaasinen, henkilökohtainen 14.10.2011.)

4.4 Kuljetus Oy Markku Sirén

Kuljetus Oy Markku Sireniltä haastattelin yrityksen omistajaa Markku Siréniä. Sirén täyttää tänä vuonna 60 vuotta. Sirénillä on viime vuosien aikana ollut ajatuksia, että kohta olisi aika hieman löysätä työntekoa ja miettiä tulevaisuudelle ratkaisuja. Sirénillä on neljä lasta, joista vain nuorin poika kiinnostunut jatkamaan yritystä. Toinen Sirénin pojista on ajanut Sirénillä muutamina kesinä työntekijöiden kesälomia tuuraamassa. Edellä mainitun takia sukupolvenvaihdon on suunniteltu tapahtuvan nuorimman pojan kanssa. Tämä olisikin jo autoilua kolmannessa sukupolvessa, koska myös Sirénin isällä oli kuljetusliike, jota Sirén aikoinaan jatkoi. Aikaisemmassa osiossa on esitelty Sirénin kuljetusliikkeestä yleistä tietoa, kuten historia, toimiala, rakenne, asiakaskunta, nykytilanne ja tulevaisuus. (Sirén, henkilökohtainen tiedoksianto 8.10.2011.)

Sirén on tänä vuonna alkanut vakavissaan miettimään sukupolvenvaihdon mahdollisuutta. Nuorimman pojan asiasta kiinnostuttua on sukupolvenvaihdon toteutusta aloitettu suunnittelemaan. Sukupolvenvaihdon on suunniteltu toteutuvan vaiheittain seuraavien vuosien aikana. Sukupolvenvaihdosprosessin alkuvaiheessa on Sirénin mielestä tarkoituksena perehtyä asiaan tarkasti ja kartoittaa eri toteutus vaihtoehtoja. Alustavien suunnitelmien mukaan Sirénin olisi tarkoitus seuraavien vuosien aikana yrittää siirtää yrityksen pääomaa itselleen mahdollisimman paljon. Pääoman siirtäminen yrityksestä pyritään toteuttamaan ilman turhia verokustannuksia pitkällä aikavälillä. Näin ollen yrityksen lopullinen siirtyminen jatkajalle on arvioitu tapahtuvan vasta noin 3-5 vuoden kuluttua. Suunnitteluun pyritään Sirénin mielestä satsaamaan ja käyttämään aikaa. Hyvällä suunnittelulla vältetään turhilta ja yllättäviltä veromaksuilta. Hyvin suunniteltu ja toteutettu sukupolvenvaihdos mahdollistavat Sirénin mielestä parhaan edellytyksen jatkajalle jatkaa yritystä sukupolvenvaihdon jälkeen. Sukupolvenvaihdos on suunniteltu tapahtuvan lahjanluontoisella kaupalla. Lahjanluontoisen kaupan verohuojennukset ovat voimassa, koska jatkaja on luovuttajan poika ja luovuttaja on omistanut yrityksen yli kymmenen vuotta. Lahjanluontoinen kauppa on Sirénin mielestä paras toteutusvaihtoehto taloudellisesti, koska Sirén haluaa luovuttaa osan yrityksestä pojalleen, mutta Sirén haluaa myös itselleen rahaa yrityksen myymisestä. (Sirén, henkilökohtainen tiedoksianto 8.10.2011.)

Sirén kertoo, että työntekijöitä ja asiakkaita ei olla vielä tiedotettu sukupolvenvaihdoksen toteuttamisesta. Työntekijöille kerrotaan sukupolvenvaihdoksesta heti, kun päätös sukupolvenvaihdoksen toteutuksen ajankohdasta varmistuu. Asiakkaille pyritään myös sukupolvenvaihdoksesta kertomaan avoimesti ja mahdollisimman aikaisin ennen toteutusta. Asiakkaille sukupolvenvaihdoksen toteutuminen ilmoitetaan Sirénin mielestä kirjeitse, mutta pääasiakkaille ilmoitus tehdään todennäköisesti tapaamisen muodossa. Tarkoituksena on, että Sirénin poika tulee Sirénin mukaan sopimusneuvotteluihin ja tarjouspalavereihin ennen sukupolvenvaihdoksen toteutumista. Edellä mainituissa tilaisuuksissa kerrotaan vaihdoksesta asiakkaille ja tutustutetaan jatkajaa avainasiakkaisiin. (Sirén, henkilökohtainen tiedoksianto 8.10.2011.)

Sukupolvenvaihdos pyritään Sirénin mielestä toteuttamaan mahdollisimman taloudellisesti. Sukupolvenvaihdoksessa pyritään välttämään turhaa veron maksamista. Veron suuruutta pyritään pienentämään jakamalla sukupolvenvaihdoksen toteutuksen aikaväliä suuremmaksi ja hyödyntämällä sukupolvenvaihdoksen verohuojennuksia. Sirénin mielestä, lahjanluontoisella kaupalla toteutettavassa sukupolvenvaihdoksessa Sirénille itselleen tulee maksettavaksi pääomaveroa ja liikevoittoveroa. Jatkaja joutuu puolestaan Sirénin mukaan maksamaan vain varainsiirtoveroa, koska lahjan arvo kaupasta ei ole yli puolia yrityksen arvosta. Sirén arvioi yrityksen arvon koostuvan siitä, kun kaluston arvon ja yrityksen pääoman summasta vähennetään lainojen määrä. Toteutuva kauppahinta olisi puolet yrityksen arvosta, koska Sirén aikoo lahjoittaa puolet yrityksestään jatkajalle. Verotuksesta tullaan Sirénin mukaan hakemaan ennakkotietoja. Ennakkotietojen perusteella tehdään lopullinen ratkaisu sukupolvenvaihdoksen toteutumistapaan. Sukupolvenvaihdos pyritään rahoittamaan lainaamalla ensisijaisesta yrityksestä rahaa. Jos tämä lainamäärä ei riitä, haetaan vaihdokseen ulkopuolista rahoitusta. (Sirén, henkilökohtainen tiedoksianto 8.10.2011.)

