

Emmi Sipilä

Sukupolvenvaihdos perheyrittäjäksessä

Hinausautokeskus Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2014

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Emmi Sipilä Sukupolvenvaihdos perheyrytyksessä. Hinausautokeskus Oy 39 sivua + 1 liite Marraskuu 2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaajat	Lehtori Heikki Hyvärinen Lehtori Eija Westerberg
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia millaisia eri mahdollisuuksia on toteuttaa sukupolvenvaihdos perheyrytyksessä, miten omistaja ja yhtiö voivat valmistautua menettelyyn ja mitä huojennuksia verotuksessa voidaan käyttää. Aihe oli opinnäytetyön kirjoittajalle mielenkiintoinen ja ajankohtainen, sillä hän oli mahdollisesti yksi caseyrytyksen tulevista jatkajista. Caseyrytykseksi opinnäytetyöhön valittiin Hinausautokeskus Oy, joka on yksi pääkaupunkiseudun suurimmista hinausalanyrytyksistä.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisessa osassa tutustuttiin perheyrytykseen käsitteenä ja siihen, mitä eri tapoja on toteuttaa sukupolvenvaihdos. Sopivinta vaihtoehtoa onnistuneelle sukupolvenvaihdokselle valittiin analysoimalla erilaisia lakeja ja säädöksiä sekä tutustumalla verolainsäädäntöön. Työssä pyrittiin ottamaan huomioon myös nykyisten yrittäjien toivotavat tavat tehdä sukupolvenvaihdos.</p> <p>Opinnäytetyö oli oikeudellinen tutkimus. Tutkimuksessa esiteltiin sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun ja sitä kautta koko prosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Opinnäytetyötä varten tietoa kerättiin sukupolvenvaihdoksesta eri oikeuslähteistä, kuten lainsäädöksistä, lainvalmisteluaineistoista, ennakkoratkaisuista ja lainopillisesta oikeuskirjallisuudesta. Työssä otettiin huomioon myös konkreettisia esimerkkejä jo tehdyistä sukupolvenvaihdoksista.</p> <p>Opinnäytetyön kautta onnistuttiin tutustumaan aiheeseen tulevaisuuden sukupolvenvaihdosta varten. Työssä kerättiin tarvittavat tiedot onnistuneen sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseksi yrityksen luopujat ja jatkajat huomioiden. Tehdyn tutkimuksen perusteella voitiin todeta, että caseyrytyksellä on hyvät edellytykset onnistuneelle sukupolvenvaihdokselle. Sukupolvenvaihdoksen tullessa ajankohtaiseksi vaihdos vaatii caseyrytykseltä huolellista suunnittelua ja eri toteutusvaihtoehtojen tarkkaa huomioimista. Tällä varmistetaan toimintaedellytykset myös vaihdoksen jälkeen.</p>	
Avainsanat	perheyrytyty, sukupolvenvaihdos, verotus

Author Title Number of Pages Date	Emmi Sipilä Change of Generation in a Family Business Hinausautokeskus Oy 39 pages + 1 appendix November 2014
Degree	Bachelor in Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructors	Heikki Hyvärinen, Senior Lecturer Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The subject of this thesis was the change of generation in a family business. The purpose of this study was to examine what kind of different possibilities there are to implement the change of generation, as well as how the owner and the company can prepare for the process and what tax reliefs can be used. The subject of this thesis was interesting and topical for the author, because she might be one of the future successors of the case company. The case company in this thesis was one of the largest towage companies in the metropolitan area called Hinausautokeskus Oy.</p> <p>The theoretical part focused on the concept of family business and on the different ways of implementing the generation change. The best option for a successful change of generation was selected by analysing a variety of laws and regulations, as well as by looking at the tax legislation. The aim was to take into account also the current owner's desired way to do the change of generation.</p> <p>This thesis was carried out as a judicial research. For this this thesis, the information was collected from various judicial sources, such as law regulations, law drafting materials, preliminary rulings and judicial literature. The work took also into account the concrete examples from the change of generations that have already been executed.</p> <p>Through this thesis, the author managed to explore the topic for the upcoming change of generation in the case company. All the necessary information for the successful change of generation was collected keeping in mind the incumbents and continuators. Based on the study, it can be concluded that the case company has good conditions for a successful change of generation. When the moment for the change of generation comes, it requires careful planning and consideration of the exact way of implementing to make sure that the operational preconditions also work after the change.</p>	
Keywords	Family company, the change of generation, taxation

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Yleistä opinnäytetyöstä	1
1.2	Opinnäytetyön tausta ja tavoite	2
1.3	Aiheen rajaus	3
1.4	Tutkimusmenetelmä	3
1.5	Keskeiset käsitteet	4
1.6	Opinnäytetyön rakenne	5
2	Hinausautokeskus Oy	6
2.1	Historia	7
2.2	Toimiala ja palvelutilanne	7
2.3	Tulevaisuus	8
3	Perheyrittäjä	9
3.1	Yleistä perheyrittäjyydestä	9
3.2	Perheyrittäjien edut ja haitat	10
3.3	Perheen ja yritystoiminnan yhdistäminen	10
3.4	Tilastotietoa perheyrittäjistä	12
4	Sukupolvenvaihdos	13
4.1	Yleistä sukupolvenvaihdoksesta	13
4.2	Sukupolvenvaihdoksen vaiheet	14
4.3	Sukupolvenvaihdoksen ongelmat ja vaikeudet	17
4.4	Huomioitavaa sukupolvenvaihdoksessa	19
4.5	Sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen	20
5	Sukupolvenvaihdoksen tavat	21
5.1	Kauppa käypään hintaan	21
5.2	Lahjaluonteinen kauppa	22
5.3	Osakekauppa	23
5.4	Substanssikauppa	24
5.5	Suunnattu osakeanti	25
5.6	Omien osakkeiden hankinta	26

6	Sukupolvenvaihdoksen verotus	28
6.1	Yleistä sukupolvenvaihdoksesta verotuksessa	28
6.2	Sukupolvenvaihdoksen verotuksen suunnittelu	29
6.3	Tuloverolaki ja sen soveltaminen sukupolvenvaihdokseen	29
6.4	Luovutusvoitto	30
6.5	Peitelty osinko	31
6.6	Perintö- ja lahjaverolaki	32
6.7	Huojennukset	32
6.7.1	Huojennus tuloverotuksessa	32
6.7.2	Huojennus perintö- ja lahjaverotuksessa	33
7	Yhteenveto	35
7.1	Johtopäätökset ja ehdotukset	35
7.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi	36
7.3	Itsearviointi	37
	Lähteet	38
	Liitteet	
	Liite 1. Sukupolvenvaihdoshuojennusten vertailu	

1 Johdanto

1.1 Yleistä opinnäytetyöstä

Yrityksen sukupolvenvaihdos on noussut hyvin ajankohtaiseksi asiaksi niin Suomessa kuin muuallakin Euroopassa. Niitä on arvioitu tapahtuvan seuraavan vuosikymmenen aikana keskimäärin joka kolmannessa yrityksessä Euroopan unionin alueella. Suomessa niitä arvioidaan tapahtuvan vuosittain noin 8 000–9 000 yrityksessä, ja ne on arvioitu ajoittuvan vuosiin 2005–2015. (Stenholm 2003, 16–17.) Tutkimukset kuitenkin paljastavat perheyriyten oikean todellisuuden. Niiden mukaan 30 prosenttia perheyriyksistä selviytyy toiseen sukupolveen, mutta siitä eteenpäin onnistuu jatkamaan vain 10 prosenttia. (Beckhard & Dyer 1983, 60.)

