

Teija Heikkinen

**SUKUPOLVENVAIHDOSTILANTEEN KARTOITTAMISTA
SUOMUSSALMEN KUNNAN ALUEELLA TOIMIVISSA YRITYKSISSÄ**

**Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Tradenomikoulutus
Kevät 2005**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Sukupolvenvaihdos on ajankohtainen tuhansissa suomalaisissa yrityksissä lähivuosien aikana. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, minkälainen tilanne Suomussalmen kunnan alueella toimivissa yrityksissä on sukupolvenvaihdosten suhteen. Tarkoituksena oli selvittää, ovatko yrittäjät suunnitelleet sukupolvenvaihdosta, onko yrittäjillä tiedossa jatkaja yritykseensä ja millä tavalla yrittäjät ovat ajatelleet toteuttaa mahdollisen sukupolvenvaihdoksen omassa yrityksessään.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin teema-haastattelu. Sukupolvenvaihdokseen kiinteästi liittyvistä asioista muodostettiin seitsemän teema-alueita. Tutkimus suoritettiin maaliskuussa 2005 haastattelemalla neljää suomussalmelaista yrittäjää. Haastattelut tallennettiin nauhurilla. Aineiston litteroinnin eli puhtaaksikirjoittamisen jälkeen aineisto luettiin läpi useaan kertaan. Tämän jälkeen haastatteluaineistoa luokiteltiin, yhdisteltiin ja lopuksi tulkittiin.

Tutkimustulosten mukaan kaikissa yrityksissä ei oltu vielä suunniteltu sukupolvenvaihdosta. Niissä yrityksissä, joissa asiaa oli suunniteltu, suunnittelu oli ollut lähinnä jatkajan etsimistä. Yhdelläkään yrittäjällä ei ollut vielä tiedossa varmaa jatkajaa yritykseensä. Todennäköisin tapa, jolla yrittäjät toteuttavat mahdollisen sukupolvenvaihdoksen omassa yrityksessään, on yrityskauppa.

ABSTRACT OF THESIS

Change of generation will be topical in thousands of companies in Finland during the next few years. The purpose of this final year paper was to study what kind of situation there is in companies in Suomussalmi. The purpose was to clarify if entrepreneurs have planned change of generation, if entrepreneurs have successors to their companies and in what way entrepreneurs will carry out the change of generation in their companies.

The study was conducted by interviewing four entrepreneurs in March 2005. All interviews were recorded. After that, interviews were listened and transcribed. Then the information was analyzed.

According to the results, all entrepreneurs have not planned the change of generation, yet. They do not have successors to their companies either. The entrepreneurs will probably carry out the change of generation by selling their companies.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

| | | |
|---|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 2 | YRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOS | 3 |
| | 2.1 Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu | 5 |
| | 2.2 Luopuja ja jatkaja | 7 |
| | 2.3 Sidosryhmät | 8 |
| | 2.4 Sukupolvenvaihdoksen tekninen toteuttaminen | 9 |
| | 2.5 Verotus | 17 |
| | 2.6 Rahoitus | 18 |
| | 2.7 Asiantuntija-apu | 18 |
| | 2.8 Sukupolvenvaihdoksen jälkihoito | 19 |
| 3 | TUTKIMUSMENETELMÄT | 21 |
| | 3.1 Teema-alueiden valinta ja kysymysten muotoilu | 23 |
| | 3.2 Haastattelujen toteutus | 25 |
| | 3.3 Haastattelujen analysointi | 26 |
| 4 | TULOKSET | 28 |
| 5 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 33 |
| | LÄHTEET | 36 |
| | LIITE | |

1 JOHDANTO

Sukupolvenvaihdos on ajankohtainen asia tuhansissa suomalaisissa yrityksissä lähivuosien aikana. Tämä johtuu pitkälti siitä, että suuret ikäluokat lähestyvät eläkeikää. Kuten muualla Suomessa, myös Suomussalmella sukupolvenvaihdos on ajankohtainen tulevina vuosina monissa yrityksissä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tilannetta sukupolvenvaihdosten osalta Suomussalmen kunnan alueella toimivissa yrityksissä. Onko yrityksissä suunniteltu sukupolvenvaihdosta? Milloin mahdollinen sukupolvenvaihdos olisi ajankohtainen? Onko yrittäjillä tiedossa jatkaja yritystoiminnalleen? Millä tavalla sukupolvenvaihdos on ajateltu toteuttaa yrityksessä? Lisäksi halutaan tietään muun muassa se, aikovatko yrittäjät käyttää asiantuntija-apua yrityksensä sukupolvenvaihdoksen toteuttamisessa.

Työn teoriaosassa käsitellään sukupolvenvaihdokseen liittyviä keskeisiä asioita. Ensin käsitellään sukupolvenvaihdoksen suunnittelua ja siihen valmistautumista. Tämän jälkeen käydään läpi luopujaan, jatkajaan ja sidosryhmiin liittyviä asioita. Sitten käsitellään sukupolvenvaihdokseen valmistavia toimenpiteitä ja tapoja, joilla sukupolvenvaihdos voidaan teknisesti toteuttaa. Tämän jälkeen käsitellään sukupolvenvaihdoksen verotusta ja rahoitusta sekä sitä, minkälaista asiantuntija-apua sukupolvenvaihdokseen on mahdollista saada. Lopuksi käydään lyhyesti läpi, mitä toimia sukupolvenvaihdoksen jälkihoitoon kuuluu.

Tutkimusmenetelmänä työssä käytettiin haastattelua. Haastattelumuodoista valittiin teema-haastattelu. Tutkimus suoritettiin maaliskuussa 2005 haastattelemalla suomussalmelaisia yrittäjiä. Haastatteluun valittiin sellaisia yrittäjiä, jotka ovat sen ikäisiä, että sukupolvenvaihdos voisi olla ajankohtainen heidän yrityksessään lähivuosina.

Kaikki yrittäjät eivät olleet vielä suunnitelleet sukupolvenvaihdosta. Yhdelläkään yrittäjällä ei ollut vielä tiedossa varmaa jatkajaa yritykseensä. Yrittäjät toteuttavat sukupolvenvaihdoksen yrityksessään hyvin todennäköisesti myymällä yrityksen.

2 YRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOS

Sukupolvenvaihdos on tapahtuma, jossa yrityksen omistussuhteissa tapahtuu muutoksia. Yrittäjä luopuu yrityksestään ja yritystoimintaa jatkaa yrittäjän oma perillinen tai muu lähisukulainen. Jatkaja voi olla yhtiä hyvin myös kokonaan perheen ulkopuolinen henkilö, kuten esimerkiksi joku yrityksen työntekijöistä. (Immonen & Lindgren 2004, 13; Siikarla 2001, 26.)

Sukupolvenvaihdoksessa yritys siirtyy jatkajalle joko yrityksen omistajan elinaikana tai sitten kun omistaja on kuollut. Sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa hallittuna, vuosia kestävässä prosessina, jossa jokainen vaihe on tarkasti suunniteltu tai sukupolvenvaihdos voi tulla yllättäen eteen juuri yrittäjän kuoleman vuoksi. Yrittäjän elinaikana tapahtuva sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa esimerkiksi kaupalla tai lahjalla. Yrittäjän kuoltua yritys siirtyy jatkajalle perintönä tai testamentilla. (Manninen 2001, 23 - 24; Immonen & Lindgren 2004, 13.)

Jokainen sukupolvenvaihdos on yksilöllinen tapahtuma, koska yritykset ovat erilaisia. Ei ole olemassa mitään tiettyä tapaa tai kaavaa, jonka mukaan jokainen sukupolvenvaihdos voitaisiin toteuttaa aina onnistuneesti. Jokainen tapaus onkin analysoitava ja selvitettävä erikseen. Selvityksen perusteella valitaan parhaat ja sopivimmat käytettävissä olevat keinot juuri kyseessä olevaan tilanteeseen. Sukupolvenvaihdoksen toteuttamistapaa valittaessa on otettava huomioon esimerkiksi rahoitus, verotus, yritysmuoto ja vastuukysymykset. (Siikarla 2001, 30; Immonen & Lindgren 2004, 13; Manninen 2001, 23.)

Sukupolvenvaihdoksiin liittyy monia eri lakeja, jotka on tunnettava, jotta osaa valita edullisimman ja parhaimman tavan toteuttaa sukupolvenvaihdos. Tärkeimmät sukupolvenvaihdoksiin liittyvät lait ovat

- perintö- ja perheoikeus
- perintö- ja lahjaverotus
- TVL:n (tuloverolaki) luovutusvoittoverosäännökset
- EVL:n (laki elinkeinotulon verottamisesta) luovutusvoittoverosäännökset
- yhtiöveron hyvitystä koskevat verosäännökset
- varainsiirtoverotusta koskevat säännökset
- tappioita koskevat verolainsäännökset
- korkojen vähentämistä koskevat verolainsäännökset
- konserniavustusta koskevat verosäännökset
- arvonlisäverotusta koskevat tärkeimmät säännökset
- omien osakkeiden lunastusta koskevat osakeyhtiölainsäännökset
- yhtiön omien varojen ja vakuuksien käyttöä koskevat osakeyhtiölainsäännökset
- sukupolvenvaihdoksia koskevat erityissäännökset verolainsäädännössä.

(Siikarla 2001, 26 - 27.)

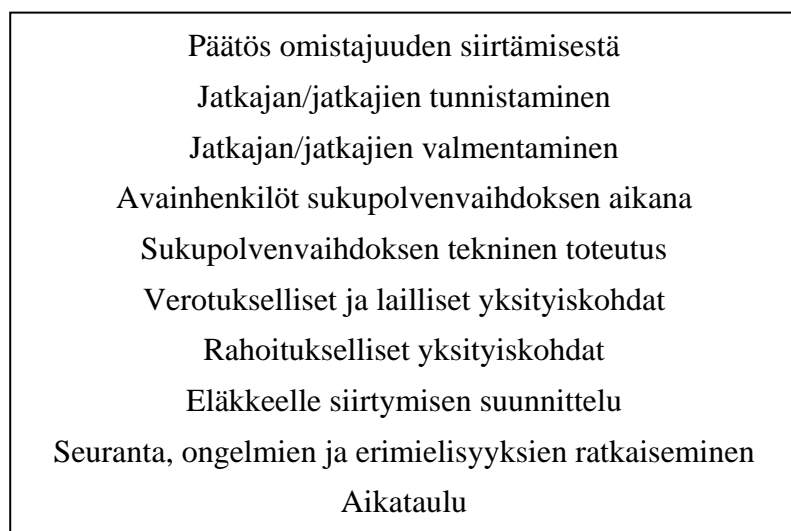
Oikeudellisten kysymysten lisäksi sukupolvenvaihdoksiin sisältyy paljon tunteita ja henkisiä jännitteitä, joita on vaikea hallita. Sanotaan, että sukupolvenvaihdoksesta 90 % on tunnetta ja 10 % juridiikkaa. Yrityksestään luopuvan yrittäjän kohdalla kysymyksessä on monesti elämäntyön luovuttaminen. Hänen kannaltaan eräs keskeisimmistä kysymyksistä onkin se, miten hän asennoituu yrityksestä luopumiseen. Jatkajan kohdalla taas kysytään hänen sitoutumistaan yritystoiminnan jatkamiseen. (Immonen & Lindgren 2004, 13 - 14.)