Sirén kertoo, että sukupolvenvaihdoksesta tietoa on haettu kirjoista ja Internetistä. Tietoa on etsitty lähinnä vaihdoksen eri toteutus vaihtoehtoihin ja verotuksesta. Asiantuntija-apua on jo kysytty tilintarkastajalta ja kuorma-autoliitosta. Asiantuntija-apua aiotaan vielä kysyä ainakin verottajalta ja lakimieheltä, joka on erikoistunut kuljetusliikkeiden sukupolvenvaihdoksiin. Neuvoa Sirén on kysynyt ja aikoo kysyä erilaisista mahdollisuuksista toteuttaa vaihdos ja veromaksuihin liittyvissä asioissa. (Sirén, henkilökohtainen tiedoksianto 8.10.2011.)

4.5 Uudenmaan Tilitoimisto Oy

Minusta olisi ollut suppeaa haastatella pelkästään yrityksen luovuttajia tai jatkajia, joten haastattelin sukupolvenvaihdos tilanteiden kanssa työskentelevää asiantuntija Jorma Silvosta Uudenmaan Tilitoimisto Oy:stä. Silvosella on ollut jo usean kymmenen vuoden ajan oma tilitoimisto. Ennen Silvosella oli useampia työntekijöitä, mutta nykyään hän on ainoa työntekijä omassa yrityksessä. Silvonen on toiminut Kuljetus Oy Markku Sirénin tilintarkastajana koko sen osakeyhtiö muotoisen kuljetusyrityksen historian ajan. Silvonen oli muun muassa toteuttamassa Sirénin kanssa Kuljetus Oy Markku Sirénin yhtiömuodon vaihdoksen kommandiittiyhtiöstä osakeyhtiöksi vuonna 2001. Tämän jälkeen Silvonen on toiminut Kuljetus Oy Markku Sirénin tilintarkastajana. Silvonen on viimeksi toiminut neuvojana yrityksen sukupolvenvaihdosprosessissa noin viisi vuotta sitten. Hänen mukaan viimeisten vuosien aikana ei yritysten sukupolvenvaihdoksia ole tapahtunut hänen asiakkailleen. Viime vuosina on tapahtunut vain yritysten lopettamisia tai yritysten myymisiä. Yritysten myyminen on kuitenkin ollut erittäin haasteellista, joten yritykset on pääsääntöisesti lopetettu. Yritysten sukupolvenvaihdoksia ei ole tapahtunut, koska kyseisillä yrityksillä ei ole ollut sopivia tai halukkaita jatkajia. Silvoselta usein kysytään, että millaisia erilaisia vaihtoehtoja on yrityksen sukupolvenvaihdos tai yrityksen lopetus tilanteissa. Verotuksellisissa asioissa Silvonen neuvoo asiakasta kääntymään verottajan puoleen. Nykyään verottajalta saa hyvin ennakkotietoja ja arviolaskelmia tulevista mahdollisista yrityksen sukupolvenvaihdoksen takia syntyneistä veroista. Verotoimiston kanta on muuttunut neuvoa hakiessa Silvosen mielestä paljon suotuisemmaksi ja avuliaammaksi kuin mitä se oli ennen. (Silvonen, henkilökohtainen tiedoksianto 6.10.2011.)

Sukupolvenvaihdoksen toteutumistapa on Silvosen mielestä aina tapauskohtainen ja yksilöllinen prosessi. Sukupolvenvaihdokseen ei voi antaa suoraa ohjetta, miten sukupolvenvaihdos täytyy toteuttaa. Sukupolvenvaihdoksen toteutumistapa riippuu täysin siitä, mitä luovuttaja yrityksestä haluaa. Luovuttajan on ensin päätettävä haluaako hän omasta yrityksestä suurta voittoa vai jättääkö luovuttaja jatkajalle hyvävaraisen yrityksen. Jos luovuttaja haluaa rahaa yrityksestä, kannattaa hänen myydä yritys. Mikäli luovuttaja haluaa antaa hyvät jatkomahdollisuudet jatkajalle, kannattaa sukupolvenvaihdos toteuttaa verohuojennuksia hyväksi käyttäen esimerkiksi lahjanluontoisella kaupalla. Kuljetusliikkeen sukupolvenvaihdoksen toteuttamistavat eivät eroa millään tavalla muiden alojen sukupolvenvaihdoksien toteuttamisesta. Eroavaisuuden muiden alojen jatkajiin kuljetusalan jatkajalle tekee sen, että jatkajalla täytyy olla koti- ja ulkomaanliikenteen harjoittamiseen vaadittava liikennelupa, jotta jatkaja saa harjoittaa kuljetusalan yritystä. Edellä mainittu asia ei kuitenkaan sukupolvenvaihdoksen toteutuksen menettelytapoihin vaikuta. Kuljetusyritys voi siirtyä jatkajan nimiin ja omistukseen, vaikka jatkaja ei olisikaan suorittanut liikenneluvan saamiseksi vaadittavaa yrittäjäkurssia, jos yrityksen kuljetuksista vastaa liikenneluvan omistama henkilö, esimerkiksi yrityksen luovuttaja. (Silvonen, henkilökohtainen tiedoksianto 6.10.2011.)

Sukupolvenvaihdoksen verotukseen vaikuttaa Silvosen mukaan se, miten sukupolvenvaihdos toteutetaan. Luovuttajan päätös siitä, miten vaihdos toteutetaan vaikuttaa lopulta siihen mitä veroja joutuu kukin maksamaan. Luovuttajan myydessä yrityksen jatkajalle vain luovuttaja maksaa veroja. Luovuttajan lahjoittamalla yritys vain jatkaja maksaa veroja. Hyvin suunnitellussa sukupolvenvaihdoksessa kannattaa miettiä, miten vaihdos on järkevintä tehdä verotuksellisesta näkökulmasta. Verotuksen ennakkotietoja pystyy ja kannattaa hakea verottajalta heti, kun luovuttaja on päättänyt miten hän vaihdoksen aikoo toteuttaa. (Silvonen, henkilökohtainen tiedoksianto 6.10.2011.)