Nykyään paljon puhuttaa ihmisten suuret ikäluokat yritysmaailmassa, varsinkin perheyriyksissä. Tämä vaikuttaa siihen, että vanhemman sukupolven saavuttaessa eläkeiän on aika miettiä tulevaa sukupolvea ja yritystoiminnan jatkoa. Sukupolvenvaihdos prosessina on yrityksen suurimpia haasteita, jossa yrityksen omistajuus, johtajuus ja osaaminen siirretään seuraavalla yrittäjäsukupolvelle. Useimmiten sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa yrittäjän elinaikana tai hänen kuoltuaan siirtämällä toiminta jatkavalle henkilölle, joka on usein luovuttajan lapsi. Sukupolvenvaihdokseen sisältyy sosiaalisia paineita ja paljon tunnetta. Vaihdokseen kannattaa varata riittävästi aikaa, jotta sekä luopuja että jatkaja sopeutuvat muutokseen siirtymäajan aikana. (Immonen & Lindgren 2009, 1–2.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on sukupolvenvaihdos perheyriyksessä, ja caseyritykseksi valitsin pääkaupunkiseudulla toimivan hinausalan yrityksen. Tarkoituksena on tutustua koko sukupolvenvaihdosprosessiin ja kartoittaa sukupolvenvaihdoksen erilaisia toteuttamistapoja. Opinnäytetyö toimii yhtenä työkaluna valittaessa oikeaa tapaa sukupolvenvaihdoksen tekemiseen caseyrityksessä. Aihe on minulle opinnäytetyön kirjoittajana ajankohtainen ja mielenkiintoinen, sillä lähitulevaisuudessa perheyriyksesämme on tulossa muutoksia, kun nykyiset omistajat ovat jäämässä eläkkeelle.

Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti myös se, että perhepiirissäni on paljon perheyrityksiä, joissa sukupolvenvaihdos on hyvin ajankohtainen. Lisäksi mielestäni on innostavaa tutkia tätä aihetta, sillä perheyrittäjäyys on merkittävä voimavara Suomen työllistäjänä. Suomalaisista yrityksistä jopa 86 % on perheyrityksiä, ja ne työllistävät 50–60 % työllisistä. Perheyrityksiä on erilaisia: suuria ja pieniä, listattuja ja listaamattomia. Ne voivat toimia millä toimialalla tahansa. (Heinonen 2003, 3.)

1.2 Opinnäytetyön tausta ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, millaisia eri mahdollisuuksia on sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen, miten omistaja ja yhtiö voivat valmistautua menettelyyn ja mitä huojennuksia verotuksessa voidaan käyttää. Millä keinoin vaihdokseen voidaan valmistautua, ja mitkä ovat vaihtoehdot, jos valmistelut jäävät tekemättä.

Opinnäytetyössäni esittelen sukupolvenvaihdoksen suunnittelua ja sitä kautta koko prosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tämän lisäksi erittelen eri lakeja, joita pitää ottaa huomioon sukupolvenvaihdosta tehtäessä. Opinnäytetyötä varten keräsin tietoa sukupolvenvaihdoksesta eri oikeuslähteistä eli lainsäädöksistä, lainvalmisteluaineistoista, ennakkoratkaisuista ja lainopillisesta oikeuskirjallisuudesta. Pyrin ottamaan huomioon myös konkreettisia esimerkkejä jo tehdyistä sukupolvenvaihdoksista.

Caseyritykseksi opinnäytetyöhön valitsin yhden pääkaupunkiseudun suurimmista hinausalan yrityksistä Hinausautokeskus Oy. Jo toisessa sukupolvessa olevan yrityksen palveluihin kuuluvat muun muassa henkilöautojen, moottoripyörien ja raskaan kaluston hinaukset, työkoneiden kuljetukset sekä tiepalvelut tienpäällä.

Syy, miksi valitsin tämän aiheen opinnäytetyökseksi on yksinkertaisesti se, että saatan tulevaisuudessa olla yksi mahdollinen jatkaja caseyrityksenä olevassa perheyrityksessä, ja on kiinnostavaa tutustua aiheeseen jo etukäteen. Yrityksessä on suunnitteilla sukupolvenvaihdos noin viiden vuoden päähän. Tavoitteena on löytää Hinausautokeskus Oy:n nykyisille omistajille ja jatkajalle sopivin tapa edessä olevan haastavan sukupolvenvaihdosprosessin toteutukseen. Yrityksen vastuun siirtäminen jollekin neljästä lapsesta tulisi toteuttaa mahdollisimman onnistuneesti pitäen mielessä sekä taloudelliset intressit sekä avainasiakkaiden edut.

1.3 Aiheen rajaus

Aiheen olen rajannut Suomessa toimiviin keskisuuriin perheyrittäjiin. Opinnäytetyössä käyn läpi Suomen lakeja, jotka liittyvät sukupolvenvaihdokseen, ja joita pitää ottaa huomioon etsiessä edullisinta keinoa sukupolvenvaihdoksen tekemiseen. Caseyrityksenä toimii Hinausautokeskus Oy, ja tarkempana rajauksena on yrityksessä tulevaisuudessa tapahtuva sukupolvenvaihdos. Olen kerännyt caseyritykselle oleellimmat sukupolvenvaihdos tavat, ja olen tarkoituksella jättänyt pois yhtiön lopettamisen tai fuusioitumisen.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Kyseessä on oikeudellinen aihe, ja ratkaisuvaihtoehtojen kartoittaminen ja valintojen tekeminen perustuu päätöksien tekemistä edeltäviin oikeudellisiin analyysiin. Opinnäytetyössäni perehdyn lainsäädäntöön, verotukseen, yrittäjien omiin näkökulmiin sekä jatkavan sukupolven kiinnostukseen jatkaa yritystä.

Opinnäytetyössäni käytän pääasiassa oikeustiedettä aineiston keräämiseen. Työhön olennaisesti kuuluu tutustua eri oikeuslähteisiin ja niiden käyttötapoihin. Laajimmassa merkityksessä oikeuslähteiksi voidaan kutsua kaikkia niitä tulkintaperusteita, joista oikeus muodostuu. Käsitteenä se tarkoittaa juridisia perusteita, joihin oikeudellinen ratkaisutoiminta perustuu, ja samalla se on lähde, jossa olevan oikeusohjeen lainsoveltajan tulee tai saa ottaa huomioon. Oikeuslähteet koskettavat erityisesti ratkaisutoimintaa eli lain soveltamista, ja kullekin oikeudenalalle on oma oikeuslähteistönsä. Perinteisesti oikeuslähteet ovat Suomessa ryhmitelty kolmeen alalajiin: oikeudellisen ratkaisun tekijää vahvasti velvoittaviin, heikosti velvoittaviin ja sallittuihin oikeuslähteisiin. (Hirvonen 2011, 36.)

Vahva velvoittavuus oikeuslähteessä merkitsee sitä, että julkisen vallan käytössä lähteen ilmaisemaa normia on noudatettava virkavastuun uhalla. Esimerkkejä tällaisista vahvasti velvoittavista oikeuslähteistä ovat muun muassa kotimaiset kansanedustuslaitoksen antamat säädökset eli perustuslaki ja niin sanottu tavallinen laki. Koska Suomi kuuluu Euroopan unioniin, on maamme sovellettava myös eurooppaoikeudellista normistoa. Tähän normistoon kuuluu muun muassa Euroopan yhteisöjen perustamissopimukset, yhteisön toimielinten antamat asetukset, direktiivit ja päätökset sekä Euroopan

neuvoston ihmisoikeussopimukset. Näin ollen vahvasti velvoittavia oikeuslähteitä ovat Euroopan yhteisöjen tuomioistuimen ja Euroopan ihmisoikeustuomioistuimen soveltamisratkaisut. (Andström 2003.)

Oikeuslähteen heikolla velvoittavuudella tarkoitetaan sitä, että lähteen ilmaiseman normin kiertämisestä ei seuraa virhesanktiota. Esimerkkejä heikosti velvoittavista oikeuslähteistä ovat muun muassa lainvalmisteluaineisto ja tuomioistuinten antamat ennakkoratkaisut. Lainvalmisteluaineiston avulla voidaan saada tietoa säädösten taustalla olevasta lainsäätäjän tarkoituksesta. Tuomioistuinten ennakkoratkaisujen seuraaminen puolestaan kertoo oikeudellisesta ennakoitavuudesta ja yhdenvertaisuudesta, jolloin päästään sovellettavan oikeuden yhdenmukaisuuteen. (Andström 2003.)

Jos velvoittavista oikeuslähteistä saadun tiedon avulla ei päästä tulkintaratkaisuun, voidaan käyttää sallittuja oikeuslähteitä. Näitä ovat esimerkiksi lainopillinen kirjallisuus, oikeusjärjestelmäämme lähellä olevat oikeus järjestykset ja historiallinen oikeus. (Andström 2003.)