2.1 Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu

Yksi onnistuneen sukupolvenvaihdoksen avaintekijöistä on pitkä suunnittelu-aika. Suunnitteluun tulisi käyttää aikaa useampi vuosi. Käytännöstä saatujen esimerkkien perusteella suunnittelu olisi tarpeellista aloittaa jopa 3 - 5 vuotta ennen sitä ajankohtaa, jolloin varsinaiset sukupolvenvaihdosta koskevat ratkaisut tehdään. (Immonen & Lindgren 2004, 15 - 16.)

Sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa asianosaisten eli luopujan ja jatkajan kannalta sopivimmalla ja järkevimmällä tavalla silloin, kun sitä on suunniteltu huolella. Huolellisella suunnittelulla mahdollistetaan lisäksi tarkoituksenmukaiseen lopputulokseen pääsemisen ja vältetään hallitsemattomaan tilanteeseen joutuminen. Suunnittelulla voidaan varmistaa myös yrityksen säilyminen toimintakykyisenä muutoksen aikana. (Manninen 2001, 17.)

Sukupolvenvaihdoksen ennakoinnista ja suunnittelusta ovat vastuussa sekä luopuja että jatkaja. Suurempi vastuu on kuitenkin luopujalla. Jos luopuja ei hoida tätä tehtävää, se jää jatkajan hoidettavaksi, pahimmassa tapauksessa luopujan kuoleman jälkeen. Siinä tilanteessa suunnittelu on myöhäistä. Sukupolvenvaihdos tapahtuu silloin hallitsemattomasti, esimerkiksi veroseuraamuksineen. Sukupolvenvaihdossuunnitelman (Kuvio 1.) laatimisen laiminlyönti johtaa siis epätaloudellisiin seurauksiin. (Koiranen 2000, 55; Siikarla 2001, 28.)



Kuvio 1. Sukupolvenvaihdossuunnitelman pääkohtia (Stenholm 2003, 48.)

Sukupolvenvaihdosta suunniteltaessa on tärkeää kiinnittää huomiota esimerkiksi seuraaviin asioihin:

Yritysmuoto. Luovutettavan yrityksen yritysmuoto saattaa olla väärä sekä sukupolvenvaihdoksen että yrityskaupan toteuttamista ajatellen. Yritysmuoto vaikuttaa sekä luopujaan että jatkajaan. Luopujan eli myyjän kannalta yksityisliike on verosyistä yleensä huono vaihtoehto. Tästä johtuen on syytä harkita yksityisliikkeen muuttamista yhtiöksi. Henkilöyhtiöiden kohdalla taas ongelmana ovat vastuukysymykset. Henkilöyhtiö voidaan joutua muuttamaan osakeyhtiöksi, jotta sen luovuttaminen olisi helpompaa. (Manninen 2001, 19.)

Yritysrakenne. Luovutettavan yrityksen yritystoiminnan rakenne ja sisältö voivat olla sukupolvenvaihdosta ja yrityskauppaa ajatellen epätarkoituksenmukaisia. Yritysrakenteita on mahdollista muuttaa verovapaasti käyttäen apuna sulautumisia, jakautumisia, fuusioita ja liiketoimintasiirtoja. Muutosten teko vaatii aikaa ja huolellista suunnittelua, sillä ne ovat suuritöisiä. Mutta oikein tehtynä yritysrakenteiden muutoksilla voidaan välttää turhaa verojen maksamista. (Manninen 2001, 19 - 20.)

Taserakenne. Luovutettavaan yritykseen on voinut kertyä ajan myötä sellaista omaisuutta, joka ei ole tarpeellista liiketoiminnan harjoittamisen kannalta. Yrityksen taseessa on tällöin ylimääräistä omaisuutta ja sen taserakenne on raskas. Tällainen yritys on jatkajalle kallis hankinta. Jotta jatkaja pystyisi selviytymään yrityksen hankinnan aiheuttamista vero- ja rahoitusseuraamuksista, luovutettavan yrityksen tasetta voidaan joutua muokkaamaan ennen sukupolvenvaihdosta. (Manninen 2001, 20 - 21.)

Apuyhtiö. Luovutettavan yrityksen ostaminen on tavallisesti jatkajalle suuri taloudellinen panostus. Monesti on tarpeellista käyttää hyväksi apuyhtiötä yritystä ostettaessa. (Manninen 2001, 22.)

Vastuukysymykset. Vastuukysymyksillä on suuri merkitys. Sekä luopujan että jatkajan on selvitettävä omat vastuunsa yritystä luovutettaessa. (Manninen 2001, 22.)

Veronkierto. Jos erilaisia oikeustoimia tehdään pelkästään siinä tarkoituksessa, että yritetään kiertää verotusta, niihin voidaan puuttua veronkiertosäännöksillä. Yleisen veronkiertosäännöksen lisäksi on olemassa erityisiä veronkiertosäännöksiä. Näitä ovat perintö- ja lahja-verolain veronkiertosäännös, yritysjärjestelyjen veronkiertosäännös, varainsiirtoverolain veronkiertosäännös ja arvonlisäverolain veronkiertosäännös. (Manninen 2001, 23.)

Paras tulos sukupolvenvaihdoksessa saavutetaan pitkäjänteisellä toiminnalla, koska tehokkaaseen verosuunnitteluun menee aikaa. Sukupolvenvaihdoksen toteuttamisaikataulu vaikuttaa käytettävissä olevien keinojen valikoimaan. Mitä enemmän aikaa on varattu sukupolvenvaihdokseen, sitä enemmän toimintavaihtoehtoja on käytettävissä. (Manninen 2001, 17 - 18.)

2.2 Luopuja ja jatkaja

Sukupolvenvaihdos merkitsee hyvin usein luopujalle eli vanhalle yrittäjälle luopumista elämäntyöstä. Yritys on lisäksi voinut olla osa yrittäjän itsetuntoa ja identiteettiä sekä sosiaalista verkostoa. Yrityksestä luopuminen voi olla toisille yrittäjille hyvinkin vaikeaa, toisilta luopuminen käy helpommin. (Immonen & Lindgren 2004, 14 - 15; Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus PK-Instituutti.)

Sopivan jatkajan löytäminen voi olla kaikkein haasteellisin asia sukupolvenvaihdoksessa. Luonnollisin vaihtoehto on se, että yritystä jatkaa luopujan perheenjäsen. Perheenjäseniin voidaan lukea ydinperheen lisäksi myös muut sukulaiset. Ydinperheen muodostavat yleensä lapset, lapsenlapset ja puoliso. Muihin sukulaisiin kuuluvat esimerkiksi luopujan sisarukset, sisarusten lapset ja serkut. (Yrityskummit 2003, 16.)

Omasta perheestä tai suvusta ei kuitenkaan välttämättä aina löydy pätevää ja sopivaa jatkajaa. Paras jatkaja yritykselle voi löytyä kokonaan perheen ulkopuolelta. Ulkopuolinen jatkaja voi olla esimerkiksi luopujan yhtiökumppani, johtoryhmän jäsen, yrityksen työntekijä, asiakas, ystävä, tuttava, yhteistyökumppani tai kilpailija. Jatkajaa voi etsiä myös yrityspörssin tai yritysvälittäjän kautta. (Yrityskummit 2003, 17.)

Keskustelut luopujan ja jatkajan välillä tulisi aloittaa hyvissä ajoin ennen sukupolvenvaihdoksen varsinaista toteuttamista. Luopujan ja jatkajan on keskusteltava siitä, mitä he vaihdoksen osalta haluavat ja mitkä ovat heidän omat suunnitelmansa ja tavoitteensa. Luopujan ja jatkajan pitäisi pyrkiä olemaan keskusteluissaan mahdollisimman avoimia, jotta heidän välilleen syntyisi luottamus. (Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus PK-Instituutti.)

Yritykseen sitoutuminen ja yritystoiminnan jatkaminen on iso päätös jatkajalle. Jatkaja sitoutuu yritykseen useiksi vuosiksi eteenpäin. Hänen on oltava varma halukkuudestaan jatkaa yritystä ja hänellä on oltava riittävästi motivaatiota. Pelkästä velvollisuudentunteesta yritystä ei voi jatkaa, vaikka kyseessä olisi kuinka perheyritys. Motivaation lisäksi jatkajalla on oltava valmiudet jatkamiseen. Hänellä tulee olla tai hänen tulee hankkia koulutus ja työkokemusta kyseessä olevalle alalle. (Immonen & Lindgren 2004, 15; Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus PK-Instituutti; Yrityskummit 2003, 8.)

2.3 Sidosryhmät

Yritys, joka harjoittaa liiketoimintaa, on monella tavalla tekemisissä ympäristönsä kanssa. Yrityksellä on erilaisia yhteistyökumppaneita ja sidosryhmiä. Sidosryhmiksi kutsutaan kaikkia niitä ryhmiä, jotka ovat tekemisissä yrityksen kanssa. Yrityksen sidosryhmiä ovat esimerkiksi yrityksen johto, työntekijät, tavarantoimittajat, rahoittajat, alihankkijat, asiakkaat ja julkinen valta. (Immonen & Lindgren 2004, 16; Kinkki 1997, 37.)

Sukupolvenvaihdos koskee myös yrityksen sidosryhmiä. Sidosryhmät on huomioitava ja niitä on valmisteltava sukupolvenvaihdokseen. Erityisesti on huomioitava sopimuskuppanit eli tavarantoimittajat, alihankkijat, rahoittajat ja asiakkaat. On tärkeää, että luottamus säilyy näiden tahojen ja yrityksen välillä myös omistajan vaihduttua. Jatkajan ja sidosryhmien tulisi tutustua toisiinsa ennen sukupolvenvaihdosta. Jatkaja voi osallistua esimerkiksi yrityksen ja sidosryhmien välisiin erilaisiin palavereihin. (Koiranen 2000, 57, 62; Immonen & Lindgren 2004, 16; Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus PK-Instituutti.)

2.4 Sukupolvenvaihdoksen tekninen toteuttaminen

Sukupolvenvaihdos on mahdollista toteuttaa monella eri tavalla. Vaihtoehtoja on lukuisia ja niitä voidaan myös yhdistellä. Sukupolvenvaihdos voidaan tehdä kerralla esimerkiksi perintönä tai se voidaan tehdä vaiheittain tekemällä esimerkiksi ensin yritysjärjestelyjä ja sitten kauppoja. Toteuttamistekniikan valintaan vaikuttaa muun muassa yrityksen tilanne, jatkajien lukumäärä ja käytettävissä olevat rahoitusmahdollisuudet. (Yrityskummit 2003, 8, 14; Manninen 2001, 26.)

Sukupolvenvaihdoksen toteuttamistekniikan valintaan vaikuttaa se, tuleeko jatkaja luopujan lähipiiristä vai kokonaan ulkopuolelta. Jos jatkaja on luopujan lapsi, luopujalla on käytös-sään enemmän erilaisia sukupolvenvaihdoksen toteuttamistekniikoita. Lapsen ollessa jatkajana sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa esimerkiksi suunnatulla osakkeiden uusmerkinnällä, ennakoperinnöllä tai lahjanluonteisella kaupalla. Jos jatkaja on ulkopuolelta tuleva henkilö, sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa yrityskaupalla. (Immonen & Lindgren 2004, 16; Yrityskummit 2003, 16 - 17.)