Kuljetusliikkeen kauppahinnan määrittely ei poikkea minkään muunkaan yrityksen kauppahinnan määrittelystä. Yleensä yrityksen kauppahinta määritellään esimerkiksi kuljetusliikkeessä niin, että kaluston arvosta vähennetään velat. Luovuttajan hakiessa yrityksestä suurta voittoa hän ilman muuta laskisi myös arvon asiakassuhteilleen, yhteistyösopimukselle sekä yrityksen brändille. Sukupolvenvaihdos tilanteissa yrityksen kauppahinnan määrittelyyn harvoin laskeaan mukaan asiakassuhteiden arvoa nostamaan yritykseen hintaa, koska kauppahinnan kohotessa joudutaan myös maksamaan enemmän veroja sukupolvenvaihdoksessa. (Silvonen, henkilökohtainen tiedoksianto 6.10.2011.)

Sukupolvenvaihdoksen rahoituksen ratkaisemiseksi vaikuttaa Silvosen mukaan se, miten sukupolvenvaihdos toteutetaan. Jos jatkaja joutuu ostamaan yrityksen täydellä kauppahinnalla, joutuu jatkaja ottamaan ison lainan ostoa varten. Jatkajan rahoitus voidaan myös järjestää siten, että jatkaja niin sanotusti lainaa yritykseltä rahaa. Jatkaja maksaa useamman vuoden ajan mahdollisista voitoista luovuttajalle niin kauan, että kauppahinta saadaan maksetuksi. Edellä mainitulla tavalla jatkajan ei tarvitse ottaa pankista isoa lainaa yrityksen ostoa varten. Kuljetusliikkeen kalustossa oleva suuri lainamäärä siirtyy yleensä, vaan jatkajan yrityksen nimiin. (Silvonen, henkilökohtainen tiedoksianto 6.10.2011.)

Sukupolvenvaihdoksista saa neuvoa ja neuvoa pitää myös kysyä. Asiantuntijan neuvoja kysyttäessä on sukupolvenvaihdoksen toteutus paljon riskittömämpää ja ikäviltä yllätyksiltä vältytään monissa eri asioissa. Verotuksellisissa asioissa kannattaa mennä ensisijaisesti verottajan puheille. (Silvonen, henkilökohtainen tiedoksianto 6.10.2011.)

5 Sukupolvenvaihdos haastattelujen tarkastelu ja ongelmien ratkaisu

Tässä Luvussa tarkastellaan ja vertaillaan opinnäytetyötä varten tehtyjä haastatteluja. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, koska haastatteluista haluttiin kerätä tietoa haastateltavan omista kokemuksista. Teemahaastattelun etuna on se, että haastateltava voi vapaasti kertoa omia näkökulmia ja tuntemuksia aihepiiriin liittyen. Haastateltaville henkilöille soitettiin henkilökohtaisesta ja kysyttiin halukkuutta jakamaan omaa kokemusta sukupolvenvaihdokseen liittyen. Kaikki yrittäjät, joille soitettiin, suostuivat jakamaan omaa tietoa sukupolvenvaihdokseen liittyvistä teemoista. Haastateltavien kanssa pyrittiin löytämään pieni yhteinen hetki haastattelua varten. Yhteisen ajan löytäminen kiireisten yrittäjien kanssa ei ollut kovin helppo tehtävä. Haastattelun läpivientiajan nopeuttamiseksi lähetettiin jokaiselle haastateltavalle sähköpostilla haastattelun teemoihin liittyvät kysymykset. Edellä mainittu asia nopeutti haastattelun läpivientiä, kun turhilta epäselvyyksiltä vältyttiin. Haastattelut olivat kestoiltaan 20-30 minuuttisia. Haastatteluista saatavan datan purkamisen helpottamiseksi haastatteluissa käytettiin nauhuria. Nauhurin käyttö sekä nopeutti haastattelujen purkamista että auttoi muistamaan haastateltavien vastauksien sanomaa.

Haastattelujen tarkastelun jälkeen viidennessä luvussa esitellään erilaisia ratkaisuja selvittää mahdollisia sukupolvenvaihdokseen liittyviä ongelmia. Sukupolvenvaihdoksen onnistumiseksi kannattaa huomioida vaihdoksen neljä kriittistä tekijää. Nämä kriittiset tekijät esitellään tämän luvun ongelmien ratkaisujen osiossa. Yhtenä hyvänä keinona sukupolvenvaihdoksen ongelmien välttämiseksi on tehdä liiketoimintasuunnitelma. Edellä mainitun lisäksi sukupolvenvaihdoksen ongelmien minimoimiseksi on järkevää käyttää sukupolvenvaihdosprosessin aikana asiantuntija-apua. Saatavilla on asiantuntijaneuvoa vaihdoksen jokaiseen osa-alueeseen.

5.1 Haastattelujen tarkastelu

Haastateltavista henkilöistä kolme on yrityksen tulevia jatkajia, yksi on luovuttaja ja yksi haastattelu on asiantuntijahaastattelu. Asiantuntijahaastattelun tuloksia tarkastellaan sukupolvenvaihdosprosessin, verotuksen, rahoituksen ja neuvonnan teemoissa. Yritysten ja haastateltavien henkilöiden taustatietoja vertaillen käy ilmi monenlaisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia yritysten ja henkilöiden välillä. Sukupolvenvaihdosprosessin teemasta tulleet vastaukset ovat keskenään aika yhteneväisiä. Rahoitus ja verotus teemassa yhteneväiset vastaukset olivat verotuksesta, mutta rahoituksen järjestelyissä eroavaisuuksia löytyi. Neuvonta teemassa yhteneväisyyksiä haastatteluissa oli myös paljon.