1.5 Keskeiset käsitteet

Seuraavaksi esittelen tiivistetysti muutaman opinnäytetyöhöni liittyvän käsitteen, jotka auttavat lukijaa ymmärtämään aihetta paremmin.

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

Jatkajalla tarkoitetaan yrityksen uutta, tulevaa johtajaa. Hän ottaa sukupolvenvaihdoksessa yrityksen vetovastuun. Sukupolvenvaihdoksen aikana hänestä tulee yleensä yrityksen toimitusjohtaja ja osakas. Hän on voinut työskennellä yrityksessä jo ennen vaihdoksen alkua tai hän voi tulla kokonaan yrityksen ulkopuolelta. Hän voi olla lopettavan yrittäjän perhepiiristä tai sen ulkopuolelta. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 11.)

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

Pk-yritys tarkoittaa pientä ja keskisuurta yritystä. Yrityksen liikevaihdon on oltava alle 50 miljoonaa euroa ja sillä on alle 250 työntekijää. Lisäehtona on, että taseen loppusumma on alle 43 miljoonaa euroa. Näiden lisäksi pk-yrityksen täytyy olla suuryritys tai konserni eikä se saa omistaa pääomasta tai äänivallasta 25 prosenttia tai enempää. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 10.)

Luovutusvoiton laskemisessa voidaan todellisen hankintamenon sijasta käyttää myös ns. **hankintameno-olettamaa**. Hankintameno-olettama on 40 prosenttia luovutushinnasta, jos omaisuus on omistettu vähintään 10 vuotta, ja 20 prosenttia, jos omistusaika on alle 10 vuotta. Hankintameno-olettaman lisäksi luovutushinnasta ei saa vähentää mitään muuta. Luonnollisen henkilön ja kotimaisen kuolinpesän omaisuuden luovutushinnasta hankintamenona vähennetään aina vähintään 20 prosenttia luovutushinnasta, vaikka osakkeiden yhteenlaskettu hankintameno ja voiton hankkimisesta aiheutuneet kulut olisivat vähemmän kuin laskennallinen hankintameno-olettama. (Juusela & Tuominen 2010, 27.)

1.6 Opinnäytetyön rakenne

Johdannon jälkeisessä luvussa käsittelen itse caseyritystä ja sen taustaa. Esittelen yrityksestä yleistä tietoa ja sen historiaa, kuvailen toimialaa sekä tulevaisuudensuunnitelmia.

Kolmannessa luvussa kerron perheyrytyksestä yleisesti. Kerron, mitä se käsitteenä tarkoittaa, ja mitä elementtejä siihen kuuluu. Kerron perheyrytysten historiasta, eduista ja haitoista ja esittelen tilastoa perheyrytyksistä. Luvussa on tietoa myös perheen ja yritystoiminnan yhdistämisestä.

Neljännessä luvussa käsittelen itse sukupolvenvaihdosta. Luvussa esittelen, mitä sukupolvenvaihdos on ja minkälaisia vaiheita vaihdokseen kuuluu. Sukupolvenvaihdosta tehdessä saattaa matkan varrella tulla ongelmia ja vaikeuksia, joista kerron myöskin työssäni. Suurimpia ongelmia tulee ihmissuhteissa, joita sukupolvenvaihdos saattaa

joko vahvistaa tai heikentää. Tulen kertomaan myös tärkeistä huomioitavista asioista sukupolvenvaihdosta tehdessä, sekä itse suunnittelusta ja onnistumisen edellytyksistä.

Opinnäytetyön viidennessä luvussa kerron mitä eri tapoja on siirtää omistus vanhalta sukupolvelta uudelle polvelle, ja mitä kussakin vaihdostavassa pitää ottaa huomioon. Kerron lyhyesti jokaisesta vaihdostavasta, jotka olen miettinyt olevan oleellisia vaihtoehtoja caseyritykselle. Olen tarkoituksella jättänyt pois vaihtoehdot, joissa yritys myytäisiin ulkopuoliselle tai lopetettaisiin kokonaan, sillä en usko näiden tapojen olevan vaihtoehtona caseyrityksessä. Työssäni kerron myös, mitä on kauppa käypään hintaan, osakekauppa, substanssikauppa, suunnattu osakeanti, omien osakkeiden hankinta sekä lahjaluonteinen kauppa.

Kuudennessa luvussa tarkastellaan sukupolvenvaihdoksen verotusta. Kerron erilaisista verotukseen liittyvistä asioista, jotka pitää ottaa huomioon valittaessa sukupolvenvaihdoksen toteuttamistapaa. Verotukseen vaikuttavia tekijöitä on useita, kuten esimerkiksi luovutustapa, kohteen luovutusarvo sekä jatkajan ja luopujan välinen sukulaisuussuhde. Lisäksi suunnittelussa on tärkeää ottaa huomioon niin luopujan, jatkajan kuin kohdeyrityksenkin verotusnäkökulmat. Luvussa kerron tiivistetysti tuloverolaista, luovutusvoitosta, perintö- ja lahjaverolaista, omien osakkeiden hankinnasta sekä peitetystä osingonjaosta.

Viimeisessä luvussa tarkastelen johtopäätöksiä opinnäytetyön tutkielman tuloksista. Luvussa pohditaan caseyritykselle tällä hetkellä parasta sukupolvenvaihdoksen tekemisen tapaa, ja lopuksi vertailen kannattavampia vaihtoehtoja tehdä sukupolvenvaihdos.

2 Hinausautokeskus Oy

Hinausautokeskus Oy on hinausliike, joka toimii Uudenmaan alueella keskittyen pääkaupunkiseutuun. Vuonna 2013 Hinausautokeskus työllisti 17 henkilöä, ja sillä oli käytössään 15 hinausautoa. Yritys on suomalainen perheyrittäjä, joka toimii jo toisessa sukupolvessa. Yritys tekee yhteistyötä monien vakuutusyhtiöiden, poliisien sekä Autoliiton kanssa. (Hinausautokeskus 2014.)

2.1 Historia

Hinausautokeskuksen perustivat Lars ja Leena Elers vuonna 1976, ja he omistivat myös joukkoliikenneyritys Tammelundin liikenne Oy:n ja tilausajoyritys Polarbus Oy:n. Kolmen yrityksen johtaminen oli Lars ja Leena Elersille haastavaa, mutta hyvällä yhteistyöllä ja lapsien avulla yritykset ovat tänäkin päivänä menestyviä yrityksiä. Nykypäivänä yritykset toimivat erillisinä ja ovat nuorempien sukupolvien omistuksessa. (Hinausautokeskus 2014.)

Nykyisin Hinausautokeskuksen omistavat Larsin ja Leenan tytär Lisbet sekä hänen aviomiehensä Mikko Sipilä. Heille Hinausautokeskus siirtyi vuonna 1988. Tänä päivänä Hinausautokeskuksessa työskentelee jo kolmaskin sukupolvi, Mikko ja Lisbet Sipilän jälkeläiset. Yrityksessä on siis meneillään jo jonkinlainen sukupolvenvaihdos. Seuraava sukupolvenvaihdos on suunnitteilla noin viiden vuoden päähän nykyisten omistajien jäädessä eläkkeelle. Taloudellisesti yritys on menestynyt hyvin, ja Hinausautokeskus Oy kasvaa jatkuvasti ja hinausautojen lukumäärä lisääntyy vuosittain. (Hinausautokeskus 2014.)

2.2 Toimiala ja palvelutilanne

Hinausala on toimialana ympärivuotista, ja sen palvelut ovat monipuolisia. Hinausalan yrityksiä on 150 ympäri Suomea, ja niistä noin 15 sijoittuu pääkaupunkiseudulle. Hinausyritykset ympäri Suomea tarjoavat erilaisia palveluita asiakkaille riippuen myöskin maantieteellisestä paikasta. Enimmäkseen palveluihin kuuluvat muun muassa auton hinaaminen, ovien avaaminen, jos avaimet on sattunut jäämään sisään autoon, konekuljetukset tai muut tiepalvelut. Suurin työllistämisesonki on talvi, jolloin hinausautot ovat liikenteessä taukoamatta. Tämä johtuu siitä, että pakkaneen ja lumi voivat tuoda ongelmia autoilijoille. Lähes kaikki yritykset päivystävät 24 tuntia vuorokaudessa viikon jokaisena päivänä.