Kauppa

Omistuskaupassa jatkaja ostaa luopujan yrityksen omistuksen. Avoimessa yhtiössä ja kommandiittiyhtiössä kaupan kohteena ovat yhtiöosuudet, osakeyhtiössä osakkeet. Sukupolvenvaihdos toteutetaan yleensä tällaisena omistusjärjestelynä. Jos ostettava yritys on avoin yhtiö, yhtiöosuuksien myyjinä ovat yleensä samanaikaisesti kaikki yhtiömiehet. Jos yritys on kommandiittiyhtiö, kaupan kohteena on tavallisesti ainakin vastuunalaisten yhtiömiesten yhtiöosuudet. Osakeyhtiössä osakkeenomistajalla on oikeus luovuttaa omistamansa osakkeet haluamalleen ostajalle ja haluamallaan ehdoilla. Tätä oikeutta on voitu kuitenkin rajoittaa yhtiöjärjestyksessä esimerkiksi siten, että muille osakkeenomistajille on annettu oikeus lunastaa ulkopuoliselle ostajalle siirtymässä olevat osakkeet. Ennen osakkeiden luovutusta kohdeyhtiön yhtiöjärjestys onkin tarkistettava siinä mahdollisesti olevien rajoitusten varalta. (Immonen & Lindgren 2004, 33 - 34.)

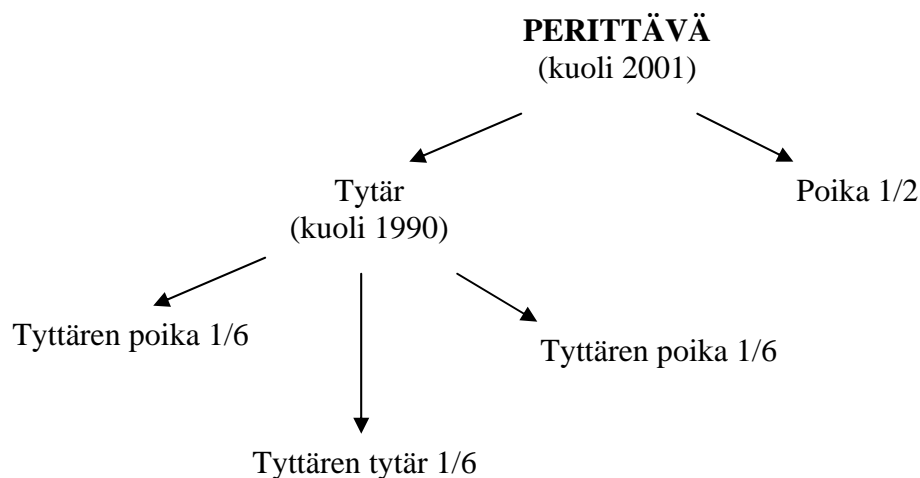
Jatkaja voi ostaa yrityksen omistuksen eli yhtiöosuuden tai osakkeiden sijaan vain yrityksen liiketoiminnan ja siihen sitoutuneen omaisuuden. Kyseessä on tällöin substanssi-

kauppa. Substanssikaupalla voidaan ostaa esimerkiksi yrityksen rakennuksia, koneita, laitteita, kalustoa, varastoa, patenteja, tavaramerkkejä ja liikearvoa. Substanssikaupassa myyjänä on se yritys, joka harjoittaa kaupan kohteena olevaa liiketoimintaa. Substanssikauppa on oikeudellisesti aivan erilainen kuin omistuskauppa. (Immonen & Lindgren 2004, 35; Koiranen 2000, 77.)

Perintö

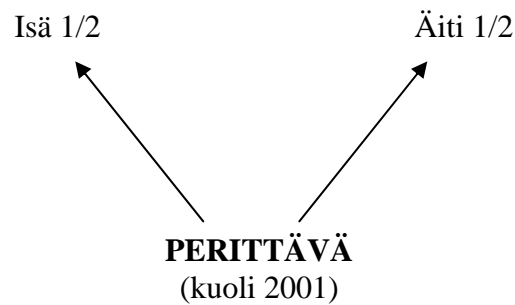
Jos yrittäjä ei ole tehnyt testamenttia, hänen kuoltuaan hänen omaisuutensa eli jäämistönsä siirtyy sukulaisille tietyssä laissa säädetyssä perimysjärjestyksessä. Perimysjärjestys siis määrää, kenelle perittävän jäämistö siirtyy. Sukulaisuussuhde vaikuttaa perimysjärjestykseen. Lähtökohtana on se, että perintöön on oikeutettu perittävän lähin perillinen. Perinnönsaajat luokitellaan sukulaisuuden mukaan perimysryhmiksi eli parenteeteiksi. Parenteeteja on kolme. (Manninen 2001, 47; Immonen & Lindgren 2004, 67.)

Ensimmäiseen parenteeliin kuuluvat rintaperilliset eli lapset ja heidän jälkeläisensä. Mahdolliset ottolapset rinnastetaan omiin lapsiin. Eli jos perittävällä on rintaperillisiä, he saavat perinnön ja muut sukulaiset ja puoliso eivät peri mitään. Kukin perittävän lapsista saa yhtä suuren osan jaettavasta perinnöstä. Jos joku perittävän lapsista on kuollut, hänen jälkeläisensä tulevat automaattisesti hänen tilalleen (Kuvio 2.). (Immonen & Lindgren 2004, 68; Manninen 2001, 48.)



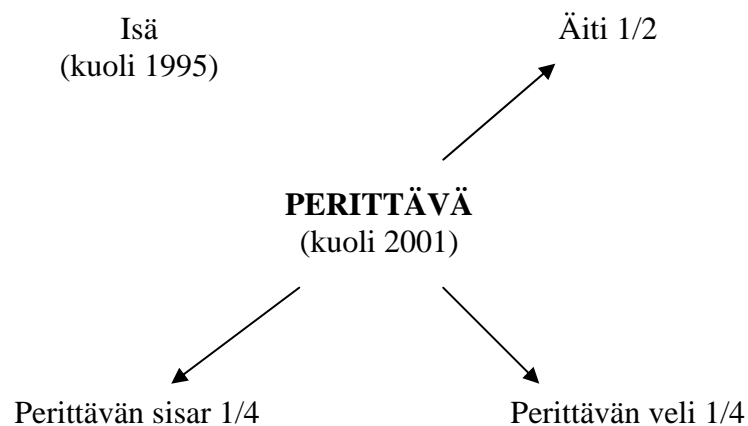
Kuvio 2. I parenteeli (Siikarla 2001, 43.)

Toiseen parenteeliin kuuluvat perittävän äiti ja isä sekä perittävän veljet ja sisaret ja näiden jälkeläiset. Jos perittävä ei ollut kuollessaan naimisissa eikä hänellä ole rintaperillisiä, hänen äitinsä ja isänsä perivät kumpikin puolet perinnöstä (Kuvio 3.). Perittävän äitiä ja isää kutsutaan selkäperillisiksi. (Manninen 2001, 53.)



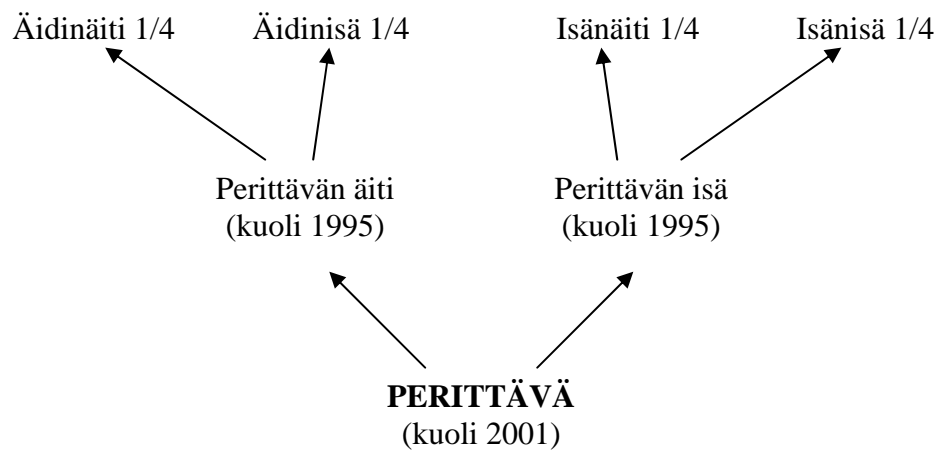
Kuvio 3. Selkäperilliset (Siikarla 2001, 44.)

Jos jompikumpi perittävän vanhemmista on kuollut, saavat perittävän sisaret ja veljet hänen osuutensa perinnöstä (Kuvio 4.). Perittävän sisaruksia kutsutaan sivuperillisiksi. Jos kuitenkin esimerkiksi perittävän veli on kuollut, tulevat veljen jälkeläiset taas hänen sijaansa. Jos perittävällä ei ole sisaruksia, mutta toinen hänen vanhemmistaan elää, saa tämä vanhempi koko perinnön. (Manninen 2001, 53.)



Kuvio 4. Sivuperilliset (Siikarla 2001, 44.)

Kolmanteen parenteeliin kuuluvat isovanhemmat. Jos perittävällä ei ole rintaperillisiä, selkäperillisiä eikä sivuperillisiä, mutta hänen isovanhempansa elävät, he saavat koko perinnön (Kuvio 5.). Jos joku isovanhemmista on kuollut, mutta hänen lapsensa elävät, lapset saavat hänen osuutensa. Enot, tädit ja sedät voivat siis vielä periä. Perimysoikeus ei ulotu enää heitä pidemmälle, joten serkut eivät voi periä. (Manninen 2001, 54; Siikarla 2001, 45.)



Kuvio 5. III parenteeli (Siikarla 2001, 45.)

Perijänä voi olla myös valtio. Silloin kun perittävällä ei ole perintöön oikeutettuja perillisiä eikä hän ole tehnyt testamenttia, hänen perintönsä menee valtiolle. Valtio voi kuitenkin luovuttaa saamansa omaisuuden kokonaan tai osittain perittäväin läheiselle. Se voi luovuttaa omaisuuden myös perittäväin viimeiselle asuinkunnalle. Jos perittävä omaisuus sisältää kiinteää omaisuutta, valtio voi luovuttaa sen sille kunnalle, jossa kiinteä omaisuus sijaitsee. (Immonen & Lindgren 2004, 68 - 69.)

Sukupolvenvaihdosta ei pitäisi rakentaa luopujan kuoleman ja perinnön varaan. Järkevässä ja hallitussa sukupolvenvaihdossuunnitelmassa yritys siirretään jatkajalle luopujan elinaikana. Tällöin voidaan varmistaa esimerkiksi juuri se, että yritys menee sille kenelle sen halutaankin menevän. (Immonen & Lindgren 2004, 67; Siikarla 2001, 80.)