Haastateltavista yritysten jatkajista kaksi on 25-vuotiasta ja yksi 36-vuotias. Ainoan yrityksen luovuttajan ikä on 60-vuotta. Kaikki jatkajista on työskennellyt yrityksissä jo nuoruusvuosista lähtien, joten kahden nuorimman jatkajan ikä ei ole mikään este yrityksen liiketoiminnan jatkamiselle onnistuneesti, koska työkokemusta yrityksestä ja sen toimialasta on heille kertynyt runsaasti vuosien varrella. Luovuttajan ikä, 60, on aika normaali eläkkeelle siirtymisen ikä omasta yrityksestä. Kaikkien haastateltavien yritysten päätoimialueena on Uusimaa ja tarkempana rajauksena pääkaupunkiseutu. Kuljetusliikkeiden toimialue on vielä hieman laajempi kahteen muuhun yritykseen verrattuna, koska satunnaisia kuljetuksia tehdään näissä yrityksissä ympäri Etelä-Suomea. Kaikkien muiden yritysten yhtiömuoto on osakeyhtiö, paitsi toisen kuljetusliikkeen yhtiömuoto on kommandiittiyhtiö. Tämän kuljetusliikkeen on tarkoitus vaihtaa yhtiömuoto osakeyhtiöksi ennen sukupolvenvaihdoksen toteutusta. Edellä mainitun yhtiömuodon vaihdoksen syyksi haastatteluissa selvisi se, että osakeyhtiö on helpompi jakaa useammalle jatkajalle kuin kommandiittiyhtiö. Haastateltavat kuljetusliikkeet ovat olleet perustettuina yli kaksikymmentä vuotta enemmän kuin haastateltavat rakennusalan yritykset. Sukupolvenvaihdosprosessin onnistumiseksi ei ole kerrottu mitään syytä, miksi nuoremmat rakennusliikkeet eivät voisi onnistua yhtä hyvin vaihdoksessa ja päinvastoin. Haastateltavien yrityksen perustamisen ajankohdalla ei siis ole sukupolvenvaihdoksen onnistumisen kannalta merkitystä.

Haastateltavista yrityksistä kolmessa on sukupolvenvaihdos tapahtumassa lähivuosien aikana. Yhdessä haastateltavista yrityksistä sukupolvenvaihdos on tapahtunut kolme vuotta sitten. Edellä mainittu ainoa toteutunut sukupolvenvaihdos on toteutettu aivan eritavalla kuin, miten muut haastateltavat yritykset ovat vaihdoksen ajatelleet toteuttaa. Edellä mainitussa yrityksessä ei virallista sukupolvenvaihdosta tapahtunut, koska jatkaja perusti oman yrityksen, eikä jatkanut isänsä vanhaa yritystä. Edellä mainittu toteutustapa tehtiin täysin perinnöllisistä ja verotuksellisista syistä, koska jatkajalla on alasta kiinnostumattomia sisaruksia. Näin välttyttiin veromaksuilta ja perintöasioilta sisarusten välillä. Kolmella muullakin haastatelluista yrityksistä on kiinnostumattomia yritystoimintaa kohtaan olevia sisaruksia, joka tekee sukupolvenvaihdoksen toteutuksesta haasteellisemmän perintöasioiden suhteen. Edellä mainittujen yritysten jatkajille sekä heidän sisaruksilleen lahjoitettavien osakkeiden osuuksien määrät vaihtelevat yrityskohtaisesti. Yhdessä osakkeet jaetaan kaikkien sisarusten kanssa tasan, vaikka kaikilla ei ole kiinnostusta yritystoimintaa kohtaan. Yhdessä yrityksessä osakkeet jaetaan sen mukaan, miten jatkajat ovat olleet yritystoiminnassa mukana ennen sukupolvenvaihdosta. Toisessa yrityksessä yrityksen osakkeet saa ainut luovuttajan sisaruksista kiinnostunut jatkaja, mutta tämä etuus huomioidaan sisarusten välillä todennäköisesti muissa perintöön liittyvissä asioissa perheen sisällä.

Haastateltavien yritysten mielestä vuosi on riittävän pituinen aika suunnittelulle ennen sukupolvenvaihdoksen toteutuksen aloittamista. Sukupolvenvaihdosprosessin kokonaisajaksi suunnittelusta lopulliseen omistajanvaihdokseen yritykset arvioivat vievän aikaa kolmesta viiteen vuotta. Sukupolvenvaihdoksen luovutustavaksi kaikki haastatellut yritykset sanoivat käyttävänsä lahjanluontoista kauppaa. Kaikilla sukupolvenvaihdosta suunnittelevilla yrityksillä täytyvät lahjanluontoisen kaupan verohuojennukseen edellyttävät seikat. Haastattelussa asiantuntija suositteli käyttämään luovutustapana lahjanluontoista kauppaa, sen vero huojennuksen takia. Kaikkien yritysten mielestä sukupolvenvaihdoksen huolellinen suunnittelu koettiin erittäin tarpeelliseksi.

Kaikkien haastateltujen yritysten mielestä sukupolvenvaihdosprosessin aikana maksettavien verojen määrä pyritään minimoidaan. Verotuksesta on tarkoitus hakea ennakkotietoja ja niiden perusteella tehdään lopullinen päätös sukupolvenvaihdoksen lopullisesta luopumistavasta. Edellä mainittua verotuksen ennakkotietojen hakemista asiantuntija neuvoi ehdottomasti tekemään ennen lopullista luovutus päätöstä. Kahden haastatellun yrityksen tarkoitus on minimoida verojen määrä toteuttamalla sukupolvenvaihdos useamman vuoden aikana. Kauppahinnan pienentämiseksi kahden haastatellun yrityksen tarkoituksena on tyhjentää yrityksen pääomaa ennen sukupolvenvaihdoksen tekoa, esimerkiksi nostamalla osinkoa useamman vuoden ennen vaihdosta. Edellä mainitulla tavalla asiantuntija neuvoi haastattelussa yritystä tekemään, koska tämän takia yrityksen kauppahinta pienenee ja samoin myös maksettavien verojen suuruus. Sukupolvenvaihdoksen rahoittamiseksi haastatelluilta yrityksiltä saatiin eriäviä vaihtoehtoja. Sukupolvenvaihdoksen jo toteuttanut yritys ei ulkopuolista rahoitusta käyttänyt laisinkaan. Hänellä oli riittävä määrä säästöjä ja oma kalusto, jotta yritystoiminnan aloittaminen oli mahdollista. Eräällä haastateltavalla yrityksellä rahoitus on tarkoitus järjestää lainaamalla rahaa yrityksestä. Toinen haastatelluista kertoi rahoittavansa sukupolvenvaihdoksen ulkopuolisella rahoituksella. Kolmas haastatelluista sanoi rahoittavansa sukupolvenvaihdoksen lainaamalla osan yrityksestä ja maksamalla osan ulkopuolisella rahoituksella. Asiantuntijalta rahoituksesta kysyttäessä hän oli sitä mieltä, että sukupolvenvaihdoksen rahoituksen tarve määräytyy sen mukaan, miten sukupolvenvaihdos toteutetaan. Asiantuntija kertoi haastattelussa, että rahoitus voidaan hoitaa sekä lainaamalla rahaa yrityksestä että ottamalla ulkopuolista rahoitusta.