Sipilän (2014) mukaan normaali hinauspalvelutilanne koostuu melko aina samoista elementeistä: Aluksi asiakas ottaa yhteyttä hinausyritykseen ja tilaa ajoneuvolleen hinauksen, käynnistämisen tai ovien avaamisen. Tämän jälkeen hinausyrityksen virkailija ottaa sekä auton että asiakkaan tiedot järjestelmään jatkotoimenpiteitä varten. Tilauksen tullessa järjestelmään virkailija osoittaa työn jollekin päivystävälle kuskille, joka saa

tiedon puhelimeensa. Hinausauton saapuessa paikalle kuljettaja tarkistaa auton vian, ja tarvittaessa korjaa ajoneuvon paikan päällä tai hinaa korjaamolle. Tämän jälkeen kuljettaja täyttää asiakkaan kanssa kuormakirjan, josta laskuttaja tekee laskun esimerkiksi vakuutusyhtiölle. Asiakkaat, joilla ei ole vakuutusta, maksavat hinauksen joko käteisellä tai kortilla hinausauton kuljettajalle.

2.3 Tulevaisuus

Caseyrityksessä on tulossa sukupolvenvaihdos noin viiden vuoden päästä. Nykyiset omistajat ovat jäämässä eläkkeelle, ja on aika siirtää vastuu seuraavalle polvelle. Mahdollisia jatkajia on minun lisäksi kolme isoveljeäni, jotka ovat aktiivisesti mukana yrityksen toiminnassa päivittäin.

Tällä hetkellä Hinausautokeskuksen omistusosakkeet ovat jaettu Mikon ja Lisbetin kesken tasan. Yrityksessä ei ole vielä valittu tiettyä sukupolvenvaihdos tapaa, eikä jatkajaa. Haastattelin yrityksen toimitusjohtajaa Lisbet Sipilää aiheesta, ja hän kertoi näkemyksensä tulevasta sukupolvenvaihdoksesta. Hän luetteli yhdeksi vaikeudeksi jatkajan valitsemisessa sen, että on haasteellista valita jatkaja neljästä lapsesta. Kaikki perheen lapset ovat toistaiseksi olleet yritystoiminnassa päivittäisesti mukana, ja kaikilla on halu jatkaa yrittämistä uudessa sukupolvessa. Kaikkien lasten halutessa jatkajaksi, on erityisen tärkeää löytää kaikille osapuolille sopiva sukupolvenvaihdos tapa.

Jo tässä vaiheessa nykyisten omistajien lapsille on annettu paljon vastuita, esimerkiksi yksi hoitaa kalustohankinnat, toinen markkinoinnin ja kolmas hoitaa asiakassuhteiden ylläpitoa yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Vanhin lapsista on toiminut yrityksen hallituksessa jo muutaman vuoden. Kaikki kolme veljestä ovat käyneet myös tavaraliikenteen yrittäjäkoulutuksen, jossa on annettu hyödyllisiä tietoja ja taitoja kuljetusyrityksen hoitamiseen. Yrittäjäkoulutus on pakollinen, jos haluaa jatkossa olla kuljetusalan yrityksen omistaja.

3 Perheyritys

3.1 Yleistä perheyrittäjyydestä

Perheyrittäjyyttä on vaikea määritellä, ja siksi aiheesta löytyykin erilaisia versioita. Koirasen (1998, 24) mukaan määritelmä *perheyritys* tarkoittaa yritystä, jossa yrityksen päättävä äänivalta on tietyn perheen käsissä. Perheyrityksessä yhdistyvät yritystoiminta, omistajuus ja perhe. Ainutlaatuisuus perheyrittäjyydessä johtuu perheen ja yrityksen vuorovaikutuksesta ja niiden välisestä jännitteestä.

Koiranen (1998, 16) kertoo myös, että perheyritys on perintö, joka siirretään aikanaan perheen seuraavan sukupolven hallintaan ja omistukseen. On yleistä, että

- perustaja tai myöhemmin hänen perheenjäsenensä on yrityksen vastuullinen johtaja
- perustajan perheen tai suvun jäseniä on työssä perheyrityksessä
- perustaja tai myöhemmin hänen perheensä voi käyttää enemmistön valtaa yhtiökokouksessa
- henkilöstö ja muutkin sidosryhmät mieltävät yrityksen perheyritykseksi.

Heinosen (2003, 15) määritelmän mukaan perheyrityksessä määräysvallan pitää olla perheessä. Tämä on yleisimpiä perheyrityksen määrittelyn lähtökohtia. Kun perhe omistaa yrityksestä yli puolet ja käyttää yrityksessä määräysvaltaa, voidaan puhua perheyrityksestä. Jos perhe omistaa yrityksen, oletetaan, että se myös käyttää määräysvaltaa yritystä koskevilla asioilla. Perheyrityksessä pitää olla perhesysteemin ja yrityssysteemin vuorovaikutusta.

Matti Koirasen kirjan mukaan sana *perheyrittäjyys* palauttaa mieliin, että *yrittäjyys* ei ole ura eikä ammatti, eikä synonyymi sanalle *yritys*. Pikemminkin se on ihmisen tai ihmisryhmän tietynlainen ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa. Perheyrittäjyys onkin lähinnä siis perheeseen sisäistynyt ja vakiintunut yritteliäs ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa. Sen osoittamiseen perheen jäsenillä ei tarvitse välttämättä olla edes omaa yritystä. (Koiranen 1998, 24.)

3.2 Perheyrittäjien edut ja haitat

Perheyrittäjyyden eduiksi voisi luetella muun muassa sen, että se on yleensä pitkän ajanjakson orientaatio, siinä on riippumattomuuden tunnetta, perhe tai suku ja sen kulttuurin kiinteyden lähteenä ja identiteetin aiheena. Etuiksi voisi luetella myös sen, että tahto ja kyky selviytyä vaikeiden aikojen yli on suurempi kuin niissä perheissä, joissa ei yritysmaailma ole mukana. Perheyrittäjissä perheenjäsenet kasvavat lapsesta saakka kiinni yrittämiseen, ja yleensä heillä on suurempi työmoraali. (Heinonen 2003, 16.)

Perheyrittäjyyden haittapuolena voisi pitää esimerkiksi pääomarahoituksen ja yrityksen kasvun sopeutettavuutta omistus- ja kontrollirajoitteisiin. Perheyrittäjissä on usein sekavarakenteiset organisaatiot sekä epäselvä tehtävien jako, joka usein nähdään perheyrittäjien haittapuolena. Useimmiten suvun ulkopuolisen asema ja heidän motivaationsa ylläpito, etenkin yrityksen johtotehtävissä saattaa olla haastavaa, sillä perhedynamiikka saattaa olla sen verran vahva, että ulkopuolisen on vaikea päästä mukaan. (Koiranen 1998, 10.)

Liian vahvan perhedynamiikan vuoksi perheriidat voivat kaataa koko liiketoiminnan, ja siksi onkin hyvä pitää perhesuhteet kunnossa, sillä sukupolvenvaihdosta tehtäessä sopimuksien teko on mukavampaa hyvissä väleissä. Koiranen luettelee myös taloudellisten jännitteiden esimerkiksi riidat kasvuvauhdista, kasvutavasta ja voitonjakopolitiikasta yhdistyneinä omistajien likvidisyysvaatimukseen olevan haittapuolena perheyrittäjissä. (Koiranen 1998, 10.)