Testamentti

Jos luopuja ei halua siirtää yritysomaisuuttaan valitsemalleen jatkajalle jo elinaikanaan, ainoa keino varmistaa sukupolvenvaihdos luopujan kuoleman jälkeen on se, että luopuja tekee testamentin. Testamentilla luopuja määrää, että yrityksen omistusoikeus siirtyy kyseiselle jatkajalle hänen kuolemansa jälkeen. (Siikarla 2001, 51.)

Tekemällä testamentin luopuja voi ohittaa lakimääräisen perimysjärjestyksen. Testamentausvapautta rajoittaa kuitenkin perillisten oikeus lakiosaan. Lakiosa on rintaperillisten eli lasten ja ottolasten ja heidän jälkeläistensä oikeus omaisuuteen, jonka perittävä jättää jälkeensä. Lakiosan suuruus on puolet siitä, mitä perilliselle kuuluisi lakimääräisen perimysjärjestyksen mukaan. Lakiosa on muistettava ottaa huomioon testamenttia laadittaessa, sillä testamentti, joka loukkaa oikeutta lakiosaan, on tehoton. (Immonen & Lindgren 2004, 74 - 76; Siikarla 2001, 51; Koironen 2000, 86.)

Lahja

Luopuja voi lahjoittaa yritysomaisuutensa jatkajalle. Lahjoittaa voi sekä irtainta että kiinteää omaisuutta. Irtainta omaisuutta ovat esimerkiksi yksityisen toiminimen liikeomaisuus, avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön yhtiöosuudet ja osakeyhtiön osakkeet sekä ajoneuvot ja asunto-osakkeet. Kiinteää omaisuutta ovat kiinteistöt. (Siikarla 2001, 80 - 81.)

Ennakkoperintö

Rintaperilliselle annettu lahja katsotaan aina ennakkoperinnöksi, ellei lahjanantaja ole nimenomaan määrännyt, että lahjaa ei ole pidettävä ennakkoperintönä. Muulle perilliselle kuin rintaperilliselle annettu lahja katsotaan ennakkoperinnöksi vain silloin, kun lahjanantaja on määrännyt, että lahja on ennakkoperintö. (Koironen 2000, 85; Immonen & Lindgren 2004, 83.)

Ennakkoperintöä koskevan lainsäädännön lähtökohtana on, että perilliset ovat samantaisessa asemassa riippumatta siitä, saavatko he perintönsä vasta perinnönjättäjän kuoltua vai jo tämän eläessä. Saatu ennakkoperintö huomioidaan siten, että ennakkoperinnön lahjoittajan kuoltua ennakkoperinnön arvo lisätään kuolinpesän omaisuuteen ja vähennetään sitten perinnönsaajan perintöosasta. Muut perilliset saavat hyvityksen tällä tavalla. (Immonen & Lindgren 2004, 82 - 83; Koironen 2000, 85.)

Lahjanluonteinen kauppa

Kyseessä on lahjanluonteinen kauppa, kun suoritettu kauppahinta on pienempi kuin kaupan kohteen käypä arvo olisi. Sukupolvenvaihdoksessa jatkaja voi esimerkiksi ostaa osakeyhtiön osakkeet niiden käypää arvoa halvemmalla. Lahjanluonteinen kauppa on kaupan ja lahjan yhdistelmä. Veronalaiseksi lahjaksi katsotaan kaupan kohteen käyvän hinnan ja kaupan kohteesta suoritettavan vastikkeen välinen ero, jos sovitun vastikkeen arvo on enintään kolme neljäsosaa kaupan kohteen käyvästä arvosta. (Manninen 2001, 389; Immonen & Lindgren 2004, 141.)

Suunnattu uusmerkintä

Osakeyhtiössä sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa ottamalla jatkaja osakkeenomistajaksi. Tämä voi tapahtua esimerkiksi niin, että ensin jatkajalle myydään tai lahjoitetaan osa kyseisen yhtiön osakkeista ja tämän jälkeen yhtiössä toteutetaan osakepääoman korottaminen esimerkiksi suunnatulla osakeannilla. Osakeannissa vanhat osakkaat luopuvat oikeudestaan merkitä uusia osakkeita ja jatkaja merkitsee koko osakepääoman korotuksen. (Siikarla 2001, 144.)

Omien osakkeiden lunastaminen

Omien osakkeiden lunastaminen voidaan toteuttaa osakepääomaa alentamalla tai vapaalla omalla pääomalla osakepääomaa alentamatta. Suku-polvenvaihdoksissa omien osakkeiden lunastamista voidaan käyttää joko yksinään tai yhdessä muiden toimenpiteiden, kuten esimerkiksi lahjoituksen kanssa. (Manninen 2001, 133; Siikarla 2001, 412.)

Yhtiön lunastaessa itselleen omia osakkeitaan osakkaiden omistajuussuhteissa tapahtuu muutoksia. Sellaisten osakkaiden suhteellinen omistaja-asema vahvistuu, joiden osakkeita yhtiö ei lunasta itselleen. Yhtiö voi lunastaa esimerkiksi vanhempien enemmistöosakkeet itselleen niin, että ennen vähemmistöosakkaina olleista, jatkajiksi suunnitelluista lapsista tulee yhtiön omistajia. Lunastamalla omia osakkeita on siis mahdollista pienentää vanhojen omistajien omistusosuutta tai hävittää omistus kokonaan. (Koiranen 2000, 78; Manninen 2001, 25.)

Fuusio

Fuusioiksi eli sulautumiseksi kutsutaan menettelyä, jolla yhtiö siirtää kaikki varansa ja velkansa toiselle yhtiölle. Sulautumistapoja on kolme: absorptiosulautuminen, tytäryhtiösulautuminen ja kombinaatiosulautuminen. (Ukkola & Vilppula 2004, 163.)

Absorptiosulautumisella eli tavallisella sulautumisella tarkoitetaan sulautumista, jossa vastaanottava yhtiö ja yksi tai useampi sulautuva yhtiö sulautuvat. Sulautuvan osakeyhtiön osakkaat saavat vastaanottavalta osakeyhtiöltä yhtiön osakkeita. (Lakari 2004, 55; Manninen 2001, 208.)

Tytäryhtiösulautuminen on kyseessä silloin, kun vastaanottava yhtiö omistaa kaikki sulautuvan yhtiön osakkeet. Tytäryhtiösulautumisessa vastaanottava yhtiö on siis emoyhtiö ja sulautuva yhtiö tytäryhtiö eli tytäryhtiö sulautuu emoyhtiöönsä. Emoyhtiön on omistettava kaikki tytäryhtiönsä osakkeet, jotta tytäryhtiösulautuminen on mahdollinen. (Ukkola & Vilppula 2004, 163; Manninen 2001, 211.)

Kombinaatiosulautumiseksi kutsutaan sulautumista, jossa kaksi tai useampi osakeyhtiö sulautuu perustamalla yhdessä uuden vastaanottavan osakeyhtiön. Sulautuvien osakeyhtiöiden varat ja velat siirtyvät uudelle yhtiölle. Lisäksi sulautuvien osakeyhtiöiden osakkaista tulee uuden yhtiön osakkaita. (Lakari 2004, 56; Manninen 2001, 210.)

Sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa fuusion avulla. Se voi tapahtua esimerkiksi niin, että jatkajan omistama osakeyhtiö ostaa luopujan omistamat osakkeet. Tällöin jatkajan yhtiöstä tulee emoyhtiö ja luopujan yhtiöstä tytäryhtiö. Tämän jälkeen toteutetaan tytäryhtiösulautuminen eli luopujan yhtiö sulautetaan jatkajan yhtiöön. (Immonen & Lindgren 2004, 261 - 262.)

Jakautuminen

Jakautumiseksi kutsutaan yritysjärjestelyä, jossa osakeyhtiö purkautuu ilman selvitysmenettelyä sillä tavalla, että sen varat ja velat siirtyvät kahdella tai useammalle osakeyhtiölle. Jakautumisen seurauksena jakautuneesta yhtiöstä muodostuu siis vähintään kaksi uutta yhtiötä. Yhtiöoikeuden mukaan yhtiön jakautuminen voi olla täydellistä tai osittaista. Kun on kyseessä täydellinen jakautuminen, jakautuva yhtiö lakkaa olemasta. Osittaisessa

jakautumisessa yhtiö taas jatkaa toimintaansa. Verotuksessa osittaista jakautumista ei hyväksytä kuitenkaan jakautumiseksi. Elinkeinoverolaki sallii vain täydellisen jakautumisen. (Manninen 2001, 190; Immonen & Lindgren 2004, 209; Siikarla 2001, 528.)

Jakautumista voidaan käyttää valmistelevana toimenpiteenä osakeyhtiössä, jossa aiotaan toteuttaa sukupolvenvaihdos. Jakautuminen on voi olla hyvä vaihtoehto esimerkiksi silloin, kun yrittäjäperheessä on useampia lapsia, jotka haluavat jatkaa vanhempiensa yritystä. Varsinkin silloin, jos vanhempien yritys toimii useammalla toimialalla tai jos yrityksellä on useampia toimipaikkoja, jakautuminen voi olla järkevää. Vanhempien yritys voidaan jakaa kahdeksi tai useammaksi uudeksi osakeyhtiöksi. Jokaiselle uudelle osakeyhtiölle siirretään jokin vanhempien omistaman yrityksen aikaisemmin harjoittamista toimialoista. Vanhempien yritys on voinut esimerkiksi harjoittaa ratsastustallitoimintaa ja tarjota myös majoituspalveluja. Jakautumisessa ratsastustallitoiminta siirretään toiseen uusista osakeyhtiöistä ja majoituspalvelut toiseen. Uusien osakeyhtiöiden omistuksen siirto vanhemmilta lapsille voidaan toteuttaa esimerkiksi kaupalla. (Manninen 2001, 190; Siikarla 2001, 527; Koironen 2000, 84.)

Liiketoimintasiirto

Kyseessä on liiketoimintasiirto, kun yhtiö siirtää koko liiketoimintansa tai vähintään yhden liiketoimintansa osan toimintaa jatkavalle yhtiölle, joka voi olla uusi, perustettava yhtiö tai jo olemassa oleva yhtiö. Vastikkeena se saa liiketoimintaa jatkavan yhtiön uusia osakkeita. Toimintaa jatkavia eli vastaanottavia yhtiöitä voi olla useita. Liike-toimintasiirrossa yhtiön liiketoiminta jaetaan siis kahteen tai useampaan itsenäiseen yksikköön. Liiketoimintansa siirtävä yhtiö ei purkaudu liiketoimintasiirrossa, vaan se jatkaa jäljelle jäänyttä liiketoimintaansa. (Ukkola & Vilppula 2004, 175; Manninen 2001, 199 - 200.)

Kuten jakautumista, myös liiketoimintasiirtoa voidaan käyttää silloin, kun jatkaja on kiinnostunut vain yhdestä luopujan omistaman yrityksen harjoittamasta liiketoiminnan osasta. Jakamalla liiketoiminta osiin on mahdollista saada aikaan jatkajan kannalta järkevä yksikkö. (Manninen 2001, 199.)

Osakevaihto

Osakevaihto on järjestely, jossa osakeyhtiö hankkii toisen yhtiön osakkeista sellaisen osuuden, että sen omistuksessa olevat osakkeet tuottavat yli puolet toisen yhtiön kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä. Vastikkeeksi hankkimistaan osakkeista osakeyhtiö antaa toisen yhtiön osakkeenomistajille itse liikkeeseen laskemiaan uusia osakkeita. (Siikarla 2001, 534.)