Kaikkien haastateltavien yritysten ja asiantuntijan mielestä asiantuntija-avun kysyminen on ehdottaman tärkeää onnistuneessa sukupolvenvaihdoksessa. Kaikkien haastateltavien mielestä ainakin verottajalta kannattaa kysyä neuvoa ja ohjeita, koska veromaksujen määrä voi nousta väärin ratkaisujen myötä yllättäen suuriksi. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että neuvoa saa, kunhan vain tietää mistä neuvoa kysyy. Kaikkien haastateltujen yritysten mielestä sukupolvenvaihdos kannattaa suunnitella ja toteuttaa huolella, koska näin pyritään välttämään turhat lisäkustannukset sukupolvenvaihdoksen aikana.

5.2 Sukupolvenvaihdoksen ongelmien ratkaisu

Kuusiston ja Kuusiston (2008, 195) mukaan yrityksen sukupolvenvaihdosta voidaan pitää onnistuneena, jos yrityksen johtajuus siirtyy onnistuneesti luopujalta jatkajalle. Sukupolvenvaihdos on onnistunut, kun jatkaja onnistuu lunastamaan organisaation johtajuuden, ja luopuja siirtyy jatkajan itsenäisen liiketoiminnan vaiheen alkaessa neuvojan rooliin. Sukupolvenvaihdoksessa neljä kriittistä tekijää ovat:

- luopujan luopumisprosessi
- henkilöstön luopujasta luopumisprosessi
- henkilöstön uuden johtajan hyväksymisprosessi
- jatkajan johtajuuden lunastamisprosessi.

Edellä mainitut prosessit vaikuttavat sukupolvenvaihdoksen kolmessa eri vaiheessa: valmisteluvaiheessa, jaetun johtajuuden vaiheessa ja itsenäisen liiketoiminnan vaiheessa. Luopuja ja jatkaja nostavat sukupolvenvaihdoksen onnistumisen edellytyksiä paneutumalla neljään sukupolvenvaihdoksen kriittiseen tekijään sekä valmistautumalla yksin ja yhdessä kolmeen eri vaiheeseen. Kaikissa vaiheissa on muistettava läpinäkyvä ja runsas muutosviestintä, turvallisen muutosympäristön luominen ja toimijoiden keskinäisen luottamuksen rakentamiseen panostaminen. Onnistuakseen sukupolvenvaihdosprosessin läpiviemisessä on jatkajan ja luopujan osoitettava omalla esimerkillään sitoutumista hankkeeseen. Jatkajan ja luopujan keskinäinen luottamussuhteensa on tärkeä tekijä johtajuuden siirron onnistumisessa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 195-196, 198.)

Rissasen (2006, 425) mielestä sukupolvenvaihdokseen liittyviä ongelmia voidaan parhaiten välttää ja ongelmiin voidaan valmistautua tekemällä liiketoimintasuunnitelma. Yrityksen jatkuvan menestyksen kannalta on oleellista, että sukupolvenvaihdokseen valmistaudutaan hyvin suunnitteleamalla se huolella ja perusteellisesti. Yritystä koskevat suunnittelun osat voidaan parhaiten toteuttaa liiketoimintasuunnitelman muodossa.

Heinonen (2005, 43) sanoo liiketoimintasuunnitelman olevan lähes välttämätön, mikäli yritys hakee ulkopuolista rahoitusta tai muuta tukea toimintansa kehittämiseen. Liiketoimintasuunnitelmaa käytetään usein uusien suunnitelmien järkevyyden tai kannattavuuden arviointiin. Liiketoimintasuunnitelmalla voidaan erottaa olevan ainakin kuusi keskeistä tehtävää:

- looginen ja huolellisesti harkittu liiketoiminnan viitekehys
- suunnittelun ja toiminnan kriittisen arvioinnin apuväline
- sisältää tulevan toiminnan suunnittelua
- toimii perustana keskusteluille kolmansien osapuolten kanssa
- toimii mittana toiminnan onnistumisen arvioinnille
- tukee sisäisissä muutoskeskusteluissa.

Kuljetusalalla sukupolvenvaihdoksen yhdeksi ongelmaksi muodostuu jatkajalta puuttuva liikennelupa. Kuljetusalalla vaadittavan liikenneluvan saamiseksi sukupolvenvaihdoksen jatkajan on suoritettava liikenteen harjoittamiseen vaadittava liikennelupa. Liikenneluvan saaminen edellyttää pääsääntöisesti neljä viikkoa kestävä tavaraliikenteen yrittäjäkurssin suorittamista. Yrittäjäkurssi on neljä viikkoa 140 opetustuntia kestävä kurssi ja liikenneluvan saamiseksi jatkajan on läpäistävä hyväksyttävien arvosanoin kurssin koe. Kurssin koe on kaksiosainen. Ensimmäinen osio on monivalinta- ja esseekysymyksiä sisältävä osio. Toinen osio käsittää kirjallisia tapaustutkimuksia ja laskentaharjoituksia. Liikennelupa on myös mahdollista suorittaa etäopiskeluna. Liikenneluvan suorittamiseksi vaadittavaan kokeeseen hyväksytään ilman tavaraliikenteen yrittäjäkurssin suorittamista henkilö, joka on toiminut päätoimisesti hallintoa, taloutta tai operatiivista toimintaa koskevissa vastuullisissa kuljetusalan tehtävissä vähintään kaksi vuotta. Korkeakoulutetulta henkilöltä riittää, että hän on toiminut edellä mainituissa tehtävissä vähintään vuoden. Tavaraliikenteen yrittäjäkurssin voi suorittaa kymmenellä eri paikkakunnalla. Edellä mainittuja paikkakuntia ovat muun muassa Helsinki, Oulu, Pori, Lappeenranta, Seinäjoki, Kuopio ja Turku. Tavaraliikenteen yrittäjäkurssi maksaa lähes 1600 euroa. Tavaraliikenteen yrittäjäkurssin kokeeseen osallistuvalla henkilöltä peritään vielä lisäksi 200 euroa kultakin koekerralta sekä 42 euroa kokeen hyväksyttävästi suorittaneelta henkilöltä kirjoitettavasta, liikenneluvan anomiseen vaadittavasta todistuksesta. (Skal 2011)