3.3 Perheen ja yritystoiminnan yhdistäminen

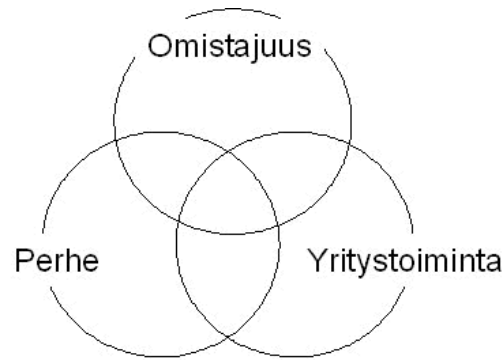
Perheen ja työn yhdistäminen on noussut Suomessa muutaman viimeisen vuoden aikana tärkeäksi perhe-, työ- ja talouspoliittiseksi kysymykseksi sekä yleisesti taloudessa että erityisesti hallitusohjelmatasolla. Julkisuudessa ja etujärjestötasolla on keskusteltu eniten palkkatyön ja perheen yhdistämisestä, sen vaikutuksista urakehitykseen, työssä jaksamiseen, työuran eheyteen ja lastenhoidon mielekkäisiin järjestelyihin. Vaikka perhe on puolisoitten yhteinen yritys, perheen ja työn yhdistämisen kysymykset ovat selvästi enemmän naisiin kohdistuvia erityisesti palkkatyössä. Miesten kohdalla huomio on kohdistunut eniten ns. isäkuukauden mahdollistavaan perhe- ja työlainsäädäntöön sekä sen soveltamiseen liittyviin kuluihin. (Heinonen 2003, 109.)

Heinosen (2003, 111) mukaan yrittäjien kohdalla kysymykset perheen ja työn yhdistämisestä rakentuvat kuitenkin hyvin eri tavoin kuin palkansaajien kohdalla. Toisaalta perheen ja työn yhdistäminen voi tuoda yrittäjän eteen kysymykset yritystoiminnan kehittämisen ja yrityksen kasvuun panostamisen mahdollisuuksista sekä mahdollisesti valinnoista yrityksen ja perheen välillä tai sukupolven vaihtumista yritystoiminnassa. Erityisesti työn ja perheen yhdistäminen tulee esille tilanteessa, jolloin perheyrityksessä työskentelee molemmat puoliset ja ehkäpä useampi sukupolvi ovat mukana yrityksen toiminnassa. Ristiriita työn ja perheen välillä on osittain taloudellisen hyvinvoinnin mukanaan tuoma ja luoma ilmiö. Kun elämä ei ole henkiinjäämistäistelua, omat odotukset elämän ja omien mahdollisuuksien suhteen kasvavat.

Perheen ja liiketoiminnan vaatimusten erilaisuus on yleensä pulmana perheyrityksissä. Yhteentörmäyksiä näiden välillä sattuu muun muassa päätettäessä perheenjäsenten palkkaamisesta, heidän palkitsemisesta, liiketoiminnan rahoittamisesta tai yrityksen jatkajasta. Monien menestyvien perheyrityksien omistajat tiedostavat nämä haasteet ja tekevät paljon töitä niiden voittamiseksi. Oleellinen kilpailutekijä perheyrityksissä tulee aina olemaan perhe. (Etälukio 2008.)

Yritystoiminnan juuria usein vahvistaa perheen yhteinen historia ja ainutlaatuinen identiteetti. Varsinkin tiiviissä yrittäjäperheessä jäsenet kasvavat yrityksen mukana, mikä antaa heille paremmat mahdollisuudet omaksua yrityksen hiljaista tietoa. Useimmiten omistava perhe toimii yrityksen kasvoina, ja tuotteet kantavat omistajaperheen nimeä. Lisäulottuvuutta järkevään päätöksentekoon tuo perheen mukana yritystoimintaan tulleet tunteet. Perhe tuo yritykseen myös oman arvomaailmansa, joka vaikuttaa merkittävästi yrityskulttuurin muodostumiseen. Yrityskulttuuri puolestaan määrittelee vahvasti perheyrityksen menestymisen sukupolvelta toiselle. (Etälukio 2008.)

Perheyrityksessä pitää osata soveltaa perhe-elämä, yritystoiminta ja omistajuus. Kuvi-
ossa 1 havainnoidaan se, miten perheyrityksessä yhdistyvät kolme eri tekijää; yritystoiminta, perhe ja omistajuus.



Kuvio 1. Perheyrittäjien kolmen ympyrän malli (Etälukio 2008).

Tästä kolmen ympyrän mallista muodostuu kokonaisuus, jossa kunkin alue yhdistyy toisiinsa ja on siten toisiinsa vaikutussuhteessa. Juuri perheen ja yritystoiminnan keskinäinen yhdistyminen ja vuorovaikutus ovat perheyrittäjien ydinominaisuus. Tätä vuorovaikutusta värittävät muun muassa perheen oma dynamiikka, yhteenkuuluvuuden tunne, perinteet ja kulttuurit. Tällaiset piirteet erottavat perheyrittäjät muista yrityksistä.

3.4 Tilastotietoa perheyrittäjistä

Suomalaisista yrityksistä 86 % on perheyrittäjiä ja ne työllistävät yli puolet yksityisen sektorin työvoimasta. Keskisuuria ja suuria konserneja Suomessa oli vuonna 2005 tutkimuksen mukaan 2 208 kpl. Näistä 936 oli perheyrittäjiä. (Perheyrittäjien liitto 2010.)

Melkein puolet (47 %) Suomen keskisuurista yrityksistä on perheyrittäjiä. Niiden vaikutus työllisyyteen on merkittävä. Vuonna 2003 perheyrittäjät työllistivät 46 prosenttia kaikkien keskisuurten yritysten henkilöstöstä ja tekivät 36 prosenttia kaikkien keskisuurten yritysten liikevaihdosta. (Tilastokeskus 2010.) Perheyrittäjistä 83 % on enimmäkseen sijoittunut Etelä- tai Länsi-Suomen läänisiin. Kaiken kaikkiaan perheyrittäjät tuottavat 40 % kaikkien yritysten liikevaihdosta. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005.)

Vain joka kolmas perheyrittäjä siirtyy toiselle sukupolvelle kansainvälisten tutkimusten mukaan. Suomalaisten tutkimusten mukaan yritystoiminnan jatkuvuuden vaihtoehtona on noin 25–42 % yrityksissä sukupolvenvaihdos, 26–30 % myynti ulkopuoliselle tai 7–30 % lopettaminen. (Perheyrittäjien liitto 2010.)

Perheyrittäjien liiton (2010) mukaan Suomen suurimmat perheyrittäjät liikevaihdolla mitaten ovat Kone, Cargotec, Sanoma-WSOY, Lemminkäinen, Onvest, Ahlstrom, Wihuri, Myllykoski, Veho, Uponor, Fazer ja Kuusakoski Group. Perheyrittäjien koko on

Suomessa sekä liikevaihdolla että henkilöstön koolla vertailtuna kuitenkin keskimäärin pienempi kuin muulla tavoin omistettujen yritysten. Perheyritys voi olla myös pörssiin listattu yritys. Esimerkiksi OMX Helsinkiin on listattuna 33 perheyritystä, mikä on 25 % kaikista listatuista yrityksistä. 80 % kaikista yrityksistä on perheyrityksiä.

4 Sukupolvenvaihdos

4.1 Yleistä sukupolvenvaihdoksesta

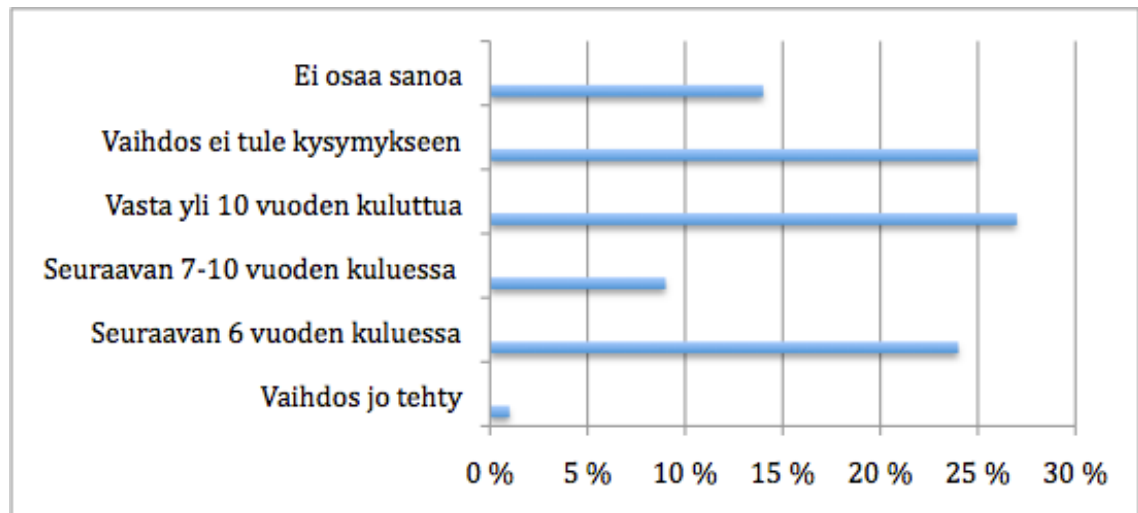
Sukupolvenvaihdos pienissä ja keskisuurissa perheyrityksissä on aina ainutlaatuinen ja yksilöllinen tapahtuma niin luopujalle, jatkajalle, henkilöstölle, yritykselle ja joskus jopa koko suvulle. Luopujan elämäntyö siirtyy eteenpäin, jatkaja kohtaa useasti täysin uuden arjen yrittäjänä ja henkilöstö sopeutuu työhön kenties muuttuneessa yrityskulttuurissa ja työympäristössä uuden johtajan alaisuudessa. Sukupolvenvaihdoksen tulisi olla pitkäjänteinen, hyvin suunniteltu prosessi, jotta päästäisiin parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen kaikkien osapuolien kannalta. (Manninen 2001, 17.)