2.5 Verotus

Sukupolvenvaihdoksessa verotus on merkittävässä osassa. Sukupolvenvaihdosta suunniteltaessa on otettava huomioon monia eri verolajeja, kuten tuloverotus, perintö- ja lahjaverotus, luovutusvoittoverotus, varallisuusverotus ja varainsiirtoverotus. Eri verojen yhteisvaikutus on otettava huomioon sekä luopujan että jatkajan kannalta. Sukupolvenvaihdoksen verotuskohtelusta on pyrittävä muodostamaan jo etukäteen mahdollisimman luotettava arvio. Ennakkokannanoton hankkimista kannattaa harkita, ainakin monimutkaisissa ja epäselvissä kysymyksissä. (Yrityskummit 2003, 31; Immonen & Lindgren 2004, 25; Manninen 2001, 29.)

Tulo- ja varallisuusverotuksesta on mahdollista saada sitova ennakkokannanotto joko verovirastolta tai keskusverolautakunnalta, ei molemmilta. Verovirasto voi antaa ennakkotiedon tai keskusverolautakunta ennakkoratkaisun. Jos verovirasto on jo antanut kyseisestä asiasta ennakkotietonsa, keskusverolautakunta ei voi enää tutkia asiaa. Verovirasto antaa ennakkotiedossaan etukäteen tiedon siitä, miten se tulee hakemuksessa esitellyssä tapauksessa toimittamaan verotuksen. Keskusverolautakunta taas antaa ennakkoratkaisussaan sitovan ohjeen siitä, miten kyseisen asian verotus tulee verovirastossa toimittaa. Verovirastosta on mahdollista saada myös perintö- ja lahjaverotusta koskeva ennakkoratkaisu. (Immonen & Lindgren 2004, 26, 29.)

Sukupolvenvaihdos voi aiheuttaa veroseuraamuksia sekä luopujalle, jatkajalle että sille yritykselle, jossa sukupolvenvaihdos tapahtuu. Verotukseen vaikuttaa esimerkiksi kohteen eli yrityksen luovutusarvo, tapa jolla luovutus tehdään ja jatkajan sukulaisuussuhde luopujaan. Silloin kun yritys luovutetaan vastikkeetta eli esimerkiksi lahjana, verorasitus

kohdistuu yleensä luovutuksensaajaan eli jatkajaan. Vastikkeellisessa luovutuksessa eli kaupassa vero-rasitus kohdistuu luopujaan. Myös luovutettavan yrityksen yritysmuodolla on vaikutusta verotukseen. Henkilöyhtiöiden ja osakeyhtiön verotuksessa on eroja. (Manninen 2001, 27; Koironen 2000, 94; Immonen & Lindgren 2004, 17.)

2.6 Rahoitus

Rahoituksen järjestäminen kuuluu verotuksen ja sopivan jatkajan löytämisen ohella sukupolvenvaihdoksen suurimpiin haasteisiin. Sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen ja vaihdoksesta syntyvien veroseuraamusten maksamiseen voidaan tarvita rahoitusta. (Yrityskummit 2003, 40; Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus PK-Instituutti.)

Sukupolvenvaihdoksessa on mahdollista käyttää sekä yrityksen sisäistä rahoitusta että ulkoista rahoitusta. Ulkoista rahoitusta ovat lainat ja jatkajan omat varat. Sukupolvenvaihdoksen rahoitukseen tarvitaan monesti lainarahaa. Yrityksen varoja voidaan käyttää silloin, kun yritys lunastaa luopujan osuuksia tai osakkeita. (Manninen 2001, 25.)

Sukupolvenvaihdoksen rahoitusvaihtoehdoista voi tiedustella esimerkiksi pankeista, vakuutusyhtiöistä, rahoitusyhtiöistä, Finnverasta, Te-keskuksesta ja pääomasijoittajilta. Rahoitusyhtiötuotteita ovat hankintarahaus ja leasing. Niitä voi hyödyntää yrityskauppaan sisältyvän irtaimiston rahoittamisessa. Finnveran tarjoamia rahoitustuotteita ovat muun muassa yrittäjälaina, kasvutakaus, käyttöpääomalaina, investointilaina, kehittämislaina ja naisyrittäjälaina. (Yrityskummit 2003, 40, 43 - 44; Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus PK-Instituutti.)

2.7 Asiantuntija-apu

Sukupolvenvaihdokseen on mahdollista saada apua ja neuvoja usealta eri taholta. Suunnittelussa ja valmistelussa kannattaa käyttää asiantuntijoiden apua, koska selvityksiä ja ratkaisuja tehtäessä tarvitaan yleensä monenlaista osaamista eri alueilta. Konsultointia ja

asiantuntemusta saa muun muassa kirjanpitäjiltä, tilintarkastajilta, lakimiehiltä, vakuutusyhtiöistä, pankeista, veroimistoista, TE-keskuksesta, Finnverasta, Perheyritysten liitto ry:stä ja PKT-säätiöstä. (Yrityskummit 2003, 9, 53.)

Yksi sukupolvenvaihdokseen kehitetyistä tuotteista on TE-keskuksen ViestinVaihtopalvelu. ViestinVaihto-palvelu auttaa pk-yrityksiä sukupolvenvaihdokseen valmistautumisessa. Se toteutetaan kolme päivää kestäväenä konsultointina. Palveluun kuuluu luopujan ja jatkajan tilanteen ja odotusten selvittäminen, yrityksen taloudellisen arvon määrittäminen, verotuksellisten ja oikeudellisten kysymysten täsmentäminen ja eri luovutusvaihtoehtojen rahoitusmahdollisuuksien selvittäminen. ViestinVaihto-palvelun lopputuloksena yritykselle annetaan kirjallinen sukupolvenvaihdossuunnitelma, joka sisältää myös toimenpidesuosituksen. (TE-keskuksen esite.)

2.8 Sukupolvenvaihdoksen jälkihoito

Sukupolvenvaihdoksen jälkihoito on aloitettava heti sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Luopujan olisi hyvä olla jatkajan tukena vaihdoksen jälkeenkkin sovittuun aikarajaan asti. Jatkajan on mietittävä, miten hän pääsee sisälle yrityksen toimintaan ja mihin suuntaan hän rupeaa toimintaa kehittämään. Jatkajan kannattaa laatia ensimmäisen vuoden strategia ja liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen auttaa sisäistämään monia yritystä koskevia asioita. Lisäksi yrityksen sidosryhmät yleensä vaativat ajan tasalla olevan liiketoimintasuunnitelman. (Yrityskummit 2003, 49 - 50.)

Yhtiön hallinto on organisoitava uudelleen sukupolvenvaihdoksen jälkeen, koska yrityksen osakkeet ovat siirtyneet uudelle omistajalle tai uusille omistajille. Jos kyseessä on osakeyhtiö, omistajien on kutsuttava koolle yhtiökokous, jossa he nimittävät yhtiön hallituksen jäsenet. Jos kyseessä on avoin yhtiö tai kommandiittiyhtiö, yhtiön yhtiösopimusta on muutettava, koska yhtiömiehet ovat vaihtuneet. Osakeyhtiön on ilmoitettava kauppa-rekisteriin omistajanvaihdoksesta ja uudesta hallituksesta. Avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön on tehtävä ilmoitus kaupparekisteriin yhtiösopimuksen muutoksesta. (Yrityskummit 2003, 50.)

Sukupolvenvaihdoksen jälkihoitoon kuuluu sovitun kauppahinnan ja vaihdoksesta aiheutuneiden verojen maksaminen. Lisäksi jälkihoitoon kuuluu omistajan vaihtumisesta tiedottaminen henkilöstölle ja asiakkaille. (Yrityskummit 2003, 50.)

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa se on ollut päämenetelmänä. Joustavuutensa ansiosta haastattelu sopii moniin eri tutkimustarkoituksiin. Joustavuutta pidetäänkin haastattelun merkittävimpänä etuna. Haastattelutilanteessa tutkija on suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tämä mahdollistaa sen, että saatuja vastauksia ja tietoja voidaan selventää ja syventää. Haastateltavalta voidaan pyytää perusteluja mielipiteilleen. Lisäksi tarvittaessa voidaan esittää lisäkysymyksiä. Haastatteluaiheiden käsittelyjärjestystä on myös mahdollista muuttaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34 – 35; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 201.)

Monet haastattelun hyvät puolet sisältävät myös ongelmia. Haastattelijalla pitäisi olla taitoa ja kokemusta, jotta hän osaa toimia haastattelutilanteessa joustavasti eli esimerkiksi esittää tarkentavia lisäkysymyksiä tilanteen mukaan. Haastateltavien etsiminen, haastatteluajoista sopiminen ja varsinaiset haastattelut vievät aikaa. Haastattelut aiheuttavat kustannuksia kuten postitus-, puhelin- ja matkakustannuksia. Kuluja syntyy myös haastattelujen tallentamisvälineistä kuten nauhureista ja kaseteista. Haastattelu sisältää useita virhelähteitä. Virheitä aiheutuu haastattelijasta, haastateltavasta ja haastattelutilanteesta kokonaisuutena. Saadun haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi voivat olla ongelmallista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 202.)

Tutkimushaastatteluja on useita lajeja. Ne eroavat toisistaan lähinnä strukturointiasteensa perusteella. Haastattelulajeja ovat muun muassa lomakehaastattelu, syvähaastattelu ja teemahaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 204.)

Haastattelulajeista käytetyin on strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu. Siinä haastattelu tapahtuu lomaketta apuna käyttäen. Lomakkeen kysymysten ja väitteiden muoto ja niiden esittämisjärjestys haastattelutilanteessa on täysin määrätty. Lomakehaastattelun vaikein vaihe on juuri kysymysten muotoilu. Varsinainen haastattelu on yleensä helppo ja nopea toteuttaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 44 - 45; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 204.)

Strukturoimaton haastattelu eli syvähaastattelu muistuttaa keskustelua. Haastattelun kysymykset ovat muodoltaan avoimia kysymyksiä. Haastattelu etenee siten, että haastattelijan seuraava kysymys pohjautuu aina haastateltavan edelliseen vastaukseen. Koska haastattelulla ei ole etukäteen määrättyä runkoa kuten lomakehaastattelussa, haastattelun ohjailu on haastattelijan vastuulla. Syvähaastattelu onkin haastattelijan kannalta kaikkein vaativin haastattelumuoto. Haastatteluun kuluu tavallisesti myös paljon aikaa. Yleensä haastateltavia on vain muutama ja heidät haastatellaan perusteellisesti. Haastattelukertoja voi olla useita. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 45 - 46; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 206.)

Teemahaastattelu on kahden edellisen haastattelumuodon välimuoto, mutta se on kuitenkin lähempänä syvähaastattelua kuin lomakehaastattelua. Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen aihepiirien eli teema-alueiden mukaisesti, jotka ovat kaikille haastateltaville samat. Kysymyksiä ei ole kuitenkaan muotoiltu tarkasti eikä niiden järjestystä ole määritelty. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 204; Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.)