Sukupolvenvaihdoksessa mahdollisesti tulevien ongelmien välttämiseksi on kehitetty ViestinVaihto-palvelu vuonna 2002. ViestinVaihto-palvelu on tarkoitettu pk-yritykselle, joka haluaa toteuttaa sukupolvenvaihdoksen suunnitellusti ja hallitusti. ViestinVaihto-palvelu on työkalu, jonka avulla voit valmistautua edessä olevaan sukupolvenvaihdosprosessiin. ViestinVaihto-palvelu auttaa tekemään sukupolvenvaihdokseen liittyvät valinnat ja ratkaisut mukana olevien eri osapuolten intressit huomioon ottaen. Palvelun avulla selvitetään luopujan ja jatkajan tilanne ja odotukset, pohditaan sopivia jatkajaehdokkaita, määritellään yrityksen taloudellinen arvo, täsmennetään verotukselliset ja juridiset kysymykset sekä rahoitusmahdollisuudet eri luovutusvaihtoehtoisissa. ViestinVaihto-palvelun lopputuloksena yrittäjä saa kirjallisen sukupolvenvaihdossuunnitelman toimenpidesuosituksineen. Lisäksi palvelussa tuodaan esille ne asiat, jotka vaativat vielä jatkoselvittelyä. ViestinVaihto-palvelu toteutetaan kolmen päivän mittaisena yrityskohtaisena konsultointina. Palvelun laatu on pyritty takaamaan valitsemalla palvelun toteuttajiksi asiantuntijoita, joilla on pitkäaikainen kokemus pk-yritysten sukupolvenvaihdoksista sekä monipuolista asiantuntemusta niin liiketoimintaosaamisesta kuin verotuksellisista ja juridisistakin kysymyksistä. ViestinVaihto-palvelu maksaa pienelle alle 50 henkilön yritykselle 840 euroa. Tarvittaessa saa lisäkonsultointia, joka maksaa 300 euroa päivältä. (ViestinVaihto, hallittuun sukupolvenvaihdokseen valmentava kehittämisohjelma 2010.)

6 Johtopäätökset

Viimeisessä kuudennessa luvussa käydään läpi tutkielma yhteenvedon muodossa. Itse arviointi osiossa mietitään missä tutkielmassa onnistuttiin ja missä epäonnistuttiin. Lisäksi viimeisessä luvussa pohditaan millaisia jatkotutkimusaiheita tälle opinnäytetyölle voisi jatkossa olla.

6.1 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti hyvin paljon se, että yrityksen sukupolvenvaihdos on ajankohtainen asia minulle sekä monelle muulle yritykselle. Arvioidaan, että sukupolvenvaihdoksia tehdään Suomessa vuosittain noin 8000-9000 yrityksessä. (Stenholm 2003, 16-17.)

Yrityksen sukupolvenvaihdokselle ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa toteuttaa sitä. Edellä mainittua väitettä tukee se, että Heinonen (2005, 17) kuvailee sukupolvenvaihdosprosessin rakentuvan aina yrityksen, perheen sekä luopujan ja jatkajan välisistä suhteista. Tämän takia ei ole esittää yhtä oikeaa tapaa toteuttaa sukupolvenvaihdos. Edellä mainitusta asiasta samaa mieltä oli myös asiantuntija haastattelussa haastateltavana ollut Jorma, joka kertoi sukupolvenvaihdoksen lopullisen toteutustavan määräytyvän hyvin paljon luopujan intressien mukaan. Erilaisia sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä voidaan listata ja nimetä, mutta käytännössä yksittäisten ratkaisevien tekijöiden osoittaminen on vaikeaa. Jokaisessa sukupolvenvaihdoksessa on kuitenkin kyse yritys- ja yksilökohtaisista tilanteista ja ratkaisuista. Prosessin toteutustavan valintaan vaikuttaa muun muassa yrityksen toimiala, verotus, perhesuhteet ja luovuttajan intressit. (Heinonen 2005, 17.)

Sukupolvenvaihdoksen on todettu olevan pitkä ja haastava prosessi, joka kannattaa suunnitella ja toteuttaa huolellisesti. Ilman huolellista suunnittelua ja asiaan perehtymistä voi prosessin tehtyä ilmaantua jatkajalle tai luovuttajalle ennalta suunnittelemtomia veromaksuja. Haastateltavat yritykset olivat samaa mieltä edellä mainitusta asiasta. Heidän kaikkien tavoitteena sukupolvenvaihdoksessa oli onnistunut toteutus, ilman yllättäviä veromaksuja.

Tämän opinnäytetyön case-yritys Kuljetus Oy Markku Sirénille on lähitulevaisuudessa tapahtumassa sukupolvenvaihdos. Tarkoitukseni oli tutkielmassani etsiä ja pohtia sopivin tapa toteuttaa Kuljetus Oy Markku Sirénin sukupolvenvaihdos. Case-yritykselle löytyi sopiva sukupolvenvaihdoksen toteutustapa. Edellä mainittu sukupolvenvaihdoksen toteutustapa on lahjanluontoinen kauppa. Haastateltavien yritysten ja asiantuntija haastatteluista saadut tulokset puoltavat edellä mainittua toteutustapaa.

Tutkielman lähteissä tai haastatteluissa ei tullut ilmi mitään eroavaisuutta sukupolvenvaihdoksen toteutustavassa kuljetusliikkeen tai muiden alojen yritysten välillä. Ainoa eroavaisuus vaihdoksessa toimialojen välillä on kuljetusalan sukupolvenvaihdoksen jatkajan tarve suorittaa liikennelupa ennen kuljetusliikkeen yritystoiminnan aloittamista. Liikenneluvan suorittamiseksi on jatkajan suoritettava tavaraliikenteen yrittäjäkurssi.