Sukupolvenvaihdos on prosessi, jossa yrityksen omistus siirtyy vanhalta omistajayrittäjältä hänen lapselleen tai muulle lähisukulaiselle. Luovuttajan eläessä vaihdos voidaan toteuttaa hallitusti ja suunnitellusti, jolloin yritystoiminnan jatkajaksi suunniteltu yksi tai useampi henkilö otetaan mukaan toimintaan jo ennen varsinaista sukupolvenvaihdosta. Tulevan jatkajan koulutus ja perehdytys kannattaa aloittaa ajoissa, ja suunnitella hänen tulevia tehtäviä vastaavaksi. Hänelle on annettava mahdollisuus yrityksen toimintaa, johtamiseen ja päätöksentekoon. Toisena vaihtoehtona on, että sukupolvenvaihdos toteutetaan ilman suunnittelua pesäjaon yhteydessä luovuttajan kuoltua. (Immonen & Lindgren 2006, 15.)

Pk-yrityselämässä sukupolvenvaihdos on tullut entistä ajankohtaisemmaksi haasteeksi kuin koskaan aikaisemmin. Tämä on nykyisille yrittäjille, heidän perheilleen ja kansantaloudelle suuri haaste. Ajankohtaisuutta kuvaa hyvin myös se, että vuoteen 2011 mennessä arvioitiin sukupolvenvaihdosten olevan ajankohtaisia joka kolmannessa perheyrityksessä. Sukupolvenvaihdoksien onnistuminen vaikuttaa koko maan yritystoimintaan, työpaikkojen ja talouden rakenteen jatkuvuuteen. Näillä on suuri vaikutus siihen,

miten työhön liittyvää osaamista ja kokemusta kyetään jatkamaan seuraaville sukupolville. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 7.)

Kuviossa 2 on kuvailtu sukupolvenvaihdosten ajankohtaisuutta perheyriyksissä.



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

4.2 Sukupolvenvaihdoksen vaiheet

Onnistuneen sukupolvenvaihdoksen kannalta on tärkeää, että prosessi aloitetaan hyvissä ajoin. Tällä tavoin varmistetaan, että kaikki tarvittava ehditään tehdä. Sukupolvenvaihdos on usein pitkä prosessi, jota kannattaa suunnitella ja tarkastella vaiheittain. (Suomen Riskienhallintayhdistys). Sukupolvenvaihdoksen vaiheet ovat

- suunnitteluvaihe
- valmiuksien luonti
- vaihdos
- toiminnan jatkuminen.

Alusta asti on päätettävä selkeät pelisäännöt ja aikataulu, miten prosessissa edetään ja mitkä ovat kenenkin vastuut. Luopujan vastuulle on hyvä laittaa viestintä ulkoisille sidosryhmille, koska hänellä on valmiit kontaktit. Esiintulo viestii myös luopujan sitoutumisesta sukupolvenvaihdokseen, ettei sidosryhmät saa kuvaa ns. vallankaappauksesta. Viestintä henkilöstölle olisi hyvä tehdä yhdessä kertoen avoimesti ja

konkreettisesti sukupolvenvaihdoksen aikataulusta, vaikutuksista liiketoimintaan ja vaikutuksista henkilökunnan normaalityöhön. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 158–159.)

Paljon ennen varsinaista vaihdoksen ajankohtaa tulisi aloittaa suunnittelu. Ennen vaihdosta tulisi suunnittelun lisäksi keskustella paljon, jotta moneen asiaan saataisiin ratkaisu, turhilta ongelmilta vältyttäisiin ja ehdittäisiin miettimään eri vaihtoehtoja vaihdokseen. Suunnitteluvaiheessa on arvioitava nykyisen ja tulevan yrittäjän roolijakoa. (Heinonen 2005, 16–17.)

Nykyisen omistajan on huolehdittava, että tuleva sukupolvi saa riittävästi informaatiota yrityksestä ja sen johtamisesta. On hyvä jo ennen varsinaista vaihdosta perehdyttää uusi sukupolvi yrityksen tavoille, jolloin itse vaihdoksen jälkeinen yrittäjyys ei tunnu uudelle omistajalle niin raskaalta. Tässä vaiheessa on hyvä myös luoda luotettava ja läheinen suhde uuden ja vanhan sukupolven välillä. Vaihdoksen jälkeen olisi hyvä, jos uusi omistaja voisi lähestyä vanhaa omistajaa helposti ilman minkäänlaista epäröintiä. (Heinonen 2005, 16–17.)

Suunnitteluvaiheessa on hyvä siirtää tietotaito uudelle sukupolvelle pidemmällä aikavälillä. Jo sukupolvenvaihdoksen suunnitteluvaiheessa on hyvä huomioida myös juridiset toimenpiteet, ja ottaa näistä tarpeeksi ajoissa selvää. Suunnitteluvaiheen jälkeen muutokselle on luotava sopivat olosuhteet ja toteutettava ne. Lopuksi yrityksen on pyrittävä jatkamaan toimintaansa suunnitellulla tavalla joko entisessä tai uudessa muodossa. (Suomen Riskienhallintayhdistys).

Valmiuksien luonnin lopulla luopuja siirtää vetovastuun yrityksestä jatkajalle, jolloin siirtymävaiheessa suunnitelmat ja valmisteluvaiheessa tehdyt päätökset astuvat voimaan. Siirtymävaiheessa voi ilmetä valtataistelua luopujan luopumisen vaikeuden ja jatkajan johtajuuden lunastamisen vuoksi. Siirtymävaiheessa luopujalla on vielä operatiivisia toimia yrityksessä, mutta suurin haaste hänellä on henkisellä puolella. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 163.)

Siirtymävaiheessa uuden johtajan eli jatkajan hyväksymisprosessi on vilkkaimmillaan sidosryhmillä, jolloin jatkajan on kyettävä todistamaan johtajuutensa. Siirtymävaiheessa jatkajan on astuttava aktiiviseksi toimijaksi luopujan sijaan sidosryhmien suhteen.

Jatkajan on kehitettävä suhteitaan, tietämystään ja johtajuuttaan kaikissa sidosryhmissä sekä henkilöstön suhteen. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 181–183.)

Sukupolvenvaihdos konkretisoituu, kun jatkaja pääsee harjoittamaan itsenäistä liiketoimintaan. Luopuja yleensä jää sivuun yrityksen operatiivisesta toiminnasta. Jatkajan johtajuuden ollessa tuore ja osaaminen ei välttämättä vielä vaaditulla tasolla, on jatkajan hyvä tunnistaa omat heikkoudet ja hyödyntää luopujaa niin sanottuna mentorina, tämän eläkepäivistä huolimatta. Kyse ei ole vaan mentoroinnista toimialaan ja yritystoimintaan kohtaan, vaan myös mentorointia ja tukea yrittäjyyttä ja sen onnistumisten ja epäonnistumisten kanssa.