Muita tiedonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin kuten päiväkirjoihin, muistelmiin ja kirjeisiin perustuva tutkimus. Kyselyn avulla on mahdollista kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselyllä saatu tieto on kuitenkin monesti pinnallisempaa kuin esimerkiksi haastattelemalla saatu tieto. Lisäksi on vaikea varmistua siitä, ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset oikein ja ovatko annetut vastausvaihtoehdot olleet onnistuneita vastaajien näkökulmasta. Kyselyn suurin ongelma on monesti kato. Vastausprosentti jää usein melko alhaiseksi etenkin postikyselyssä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 191 - 192, 214.)

Havainnoinnin avulla on mahdollista saada välitöntä tietoa esimerkiksi yksilöiden tai ryhmien toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnointi on hyvä menetelmä muun muassa silloin, kun tutkitaan vuorovaikutusta. Se sopii käytettäväksi myös vaikeasti ennakoitavissa ja nopeasti muuttuvissa tilanteissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 209 - 210.)

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Haastattelemalla yrittäjiä on mahdollista saada syvällisempää ja monipuolisempaa tietoa sukupolvenvaihdokseen liittyvistä asioista kuin esimerkiksi kirjekyselyllä. Kirjekyselyssä on lisäksi se vaara, että vastausprosentti jää alhaiseksi. Haastattelumuodoista valittiin teemahaastattelu siksi, että se on joustavampi kuin lomakehaastattelu ja nopeampi toteuttaa kuin syvähaastattelu. Lisäksi sukupolvenvaihdoksia koskevasta teoriataustasta on löydettävissä erilaisia teema-alueiksi sopivia asioita.

3.1 Teema-alueiden valinta ja kysymysten muotoilu

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää minkälainen tilanne Suomussalmen kunnan alueella toimivissa yrityksissä on sukupolvenvaihdosten suhteen. Haastattelemalla yrittäjiä on tarkoitus selvittää heidän ajatuksiaan ja suunnitelmiaan yrityksen jatkon ja tulevaisuuden suhteen. Onko yrityksissä suunniteltu sukupolvenvaihdosta? Milloin mahdollinen sukupolvenvaihdos olisi ajankohtainen? Onko yrittäjillä tiedossa jatkajat yrityksiinsä? Millä tavalla mahdollinen sukupolvenvaihdos aiotaan toteuttaa? Lisäksi halutaan selvittää muun muassa se, aikovatko yrittäjät käyttää ulkopuolista asiantuntija-apua yrityksensä sukupolvenvaihdoksen toteuttamisessa.

Haastattelun alkuun laadittiin muutama kysymys, joilla on tarkoitus selvittää tutkimuksen kannalta oleellisia ja tärkeitä taustatietoja yrityksestä ja yrittäjästä (Liite 1). Yrittäjien tulevaisuuden suunnitelmien lisäksi halutaan tietää myös yrityksen historiasta ja kehitymisestä. Nämä tiedot auttavat muodostamaan kokonaiskuvaa yrityksestä. Lisäksi ensimmäiset kysymykset pohjustavat varsinaista haastattelua ja sukupolvenvaihdosta koskevia kysymyksiä.

Haastattelun teema-alueiksi valittiin seuraavat sukupolvenvaihdokseen kiinteästi kuuluvat asiat:

- Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu
- Jatkaja
- Sukupolvenvaihdoksen tekninen toteuttaminen
- Verotus
- Rahoitus
- Asiantuntija-apu
- Yrityksestä luopuminen.

Huolellisella ja ajoissa aloitetulla suunnittelulla voidaan vaikuttaa merkittävästi sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen. Ensimmäisen teema-alueen kysymyksillä selvitetään, ovatko yrittäjät suunnitelleet sukupolvenvaihdosta ja milloin mahdollinen sukupolvenvaihdos olisi ajankohtainen. Lisäksi kysytään yrittäjien mielipidettä ja arviota siitä, kuinka kauan ennen varsinaista vaihdosta sukupolvenvaihdosta pitäisi ruveta suunnittelemaan.

Jatkajan löytäminen voi olla sukupolvenvaihdoksen vaikein asia. Koska jatkajan löytäminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä sukupolvenvaihdoksen onnistumisen kannalta, se valittiin toiseksi teema-alueeksi. Teema-alueen kysymyksillä selvitetään, onko yrittäjillä tiedossa jatkaja yritystoiminnalleen. Jos jatkajaa ei ole tiedossa, yrittäjiltä kysytään miten ja mistä he aikovat ruveta jatkajaa etsimään. Lisäksi yrittäjiltä kysytään, mitkä asiat vaikuttavat siihen, kenet he valitsevat jatkajaksi.

Kolmanneksi teema-alueeksi valittiin sukupolvenvaihdoksen tekninen toteuttaminen. Kysymyksillä selvitetään, tietävätkö yrittäjät millä eri tavoilla sukupolvenvaihdos on mahdollista toteuttaa ja millä tavalla yrittäjät ovat ajatelleet toteuttaa sukupolvenvaihdoksen omassa yrityksessään.

Verotus on hyvin merkittävässä osassa sukupolvenvaihdoksessa. Siksi se oli luonteva ja itsestään selvä valinta yhdeksi teema-alueeksi. Kysymyksillä kartoitetaan yrittäjien tietämystä sukupolvenvaihdoksen verotuksesta ja sitä, minkälaiseksi he kokevat verotuksen.

Viidenneksi teema-alueeksi valittiin rahoitus. Rahoituksen järjestymisen on yksi sukupolvenvaihdoksen suurimmista haasteista. Teema-alueen kysymyksellä selvitetään, tietävätkö yrittäjät rahoitusmahdollisuuksista eli mistä rahoitusta on mahdollista saada ja millaista saatavilla oleva rahoitus on.

Sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa tarvitaan osaamista ja tietoa monilta eri alueilta. Kuudenneksi teema-alueeksi valittiinkin asiantuntija-apu. Kysymyksillä selvitetään, ovatko yrittäjät hakeneet tietoa sukupolvenvaihdokseen liittyvistä asioista. Yrittäjiltä kysytään myös, aikovatko he käyttää asiantuntija-apua yrityksensä sukupolvenvaihdoksen toteuttamisessa.

Viimeiseksi teema-alueeksi valittiin yrityksestä luopuminen. Teknisten ja oikeudellisten asioiden lisäksi sukupolvenvaihdokseen liittyy paljon tunteita. Yrittäjiltä kysytään, minkälaisia ajatuksia ja tunteita sukupolvenvaihdos ja yrityksestä luopuminen heissä herättävät. Lisäksi kysytään, aikovatko yrittäjät jäädä sukupolvenvaihdoksen tapahduttua kokonaan pois yritystoiminnasta vai aikovatko he jatkaa yrityksessä työskentelyä vaihdoksen jälkeenkin.

3.2 Haastattelujen toteutus

Tutkimuksen kohteena olivat Suomussalmen kunnan alueella toimivat yritykset. Haastattelua pyydettiin sellaisilta yrittäjiltä, joiden tiedettiin olevan suunnilleen sen ikäisiä, että heidän yrityksissään sukupolvenvaihdos voisi olla ajankohtainen lähivuosien aikana.

Yrittäjiin otettiin yhteyttä puhelimitse. Heille kerrottiin lyhyesti tutkimuksen aihe ja haastattelun tarkoitus ja heiltä kysyttiin halua osallistua tutkimukseen. Tällöin heillä oli mahdollisuus kieltäytyä haastattelusta.

Tutkimus suoritettiin maaliskuussa 2005 haastattelemalla neljää yrittäjää. Jokaisessa haastattelussa käytettiin apuvälineenä nauhuria. Kysymyksiä oli niin paljon, että haastattelutilanteessa olisi ollut mahdotonta kirjoittaa käsin ylös tarkasti kaikki haastateltavan antamat vastaukset.

Haastattelut kestivät kymmenestä seitsemääntoista minuuttiin. Haastattelun kestolla ja sillä, kuinka paljon suku-polvenvaihdosta ja siihen liittyviä asioita oli yrityksessä pohdittu, näytti olevan selvä yhteys. Niiden yrittäjien haastattelu kesti pidempään, jotka olivat pohtineet sukupolvenvaihdosta ja tutustuneet asiaan. Ei voida kuitenkaan sanoa, että asia on aina välttämättä näin, sillä haastattelun kestoon ja saatuihin vastauksiin vaikuttaa myös se, kuinka halukas yrittäjä on kertomaan kasvotusten täysin vieraalle henkilölle yritystään koskevia asioita. Myös nauhurin käyttö haastattelutilanteessa voi vaikuttaa haastateltavan antamiin vastauksiin. Tässä mielessä kirjekysely olisi ollut parempi menetelmä kuin haastattelu.

Haastattelut suoritettiin paikan päällä kyseisissä yrityksissä. Jokaisessa haastattelussa haastattelupaikkana oli yrityksen toimisto. Yrityksen toimisto oli luonteva valinta haastattelupaikaksi, koska haastattelu koski nimenomaan yritystä ja yrityksen tilannetta. Haastattelutilanne järjestettiin aina niin, että haastateltava ja haastattelija olivat kahden. Jokainen haastattelu pystyttiin viemään läpi ilman mitään ulkopuolisia häiriötekijöitä.

Suorittaessa ensimmäistä haastattelua kävi ilmi, että haastateltava käsitti kysymyksissä käytetyn sanan sukupolvenvaihdos niin, että jatkajan tulee olla luopujan oma tytär tai poika. Haastateltavalle kerrottiin, että sukupolvenvaihdokseksi katsotaan myös sellainen tilanne, jossa jatkaja tulee kokonaan perheen ja suvun ulkopuolelta. Seuraaville haastateltaville kerrottiin ja tarkennettiin heti haastattelujen alussa, mitä haastattelussa tarkoitetaan sanalla sukupolvenvaihdos.

3.3 Haastattelujen analysointi

Haastatteluaineiston analyysiin ja tulkintaan perehdyttiin lukemalla Hirsjärven ja Hurmeen teos Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö (2001).

Haastattelujen suorittamisen jälkeen haastatteluista saatu, nauhurilla tallennettu aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi sana sanalta. Tämän jälkeen aineistoa luettiin ja käytiin läpi useaan kertaan. Sitten aineistoa luokiteltiin, yhdisteltiin ja lopuksi tulkittiin.

Aineistoa läpikäydessä huomattiin, että yrittäjille olisi voinut esittää joistakin asioista enemmän lisäkysymyksiä, jolloin saatuja vastauksia olisi ollut mahdollista syventää. Tässä nousee esiin haastattelijan kokemattomuus, sillä haastattelijalla ei ole aikaisempaa kokemusta tällaisten haastattelujen tekemisestä.

4 TULOKSET

Tutkimuksessa mukana olleet yritykset oli perustettu vuosina 1973 - 1981. Kaikki yritykset olivat yritysmuodoltaan osakeyhtiöitä. Tarkoituksena ei ollut ollut valita tutkimukseen pelkästään osakeyhtiöitä. Valintaperusteena oli ollut yrittäjien ikä. Yrityksissä oli työntekijöitä 3 – 21.