6.2 Itsearviointi

Mielestäni tein hyvän valinnan valitsemalla opinnäytetyön aiheeksi tutkia kuljetusyrityksen sukupolvenvaihdosta. Ensinnäkin, aihe on minulle henkilökohtaisesti tärkeä, koska luultavasti muutaman vuoden sisällä olen itse mukana sukupolvenvaihdoksessa. Toiseksi, tämän opinnäytetyön tekeminen ja teoriaan perehtyminen on saanut minut innostumaan sukupolvenvaihdosprosessin todellisesta toteuttamisesta.

Olen mielestäni onnistunut tutkimaan sukupolvenvaihdoksen suunnittelun vaiheita ja eri toteutusvaihtoehtoja riittävän laajasti sekä löytämään näistä vaihtoehtoista sen sopivimman tavan toteuttaa juuri Kuljetus Oy Markku Sirén. Haastatteluiden saaminen haastateltavilta tuntui olevan aika hankalaa, koska haastateltavat olivat kiireisiä yrittäjiä. Kaikki haastattelut kuitenkin saatiin tehtyä sekä tarvittava tieto saatiin haastateltavilta. Mielestäni haastattelut onnistuivat hyvin.

Sukupolvenvaihdoksen eri vaiheista, suunnittelusta ja toteutustavoista löytyi paljon kirjallisuutta. Mielestäni tilastotieto onnistuneista ja epäonnistuneista sukupolvenvaihdoksista ei löytynyt kovinkaan paljon. Ehkä näihin tilastoihin on tulossa lähiaikoina paljon positiivisia onnistujia, jotta toisen ja kolmannen sukupolven yritykset saadaan maassamme pyörimään kannattavasti ja turvaamaan yrittäjien luomat työpaikat.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Tätä tutkimusta tehdessä itselleni heräsi monia kysymyksiä, joiden vastaamista varten olisi tehtävä paljon lisätutkimuksia. Yksi jatkotutkimusaiheena voisi olla miten sukupolvenvaihdokset eroavat toimialoittain toisistaan. Lisäksi voisi miettiä, minkälaisia eroavaisuuksia sukupolvenvaihdoksen toteutustavoissa on Suomen eriosien välillä tai miten sukupolvenvaihdos eroaa Suomessa tehtynä tai Euroopan muussa maassa tehtynä.

Toinen jatkotutkimusaihe voisi olla se, miten toisen polven yrittäjät pyrkivät helpottamaan yrityksen seuraavaa sukupolvenvaihdosta jo tapahtuneen sukupolvenvaihdoksen valossa. Tämä tutkimus selvittäisi samalla, pystyvätkö yrittäjät ottamaan opikseen aikaisemman sukupolven tekemistä virheistä sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Tämä tutkimus

osoittaa kuinka huolellinen suunnittelu johtaa parhaaseen tulokseen. Tällaiset tutkimukset voivat lopulta vakuuttaa yritysten johtajat suunnittelun tarpeellisuudesta myös koskien sukupolvenvaihdosta.

Lähteet

Beckhard, R. & Dryer, W.G. 1983. Managing Change in The Family Firm - Issues and Stratiefies. Sloan Management Review 24(3), 59-65.

Davis, J.A. & Tagiuri, R. 1989. The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. Family Business Review 2(1), 47-74.

Heinonen, J. 2005. Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Pieksämäki: RT-Print Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Immonen, R. & Lindgren, J. 2006. Onnistunut sukupolvenvaihdos. Helsinki: Talentum.

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

Kuusisto, M-E. & Kuusisto, T. 2008. Johtaja vaihtuu. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy.

Lakari, T. 2009. Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolvenvaihdos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Longenecker, J.G. & Schoen, J.E. 1978. Management Succession in the Family Business. Journal of the small Business Management 16(3), 1-6.

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

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

Rubenson, G.C. & Gupta, A.K. 1996. The Initial Succession: A Contingency Model of Founder Tenure. Entrepreneurship: Theory & Practice 21(2), 21-35.

Stenholm, P. 2003. Yrityksen sukupolvenvaihdos ja sen tukeminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Elektroniset lähteet

Kuljetusala.com. Kuorma-autonkuljettaja. Viitattu 18.10.2011.

<http://www.kuljetusala.com/ammait/tavarankuljetus/kuorma-autonkuljettaja>

Kuljetusala.com. Tavarankuljetus. Viitattu 18.10.2011.

<http://www.kuljetusala.com/ammait/tavarankuljetus>

Pk-yrityksen riskienhallinta. Sukupolvenvaihdoksen riskit. Viitattu 11.10.2011.

<http://pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/sukupolvenvaihdoksen-riskit>

Suomen kuljetus ja logistiikka. Tavaraliikenteen yrittäjäkurssit. Viitattu 8.10.2011.

http://www.skaf.fi/kouluttaa/tavaraliikenteen_yrittajakurssit

Verohallinto. Varainsiirtoveron maksaminen. Viitattu 18.10.2011.

<http://www.vero.fi/fi->

[FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ja_osuuskunta/Verojen_maksaminen/Varainsiirtoveron_maksaminen\(9242\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ja_osuuskunta/Verojen_maksaminen/Varainsiirtoveron_maksaminen(9242))

Te-keskus. Viestinvaihto, hallittuun sukupolvenvaihdokseen valmentava kehittämisohjelma.

Viitattu 13.10.2011.

<http://www.te-keskus.fi/Public/default.aspx?nodeid=11545&area=7543>

HENKILÖKOHTAISET TIEDONANNOT

Aki Laine. Jatkaja. Haastattelu. 28.9.2011. Vantaa.

Jani Kaasinen. Yrittäjä. Haastattelu. 14.10.2011. Järvenpää.

Kenneth Rehn. Jatkaja. Haastattelu. 10.10.2011. Vantaa.

Jorma Silvonen. Tilintarkastaja. Haastattelu 6.10.2011. Kerava.

Markku Sirén. Yrittäjä. Haastattelut. 14.9.2011 ja 8.10.2010. Kerava.