Onnistumisen kannalta on tärkeää, että sekä luopuja että jatkaja ovat sitoutuneita ja motivoituneita viemään prosessi pitkäjänteisesti, keskustelemalla eteenpäin. Onnistumisen kannalta on myös hyvin tärkeää ottaa henkilöstö ja muut sidosryhmät mukaan avoimella keskustelulla ja muutosjohtamisella. Jokaisessa vaiheessa jatkajalla, luopujalla ja henkilöstöllä on omat roolinsa sukupolvenvaihdoksen onnistumisen edellyttämiseksi. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 197.)

Kuvioon 3 olen tiivistänyt tärkeitä asioita, joita kussakin sukupolvenvaihdos vaiheessa tulisi ottaa huomioon.

Suunnitteluvaihe ja valmiuksien luonti	Vaihdos	Toiminnan jatkuminen
<ul style="list-style-type: none"> • Viestintä: sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät • Suunnittelu: aikataulu ja ehdot • Muutosmotivaation luominen • Nykytilan analysoiminen: toiminta, yrityskulttuuri, johtajuus • Henkilöstön valmistamien ja tutustuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Luottamuksen vahvistaminen ja sitouttaminen: sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät • Aikataulun ja ehtojen noudattaminen • Muutosmotivaation ylläpito ja kasvattaminen • Johtajuuden vaihto • Osaamisen jakaminen ja tiedon omaksuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Luottamuksen kehittämien ja ylläpito • Liiketoiminnan kehittäminen • Muuttuneen yrityskulttuurin tunnistaminen, viestiminen ja kehittäminen • Uuden johtajuuden vahvistaminen • Mentorointi

Kuvio 3. Sukupolvenvaihdoksen vaiheet ja niissä tärkeät tehtävät (mukaillen Kuusisto & Kuusisto 2008, 197).

4.3 Sukupolvenvaihdoksen ongelmat ja vaikeudet

Suurimmat uhat sukupolvenvaihdoksessa liittyvät sukupolvien välisiin suhteisiin. Usein tietämättömyys yrittäjyydestä ja yritystoiminnasta saattaa olla uudelle sukupolvelle eli jatkajalle haasteellista. Näiden lisäksi taloudelliset tekijät esimerkiksi verotus saattaa olla uuden sukupolven ja sivuun väistyvän sukupolven haasteena, jolloin tämä tuottaa vanhalle omistajalle niin sanottua luopumisen tuskaan. Vaikka sukupolvenvaihdos on yleensä pitkään harkittu ja suunniteltu prosessi, ongelmia voi ilmentyä monella tavalla. Sukupolvenvaihdoksessa sekä luopuvan että ostavan osapuolen tulee olla sitoutunut vaihdokseen aidosti.

Sukupolvenvaihdoksessa pelissä ovat perhe- tai sukusuhteet tai molemmat ja usein myös sidokset ja tunteet yritystä kohtaan. On oltava hyvin varovainen, että sukupolvenvaihdos tehdään järjellä eikä tunteella. Ostavien ja myyvien osapuolien on oltava avoimia, keskusteltava mahdollisista ongelmista ja luotettava toisiinsa. (Kuusisto &

Kuusisto 2008, 61.) On erityisen tärkeää, että suvun suhteet ja suhteet yritystoiminnassa ovat tarpeeksi erillään, jotta vältetään mahdolliset ristiriidat.

Usein uusi sukupolvi on työskennellyt ostettavassa yrityksessä ja hänellä on selkeä kuva yrittämisestä ja yrittäjän arjesta kaikkine iloineen ja vaikeuksineen. Joskus kuitenkin oletukset ja odotukset yrityksen johtamisesta ja kehittämisestä sekä yrittäjän arjesta ovat ristiriitaiset todellisuuden kanssa, jolloin sukupolvenvaihdosprosessi ja yritys voivat kärsiä.

Myyvä osapuoli, erityisesti pitkään yrittäjänä toiminut henkilö kärsii luultavasti niin sanotusta luopumisen tuskasta myydessään yritystään. Sukupolvenvaihdosprosessin aikana on mietittävä, miten sivuun siirtyminen tuntuisi parhaalta kummankin osapuolen kannalta. Onko parasta siirtyä sivuun joko heti vaihdoksen tapahduttua, asteittain vai ei lainkaan. Pohdittaessa tulee ottaa huomioon molempien osapuolten toiveet ja persoonat, jotta päädytään sopivaan vaihtoehtoon. (Perheyrittysten liitto 2010).

Usein käy niin, että myyvä osapuoli ei osaa luopua yrityksestä kunnolla, vaikka omistus olisikin sataprosenttisesti myyty, vaan taustalla on painostusta eikä yritystä pystytä kehittämään uuden omistajan tahdon mukaisesti. Usein myyvän osapuolen on vaikeaa luopua yrityksen johtamisesta, sillä yritys on saattanut jo vuosikymmenien ajan olla hänen omistuksessaan. Helpointa on tehdä sukupolvenvaihdos asteittain, jolloin vanha omistaja toimisi ns. mentorina uudelle sukupolvelle. Tämä lievittäisi vanhemman sukupolven omistajan luopumisen tuskaa yrityksestä, ja samalla hän saisi opastaa uutta sukupolvea toimimaan oikein.

1.	Avioliiton kautta sukuun tulleet	1.	Ei ole selvää työnjakoa nuorempien ja vanhempien välillä
2.	Sisarukset	2.	Verotus
3.	Verot	3.	Henkilöstösuhteet
4.	Raha	4.	Perhesuhteet
5.	Jatkohalut	5.	Johtamiskokemus
6.	Kokemus	6.	Pelko vallanjaosta
7.	Koulutus	7.	Käytännön kokemus
8.	Suhdannotilanne	8.	Erilaisia näkökantoja ja tahtoja
9.	Yrityksen jatkajan ikä	9.	Suhteet ulkopuolisiin
10.	Toimialatuntemus	10.	Luottamus nuorempaan

Kuvio 4. Vanhemman sukupolven huolenaiheet. Kuvio 5. Nuoremman sukupolvenhuolenaiheet (Perheyrittystenliitto 2010).

Kuten kuvioista 4 ja 5 voidaan havaita, vanhemmalla ja nuoremmalla sukupolvella on melko samanlaisia huolenaiheita. Vanhempi sukupolvi on selvästi enemmän huolissaan perheen sisäistä suhteista sekä vero- ja raha-asioista. Nuorempaa sukupolvea sen sijaan huolettaa enemmän auktoriteetin jako ja henkilöstön väliset suhteet.

Perheyriksen siirtyessä sukupolvelta toiselle on suurena haasteena yritteliäisyyden ja innovatiivisuuden säilyttäminen. Yrityksen perustajalla on ollut tietty missio, jonka eteen hän on ollut valmis tekemään töitä yötä päivää ja ottamaan riskinsä. Jotta jatkajista kasvaa vastuullisia perheyriksen omistajia, eikä vain sijoittajia, on tulevia omistajia kannustettava säilyttämään tämä yritteliäisyys. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005.)

4.4 Huomioitavaa sukupolvenvaihdoksessa

Sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseksi tehtävään yrityskauppaan soveltuvat samat menettelyt kuin muissakin yrityskaupoissa. Vaihdomasta tehdessä on huomioitava monia tärkeitä asioita, jotta vaihdos sujuisi kummankin osapuolen osalta hyvin ja juridisesti oikein. On ostajan edunmukaista selvittää kaupan kohteen sisältö ja muut tärkeät asiat liiketoiminnan jatkamisen kannalta. Omistusjärjestelyn toteuttaessa lähipiirissä, eikä vieraiden kesken tehtävässä kaupassa, ei ennakkoselvityksen tekeminen ole välttämätöntä. Tärkeää on kuitenkin ennalta selvittää, mistä kaupassa on pääosin kysymys, vaikka kyseessä olisi perheen kesken tehtävä sukupolvenvaihdos. (Koiranen 2000, 9.)

Yksi tärkeä asia, joka kannattaa tehdä sukupolvenvaihdoksen tullessa ajankohtaiseksi on yrityksen arvon hinnoittelu eli *due diligence*. Ostajan kannalta *due diligence* tarkoittaa huolellista, eri osa-alueisiin ulottuvaa ostokohteen kokonaisvaltaista arviointia. Tällöin kauppahinta ja muut ostajan oikeudelliseen ja taloudelliseen turvallisuuteen vaikuttavat tekijät voidaan tunnistaa ja niihin liittyvät riskit hallita ilman yllätyksiä. (Immonen & Lindgren 2006, 36.)