Haastatellut yrittäjät olivat iältään 50 - 59 vuotta. Yrittäjistä kaikki toimivat yritystensä toimitusjohtajina. Kaikki haastatellut olivat miehiä. Tähänkään ei oltu pyritty tarkoituksella. Haastateltavia ei valittu sukupuolen perusteella. Haastatelluista neljästä yrittäjästä kaksi oli perustanut itse yrityksensä.

Sukupolvenvaihdon suunnittelu

Haastatelluista yrittäjistä yksi ei osannut sanoa, milloin hän aikoo luopua yritystoiminnasta. Yrittäjistä yksi oli valmis luopumaan heti, kun sopiva jatkaja löytyy. Kahdesta muusta yrittäjästä toinen arveli luopumisen olevan ajankohtainen viiden vuoden päästä, toinen kahdeksan vuoden päästä. Kaikki yrittäjät sanoivat, että ikääntyminen ja eläkkeelle siirtyminen ovat tärkeimmät syyt yrityksestä luopumiseen.

Yrittäjistä yksi ei ollut vielä suunnitellut sukupolvenvaihdosta. Yksi yrittäjä oli pohtinut ja miettinyt sukupolvenvaihdosta, mutta ei ollut vielä suunnitellut sitä aktiivisesti eikä vakavasti. Kahden yrittäjän sukupolvenvaihdon suunnittelu oli ollut lähinnä jatkajan tiedustelua ja etsimistä. Yrittäjät olivat hyvin samaa mieltä siitä, kuinka kauan ennen varsinaista vaihdosta sukupolvenvaihdosta pitäisi ruveta suunnittelemaan. Yrittäjistä yksi

sanoi, että sukupolvenvaihdosta pitäisi suunnitella joitakin vuosia, yksi sanoi että useita vuosia. Yrittäjistä kaksi määritteli sopivaksi suunnitteluajaksi viisi vuotta.

Jatkaja

Haastatelluilla yrittäjillä ei ollut tiedossa varmoja jatkajia yrityksiinsä. Yhdellä yrittäjällä oli kuitenkin tiedossa muutama varteenotettava ehdokas. Nämä jatkajaehdokkaat eivät ole yrittäjän sukulaisia eivätkä yrityksen työntekijöitä vaan kokonaan ulkopuolelta.

Kysyttäessä sitä, mistä ja miten yrittäjät aikovat ruveta jatkajaa etsimään, esille tuli muutamia eri keinoja. Jatkajaa aiottiin lähteä etsimään laittamalla ilmoitus asiasta alan lehteen. Lisäksi jatkajaa aiottiin ruveta etsimään omasta perheestä ja suvusta sekä yrityksen työntekijöiden joukosta. Osa yrittäjistä kuitenkin kertoi, ettei heidän perheistään todennäköisesti löydy jatkajaa.

Kysyttäessä sitä, mitkä asiat vaikuttavat siihen, kenet yrittäjät valitsevat jatkajaksi, melkein jokaisessa vastauksessa nousi esille raha. Jatkajan pitää pystyä rahoittamaan sukupolvenvaihdos eli jatkajan pitää pystyä maksamaan yrityksestä. Rahan lisäksi esille nousi myös muita asioita. Yhden yrittäjän toive jatkajaan liittyen oli, että pitkään toimineen yrityksen toiminta jatkuisi myös omistajanvaihdoksen jälkeenkin. Jatkajalta pitäisi löytyä osaamista ja asiantuntemusta niin että yritystoiminta jatkuisi ja työpaikat säilyisivät. Lisäksi jatkajan pitäisi olla sopiva henkilö jatkamaan juuri kyseessä olevaa yritystä. Yksi yrittäjä nosti esille yrityksen asiakkaat. Jatkajan pitäisi olla myös heidän mieleen.

Sukupolvenvaihdoksen tekninen toteuttaminen

Yrittäjien tietämys sukupolvenvaihdoksen erilaisista toteuttamistavoista oli vähäistä. Yrityskaupan eli yrityksen myymisen lisäksi esille nousi vain yrityksen lahjoittaminen. Tosin yrittäjistä yksi tiesi, että sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen on olemassa monia erilaisia tapoja. Yrittäjät aikovat toteuttaa sukupolvenvaihdoksen omassa yrityksessään hyvin todennäköisesti kaupalla.

Verotus

Yrittäjien sukupolvenvaihdoksen verotuksen tuntemuksessa ja tietämyksessä oli hyvin selviä eroja. Yksi yrittäjä sanoi tutkineensa verotusta. Hänen mielestään sukupolvenvaihdoksen verotus on todella monimutkainen, vaikea ja jatkuvassa muutoksessa oleva asia. Hän koki lisäksi, että verotus on korkeaa ja raskasta. Yrittäjistä kaksi tunsivat jonkin verran sukupolvenvaihdoksen verotusta. Heidän mielestään verotus on kohtuutonta. Yhdellä yrittäjällä ei ollut tietämystä sukupolvenvaihdoksen verotuksesta, eikä näin ollen mieltä pidettäkään siitä.

Rahoitus

Yrittäjistä kolme tiesi jonkin verran sukupolvenvaihdoksen rahoitusmahdollisuuksista elimestä ja millaista rahoitusta on mahdollista saada. Vastauksissa nousi esille pankkien lisäksi Tekes ja julkiset rahoituslaitokset. Yksi yrittäjä ei tiennyt sukupolvenvaihdoksen rahoitusmahdollisuuksista. Hän ei ollut joutunut vielä perehtymään niihin.

Vastauksista kävi ilmi, että verotuksen tuntemuksella ja rahoitusmahdollisuuksien tietämyksellä ei näyttänyt olevan yhteyttä. Jos yrittäjä tunsivat sukupolvenvaihdoksen verotusta, hän ei välttämättä tiennyt sukupolvenvaihdoksen rahoitusmahdollisuuksista. Tutkimustulosten perusteella ei voida myöskään sanoa, että se yrittäjä, jolla sukupolvenvaihdos oli ehkä ajallisesti lähimpänä, olisi tiennyt eniten sukupolvenvaihdokseen liittyvistä asioista.

Asiantuntija-apu

Yrittäjät olivat etsineet ja hakeneet jonkin verran tietoa sukupolvenvaihdokseen liittyvistä asioista. Kysyttäessä, mistä yrittäjät ovat tietoa hakeneet, vastaukset olivat hyvin erilaisia. Yrittäjistä yksi oli käynyt tilaisuuksissa, joissa oli ollut Tekesin edustaja kertomassa sukupolvenvaihdokseen liittyvistä asioista. Toinen yrittäjä taas oli hankkinut tietoa tilitoimistosta. Yksi yrittäjistä oli seurannut artikkeleita esimerkiksi yrittäjäjärjestöjen lehdistä. Hän mielestään myös internet on hyvä lähde tietojen hankkimiseen.

Yrittäjät kokivat, että saatavilla on ollut riittävästi tietoa sukupolvenvaihdokseen liittyvistä asioista ja mahdollisuuksista. Yrittäjät kaipasivat itse kuitenkin lisää tietoa verotuksesta ja rahoitusmahdollisuuksista, esimerkiksi mahdollisista starttirahoista, joita jatkajan olisi mahdollista saada.

Kaikki haastatellut yrittäjät aikovat käyttää asiantuntija-apua yrityksensä sukupolvenvaihdoksen toteuttamisessa. Apua aiotaan käyttää kaupan toteuttamisessa, jotta esimerkiksi lakiasiat ja kirjanpidolliset asiat menevät oikein. Apua aiotaan käyttää lisäksi verotuksen suunnittelussa ja sukupolvenvaihdoksen rahoituskysymyksissä. Esille nousi myös yrityksen arvon määrittäminen. Myös siinä tarvitaan asiantuntijaa.

Sopivan jatkajan löytämistä ja verotusta pidetään sukupolvenvaihdoksen vaikeimpina asioina. Nämä nousivat esille myös kysyttäessä yrittäjiltä, mitkä asiat he kokevat vaikeimmiksi sukupolvenvaihdoksessa. Verotusta pidettiin vaikeana, koska se on muuttunut ja muuttuu jatkuvasti. Yrittäjä, joka piti jatkajan löytämistä sukupolvenvaihdoksen vaikeimpana asiana, oli sitä mieltä, että Kainuuseen ei ole helppoa saada osaavia yrittäjiä. Mistä löytyy sellaisia yrittäjiä, jotka ovat valmiita lähtemään yritystoimintaan?

Yrityksestä luopuminen

Kuten teoriaosassa todettiin, yrittäjien välillä voi olla suuriakin eroja siinä, miten he kokevat yrityksestä luopumisen. Toisilta luopuminen käy helpommin, toiset eivät pääse siitä yli ehkä koskaan. Tässä tutkimuksessa yrittäjät jakautuivat selvästi kahteen osaan sen suhteen, minkälaisia ajatuksia ja tunteita sukupolvenvaihdos ja yrityksestä luopuminen heissä herättävät.

Yrittäjistä kaksi arveli yrityksestä luopumisen aiheuttavan haikeita ja kaihoisia tunteita. Tosin toinen heistä sanoi, että tällä hetkellä, kun työpäivät ovat pitkiä eikä lomaa ole aikaa pitää, toivoisi että yrityksestä pääsisi irti. Hän arveli kuitenkin, että kun omistajanvaihdos on sitten aikanaan tapahtunut ja jonkin verran aikaa on ehtinyt kulua, niin sitten tulee kaiho. Toinen näistä yrittäjistä taas sanoi, että yrityksestä luopuminen on haikeaa, koska yritykseen ja yritystoimintaan on vahvasti sitoutunut. Hän sanoi lisäksi, että hyvistä tutuista asiakkaista ei ole helppoa luopua. Nämä kaksi yrittäjää olivat perustaneet itse yrityksensä.

Kaksi muuta yrittäjää sanoi, että yrityksestä luopuminen ei ole vaikeaa ja että siinä ei ole mitään erityistä. Toinen heistä sanoi, että yritys on hänelle työpaikka, eikä hänellä ole tunnesiteitä yritykseen. Nämä kaksi yrittäjää eivät olleet perustaneet itse yritystään.

Kysyttäessä sitä, aikovatko yrittäjät jäädä kokonaan pois yritystoiminnasta sukupolvenvaihdoksen tapahduttua vai aikovatko he jatkaa työskentelyä yrityksessä vaihdoksen jälkeenkin, kaikki yrittäjät sanoivat, että se riippuu jatkajasta eli siitä, kuka jatkaja on ja haluaako jatkaja, että yrittäjä työskentelee jonkin aikaa vielä vaihdoksen jälkeenkin.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Suomussalmen kunnan alueella toimivien yritysten tilannetta sukupolvenvaihdosten suhteen. Erityisesti haluttiin selvittää, milloin sukupolvenvaihdos on ajankohtainen yrityksissä, ovatko yrittäjät suunnitelleet sukupolvenvaihdosta, onko yrittäjillä tiedossa jatkajat yrityksiinsä, millä tavalla yrittäjät aikovat toteuttaa mahdollisen sukupolvenvaihdoksen omassa yrityksessään ja aikovatko yrittäjät käyttää asiantuntija-apua sukupolvenvaihdoksen toteuttamisessa.