Kuvat

Kuva 1: Sirénin ensimmäiset autot: Hiekka-auto ja kaksi nosturi/vaihtolava-autoa. (Sirén, henkilökohtainen tiedoksianto 14.9.2011.)	29
Kuva 2: Kolmiakselinen vaihtolava-/nosturiauto. (Sirén, henkilökohtainen tiedoksianto 14.9.2011.)	31
Kuva 3: Kaksiakselinen vaihtolava-/nosturiauto. (Sirén, henkilökohtainen tiedoksianto 14.9.2011.)	31
Kuva 4: : Koukkulaitteen omaava vaihtolavakuorma-auto. (Sirén, henkilökohtainen tiedoksianto 14.9.2011.)	32
Kuva 5: Vaijerilaitteen omaava vaihtolavakuorma-auto. (Sirén, henkilökohtainen tiedoksianto 14.9.2011.)	32
Kuva 6: Vaihtolava, jossa ei koukkuominaisuutta. (Sirén, henkilökohtainen tiedoksianto 14.9.2011.)	33
Kuva 7: Vaihtolava, jossa on koukkuominaisuus. (Sirén, henkilökohtainen tiedoksianto 14.9.2011.)	33
Kuva 8: Kuljetusliikkeen uusi isomman nosturin omaava vaihtolava-/nosturiauto. (Sirén, henkilökohtainen tiedoksianto 20.10.2011.).....	35

Kuviot

Kuvio 1: Tutkielman rakenne	15
Kuvio 2: Stenholm, P. 2003. Yrityksen sukupolvenvaihdos ja sen tukeminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.....	12
Kuvio 3: Kuusisto, M-E & Kuusisto, T. 2008. Johtaja vaihtuu. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy.	18
Kuvio 4: Heinonen, J. 2005. Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Pieksämäki: RT-Print Oy.....	19
Kuvio 5: Heinonen, J. 2005. Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Pieksämäki: RT-Print Oy.....	20

Kaaviot

Kaavio 1: Stenholm, P. 2003. Yrityksen sukupolvenvaihdos ja sen tukeminen. Helsinki: Edita Publishing Oy. 13

Kaavio 2: Heinonen, J. 2005. Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Pieksämäki: RT-Print Oy. 16

Taulukot

Taulukko 1: Heinonen, J. 2005. Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Pieksämäki: RT-Print Oy.	15
---	----

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko yrittäjähaastattelu.....	61
Liite 2. Teemahaastattelurunko asiantuntijahaastattelu	62

Liite 1 Teemahaastattelurunko yrittäjähaastattelu

Teemat: Yrityksen taustatiedot, sukupolvenvaihdos prosessi, Verotus/Rahoitus, Sukupolvenvaihdoksen neuvonta

Teema: Yrityksen taustatiedot

- Kerro hieman itsestäsi?
- Mikä on yrityksen yritysmuoto?
- Milloin yritys on perustettu ja toimiala?
- Miten yritys on kehittynyt perustamisvuodesta tähän päivään?
- Kuinka paljon yrityksessä on työntekijöitä tällä hetkellä?
- Miten työntekijöiden määrä on kehittynyt?

Teema: Sukupolvenvaihdos prosessi

- Onko sukupolvenvaihdos tehty vai suunnitteilla?
- Milloin aiotte toteuttaa/toteutitte sukupolvenvaihdoksen?
- Olitteko ainoa jatkaja ehdokas?
- Miten kauan suunnittelitte/ suunnittelette sukupolvenvaihdosta?
- Miten luovutus tapahtui/tapahtuu?
- Tiedotettiinko asiakkaita ja työntekijöitä ajoissa tulevista muutoksista? Miten?
- Onko ollut ongelmia sukupolvenvaihdoksen kanssa ja jos on niin millaisia?

Teema: Verotus/ Rahoitus

- Mitä veroja sukupolvenvaihdoksen yhteydessä jouduttiin maksamaan? Aiheuttiko verotus ongelmia?
- Haettiin verotuksesta ennakkotietoja? Jos, haettiin niin vaikeuttiko se suunnitelmia?
- Miten kauppahinta määriteltiin?
- Miten sukupolvenvaihdos rahoitettiin?

Teema: Sukupolvenvaihdoksen neuvonta

- Oletteko etsineet tai hakeneet tietoa sukupolvenvaihdokseen liittyvistä asioista? Jos olette, niin millaisista ja mistä olette tietoa hakeneet?
- Oletteko käyttäneet asiantuntija-apua sukupolvenvaihdoksessa? Jos aiotte, niin missä asioissa ja minkälaista apua?
- Saako apua ja neuvontaa tarpeeksi?
- Onko ollut saatavilla riittävästi tietoa sukupolvenvaihdokseen liittyvistä asioista ja mahdollisuuksista?

Liite 2 Teemahaastattelurunko asiantuntijahaastattelu

Teemat: Sukupolvenvaihdos prosessi, Verotus/Rahoitus, Sukupolvenvaihdoksen neuvonta

Teema: Sukupolvenvaihdosprosessi

- Miten usein apuasi käytetään sukupolvenvaihdos prosesseissa?
- Minkälaisissa asioissa sinulta kysytään neuvoa?
- Miten yleensä sukupolvenvaihdos on tapahtunut?
- Eroaako kuljetusliikkeen sukupolvenvaihdos muiden alojen sukupolvenvaihdoksesta? Jos eroaa niin miten?

Teema: Sukupolvenvaihdoksen verotus/ Rahoitus

- Mitä veroja sukupolvenvaihdoksen yhteydessä joudutaan maksamaan? Aiheuttaako verotus ongelmia
- Lahjaverotuksen ennakkotieto ennen sukupolvenvaihdoksen tekemistä, miten haetaan?
- Miten kuljetusliikkeen kauppahinta määriteltiin?
- Miten verotus vaikuttaa hintaan?
- Miten sukupolvenvaihdos rahoitetaan? Vaikuttivatko rahoituksen ehdot rahoitus tapaan?
- Onko kuljetusliikkeen sukupolvenvaihdoksessa jotain erityistä huomioitavaa verotuksen/rahoituksen suhteen?

Teema: Sukupolvenvaihdoksen neuvonta

- Pitäisikö sukupolvenvaihdoksia tukea enemmän?
- Saako neuvontaa helposti?