Tutkimus suoritettiin haastattelemalla neljää yrittäjää. Vaikka haastateltavia ei ollut tämän enempää, haastatteluissa nousi esille paljon niitä asioita, joita tämän työn teoriaosassakin on käyty läpi. Jos haastateltavia olisi ollut yksi, kaksi tai kolme enemmän, sillä tuskin olisi ollut merkittävää vaikutusta tutkimustuloksiin. Jos yritysten sukupolvenvaihdostilannetta olisi haluttu kartoittaa laajemmassa mittakaavassa, tutkimus olisi pitänyt suorittaa kirjekselyn avulla. Tällöin olisi ollut mahdollista tavoittaa paljon suurempi joukko yrittäjiä. Silloin ei olisi kuitenkaan ollut mahdollista saada niin syvällistä tietoa kuin haastattelujen avulla. Myös vastausprosentin jääminen alhaiseksi olisi ollut hyvin mahdollista.

Tutkimuksessa mukana olleissa neljässä yrityksessä mahdolliset sukupolvenvaihdokset tapahtuvat arviolta seuraavien kahdeksan vuoden aikana. Kun otetaan huomioon, mitä kaikkea sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun kuuluu, haastateltujen yrittäjien sukupolvenvaihdoksen suunnittelua voidaan pitää aika vähäisenä. Suunnittelu oli ollut lähinnä jatkajan tiedustelua ja etsimistä. Yhdessä yrityksessä sukupolvenvaihdosta ei oltu suunni-

teltu vielä ollenkaan. On kuitenkin huomioitava, että vaikka suunnittelu ei ollut vielä ollut kovin aktiivista ja vakavaa, yrittäjät olivat kuitenkin etsineet ja hakeneet jonkin verran tietoa sukupolvenvaihdokseen liittyvistä asioista kuten verotuksesta ja rahoituksesta.

Haastatelluilla yrittäjillä ei ollut vielä tiedossa varmoja jatkajia yrityksiinsä. Jatkajia aiottiin ruveta etsimään oman perheen ja suvun keskuudesta sekä yrityksen työntekijöiden joukosta. Jatkajaa aiottiin hakea myös lehti-ilmoittelun avulla. Jatkajan löytämisen vaikeus nousi esille erityisesti yhdessä haastattelussa. Esiin nousi myös ajatus, että Kainuuseen ei ole helppoa saada osaavia yrittäjiä. Tosi asia on varmasti se, että Kainuu ei ole niitä vetovoimaisimpia ja houkuttelevimpia alueita. Olosuhteet, kuten korkea työttömyys ja väkiluvun väheneminen, huomioon ottaen tämä alue ei ole niitä otollisimpia ja parhaimpia alueita harjoittaa yritystoimintaa. Varmasti kuitenkin Kainuun alueeltakin löytyy paljon osaavia ja ammattitaitoisia henkilöitä, jotka olisivat kyvykkäitä jatkamaan yritystoimintaa. Miten saada yrityksestään luopumassa olevat yrittäjät ja potentiaaliset jatkajat kohtaan? Kaikkein tärkeintä olisi, että yrityksiin löytyisi jostakin jatkajat, jolloin yritysten toiminta jatkuisi ja muun muassa työpaikat säilyisivät. Huonoin vaihtoehto on se, että yritys lopettaa kokonaan toimintansa.

Yrittäjät tiesivät vähän erilaisista sukupolvenvaihdoksen teknisistä toteuttamismahdollisuuksista. Kaikkien yritysten kohdalla todennäköisin sukupolvenvaihdoksen toteuttamistapa tulee olemaan yrittäjien mukaan kauppa. Työn teoriaosassa todettiin, että sukupolvenvaihdos toteutetaan yleensä kauppana. On myös muistettava, että jos jatkaja tulee kokonaan ulkopuolelta, luopujalla on käytössään vähemmän erilaisia sukupolvenvaihdoksen toteuttamistekniikoita kuin silloin, jos jatkaja on esimerkiksi luopujan lapsi. Osa haastatelluista yrittäjistä arveli, ettei heidän perheistään todennäköisesti löydy jatkajaa yritykseen.

Sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa tarvitaan yleensä niin monenlaista osaamista eri alueilta, että asiantuntija-avun käyttäminen kannattaa. Kaikki haastatellut yrittäjät aikovat käyttää asiantuntija-apua yrityksensä sukupolvenvaihdoksen toteuttamisessa. Apua aiotaan käyttää lähinnä kaupan toteuttamisessa, verotuksen suunnittelussa ja rahoituskysymyksissä.

Tämän tutkimuksen tapauksissa oli selvä yhteys sillä, oliko yrittäjä perustanut itse yrityksensä vai ei ja sillä, minkälaisia ajatuksia ja tunteita sukupolvenvaihdos ja yrityksestä luopuminen yrittäjässä herätti. Ne yrittäjät, jotka olivat itse perustaneet yrityksensä ja työskennelleet siinä jo tähän mennessä yli kaksi kymmentä, jopa kolmekymmentä vuotta, sanoivat, että yrityksestä luopuminen herättää haikeita tunteita. Ne yrittäjät puolestaan, jotka eivät olleet itse perustaneet yritystä, eivät koe yrityksestä luopumista vaikeaksi eikä luopuminen herätä heissä mitään erityisiä tunteita. Jos haastateltavia olisi ollut enemmän, olisi ollut mielenkiintoista nähdä, olisiko tämä yhteys näiden kahden asian välillä pätenyt kaikkien tapauksien kohdalla. Voisi hyvin kuitenkin olettaa, että jos on ollut itse perustamassa yritystä, yrityksestä luopuminen herättää enemmän tunteita, etenkin niitä haikeita.

Tässä tutkimuksessa haastateltiin vain sellaisia yrittäjiä, joiden yrityksissä sukupolvenvaihdos on tulossa lähivuosien aikana. Mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi haastatella sellaisia yrittäjiä, joiden yrityksissä sukupolvenvaihdos on jo tapahtunut. Tutkimukseen voisi ottaa mukaan sekä yrityksestään luopuneita että yritystoimintaa jatkaneita. Haastattelulla voisi selvittää heidän kokemuksiaan ja ajatuksiaan toteutuneesta sukupolvenvaihdoksesta.

LÄHTEET

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Immonen, R. & Lindgren, J. 2004. Onnistunut sukupolvenvaihdos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kinkki, S. 1997. Yritysavain - Yrityksen perustoiminnot. Porvoo: WSOY - Kirjapainoyksikkö.
- Koiranen, M. 2000. Juuret ja siivet - Perheyrietyksen sukupolvenvaihdos. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Lakari, T. 2004. Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolvenvaihdos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Manninen, P. 2001. Yritys vaihtaa omistajaa - sukupolvenvaihdos ja yrityskauppa käytännössä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Siikarla, P. J. 2001. Onnistunut yrityskauppa ja sukupolvenvaihdos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Stenholm, P. 2003. Yrityksen sukupolvenvaihdos ja sen tukeminen. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 7/2003. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- TE-keskuksen esite. ViestinVaihto, työkalu hallittuun sukupolvenvaihdokseen.
- Ukkola, O. & Vilppula, T. Yrityksen omistus muutoksessa - Sukupolvenvaihdos, yhtiömuoto, verotus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Yrityskummit ry. 2003. Vetäjä vaihtuu - Havaintoja, ohjeita ja kokemuksia yritysten sukupolvenvaihdoksista. Toinen painos.

Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus PK-Instituutti. Yrityksen sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen – Kysymyksiä ja vinkkejä valmistautumisen ja keskustelun tueksi. Saatavilla: http://www.tukkk.fi/pki/Spvtyokalu_PKI/demo/ali/sukupolvenvaihdokseen_valmistautuminen.pdf (Luettu 6.12.2004)

Haastateltavan ikä ja asema/tehtävä yrityksessä

Yrityksen taustatiedot:

- Mikä on yrityksen yritysmuoto?
- Milloin yritys on perustettu?
- Monesko omistaja yrityksen nykyinen omistaja on? (aikaisemmat omistajanvaihdokset/sukupolvenvaihdokset, miten toteutettu)
- Mikä on yrityksen toimiala? Mitkä ovat yrityksen tärkeimmät toiminnot?
- Kertoisitteko lyhyesti, miten yritys on kehittynyt perustamisvuodesta tähän päivään?
- Kuinka paljon yrityksessä on työntekijöitä tällä hetkellä?
- Miten työntekijöiden määrä on kehittynyt?
- Työskenteleekö yrityksessä perheenjäseniä tai sukulaisia?
- Miten kuvailisitte yrityksen tämän hetkistä taloudellista tilannetta?

Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu

- Milloin aiotte luopua yritystoiminnasta?
- Mitkä ovat tärkeimmät yrityksestä luopumisen syyt?
- Oletteko suunnitelleet sukupolvenvaihdosta? Jos olette, mitä asioita olette suunnitelleet? Oletteko tehneet sukupolvenvaihdossuunnitelman?
- Milloin sukupolvenvaihdos olisi ajankohtainen yrityksessänne?
- Kuinka kauan ennen varsinaista vaihdosta sukupolvenvaihdosta teidän mielestänne pitäisi ruveta suunnittelemaan?

Jatkaja

- Onko teillä tiedossa jatkaja yritykseenne? Jos on, hänen ikänsä?
- Onko jatkaja omasta perheestänne tai suvustanne vai kokonaan ulkopuolelta? Jos ulkopuolelta, niin kuka hän on (työntekijä, tuttava, asiakas, jne)? Miksi valitsitte jatkajaksi juuri hänet?
- Jos teillä ei ole tiedossa jatkajaa, niin miten ja mistä aiotte ruveta jatkajaa etsimään? Mitkä asiat vaikuttavat siihen, kenet valitsette jatkajaksi?

Sukupolvenvaihdoksen tekninen toteuttaminen

- Tiedättekö millä eri tavoilla sukupolvenvaihdos on mahdollista toteuttaa?
- Millä tavalla aiotte toteuttaa sukupolvenvaihdoksen omassa yrityksessänne?

Verotus

- Onko teillä tietämystä sukupolvenvaihdoksen verotuksesta? Minkälaiseksi koette sen?

Rahoitus

- Tiedättekö sukupolvenvaihdoksen rahoitusmahdollisuuksista eli mistä ja millaista rahoitusta on mahdollista saada?

Asiantuntija-apu

- Oletteko etsineet tai hakeneet tietoa sukupolvenvaihdokseen liittyvistä asioista? Jos olette, niin millaisista asioista ja mistä olette tietoa hakeneet? Onko saatavilla ollut riittävästi tietoa sukupolvenvaihdokseen liittyvistä asioita ja mahdollisuuksista? Minkälaista tietoa kaipaisitte lisää?
- Aiotteko käyttää asiantuntija-apua sukupolvenvaihdoksessa? Jos aiotte, niin missä asioissa ja minkälaista apua?
- Mitkä sukupolvenvaihdokseen liittyvät asiat koette vaikeimmiksi?

Yrityksestä luopuminen

- Minkälaisia ajatuksia ja tunteita sukupolvenvaihdos ja yrityksestä luopuminen teissä herättävät?
- Aiotteko jäädä kokonaan pois yritystoiminnasta sukupolvenvaihdoksen tapahduttua vai aiotteko jatkaa työskentelyä yrityksessä vaihdoksen jälkeenkin? Jos aiotte, niin minkälaisissa tehtävissä?