Arvon hinnoittelu on tehtävä järjellä eikä tunteella. Hinnoittelu kannattaa tehdä asiantuntijan avulla, jotta ostava osapuoli ei kärsi taloudellista vahinkoa veroseuraamusten muodossa ja myyvä osapuoli saa oikean korvauksen. Arvonmääritys kannattaa teettää suvun ulkopuolisella asiantuntijalla, jotta ristiriidoilta vältyttäisiin.

Prosessin edetessä on myös hyvä keskustella, kuinka paljon uusi omistaja on valmis sijoittamaan taloudellisesti, kuin myös ajallisesti, yrityksen toimintaan. (Immonen & Lindgren 2006, 36.)

4.5 Sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen

Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdosta suunniteltaessa ja valmisteltaessa joudutaan ratkaisemaan ja miettimään useita erilaisia asioita. Näistä esimerkkeinä ovat sosiaaliset, kulttuuriset, rahoituskelliset, oikeudelliset, strategiset ja moraaliset asiat. Sukupolvenvaihdoksen tullessa ajankohtaiseksi, on mietittävä moniin kysymyksiin vastauksia. Esimerkiksi on selvitettävä mistä sopiva jatkaja löytyy, perheestä vai sen ulkopuolelta? Onko suunniteltu jatkaja riittävän kyvykäs, halukas ja motivoitunut tehtävään? Onko jatkajalla riittävästi osaamista jatkamiseen? Miten vaihdos käytännössä toteutetaan? Mitä se tulee maksamaan? Osataanko se toteuttaa itse vai tarvitaanko asiantuntijan apua? Mistä apua on saatavilla? Mitä vaihdoksen jälkeen tapahtuu? (Yritys Suomi 2010.)

Perheyrittäjyys usein merkitsee suurta taloudellista riskinottoa, pitkiä työaikoja, työnantajan vastuuta ja velvollisuuksia työntekijöitään kohtaan. Yrittäjäperheelle se merkitsee huolta perheen toimeentulosta ja monesti myös henkistä vastuuta ja velvollisuudentuntoa sekä edeltävien sukupolvien työtä kohtaan. Samalla se kertoo vastuusta ja velvollisuudentunnosta seuraavia sukupolvia kohtaan.

Jossain vaiheessa yrityksissä tulee tilanne, jolloin yrittäjä on jäämässä eläkkeelle. Jotta yritys voi jatkaa toimintaansa vielä tulevaisuudessakin, on yrityksen varauduttava vaihdoksesta aiheutuviin taloudellisiin seuraamuksiin. On myös muistettava siirtää olemassa oleva tietotaito jatkajalle. Sukupolvenvaihdos on yleinen käsite, jonka pääasiallinen sisältö on useimmille tuttu: "Sukupolvenvaihdos on prosessi, jossa omistaja-yrittäjä luovuttaa todellisen päätösvallan sekä omistuksen yrityksessään omille, tavallisesti rintaperillisilleen tai näiden puolisoille." (Suomen Riskienhallintayhdistys 2010.)

5 Sukupolvenvaihdoksen tavat

On olemassa monia tapoja tehdä sukupolvenvaihdos. Osakeyhtiön sukupolvenvaihdos voidaan suorittaa pääsääntöisesti kolmella eri tavalla. Sukupolvenvaihdos voidaan perheyhtiössä toteuttaa esimerkiksi niin, että osapuolet voivat suorittaa normaalin osakekaupan keskenään, yritys voidaan lahjoittaa eteenpäin tai liiketoiminta voi siirtyä myös perintönä. Se kuinka sukupolvenvaihdos suoritetaan, riippuu millaisia verohuojennuksia halutaan saavuttaa ja millaista rahoitusta on jatkajan mahdollista hankkia. Seuraavaksi esittelen tiivistetysti muutaman sukupolvenvaihdos tavan.

5.1 Kauppa käypään hintaan

Sukupolvenvaihdostilanteissa osakkeiden myynti tapahtuu monesti käypää arvoa alempaan hintaan. Näin myynnistä voi aiheutua tuloverotuksen lisäksi veroseuraamuksia myös lahjaverotuksessa. Osakkeiden ostajan on lähtökohtaisesti suoritettava lahjaveroa, jos kauppahinta on enintään $\frac{3}{4}$ osakkeiden käyvästä arvosta. (Verohallinto 2011.)

Sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa täysin vastikkeellisena yrityskauppana. Tällöin kyseessä on usein kahden osapuolen välinen kauppa, joilla ei ole minkäänlaista perhesuhdetta keskenään. Lähisuvun kesken tapahtuvassa sukupolvenvaihdoksessa luopujalla on usein tahtoa myydä markkinahintaa alhaisemmalla hinnalla ja suorittaa vaihdos lahjoituksen ja vastikkeellisen kaupan yhdistelmänä. Tämä johtuu siitä että vastikkeellisesta yrityskaupasta ei ole sukupolvenvaihdostapauksessa erityisiä säädöksiä verolainsäädännössä, perintö- ja lahjaverolain (PerVL) 18.3 ja 55.5 §:n säännöksiä lukuun ottamatta. Tällöin sovelletaan yleisiä elinkeinoverolain, tuloverolain, varainsiirtoverolain ja arvonlisäverolain säännöksiä. (Juusela & Tuominen 2010, 25).

Käytännössä kauppa käypään hintaa tarkoittaisi caseyrityksessä sitä, että nykyiset omistajat myisivät omistamiaan osakkeita jollekin lapsista alempaan hintaan, mitä he myisivät sen ulkopuoliselle. Jos esimerkiksi yksi lapsi neljästä ostaisi vanhemmilta yrityksen osakkeita, on kauppahinnan oltava enintään $\frac{3}{4}$ osakkeiden arvosta, jotta lahjaveroa ei tarvitsisi maksaa. Ylittäessä tämän kauppahinnan osakkeiden arvosta, on lahjaveroa maksettava.

5.2 Lahjaluonteinen kauppa

Siviilioikeudessa ei ole yksiselitteistä lahjakäsitettä. Sen sijaan laissa on säännös lahjanluonteisista luovutustoimista. Useimmiten lahjan piirteisiin kuuluu, että sen mukana siirtyy varallisuutta lahjanantajalta lahjoituksen kohteelle. Tämän takia lahjalla tulee olla varallisuusarvoa. Tämän lisäksi lahja vähentää lahjoituksen antajan varallisuutta ja lisää saajan varallisuutta. Lahjan määritelmään kuuluu, että varallisuus siirtyy henkilöltä toiselle vastikkeetta, ilman korvausta ja vapaaehtoisella luovutuksella. Näiden lisäksi verolainsäädännössä lahjankäsitys täsmentyy perintö- ja lahjaverolain (PerVL) 18.3 §:n säädöksellä. Sen mukaan käyvän hinnan ja vastikkeen välinen erotus katsotaan lahjaksi, mikäli vastike on enintään 75 prosenttia käyvästä hinnasta. Tätä kutsutaan $\frac{3}{4}$ -säännöksi. (Immonen & Lindgren 2009, 93–94).

Esimerkki lahjan ja lahjaluonteisen kaupan erosta: *A myy 400 000 euron arvoisen kiinteistön B:lle 280 000 eurolla. Koska kauppahinta on vain 70 prosenttia käyvästä arvosta, kauppahinnan ja käyvän hinnan välinen erotus eli 120 000 euroa katsotaan B:n lahjaksi. Sen sijaan mikäli kauppahinta on esimerkiksi 301 000 euroa, kauppahinnan ja käyvän hinnan erotusta eli 99 000 euroa ei pidetä veronalaisena lahjana.* (Verohallinto 2011.)

Lahjaa antaessa olisi hyvä laatia lahjakirja. Se on vapaamuotoinen asiakirja, josta pitää käydä ilmi lahjan antaja, lahjan saaja, lahjoituksen kohde sekä omistusoikeuden siirtyminen ja sen ajankohta. Lahjakirjassa omistaja voi pidättää itsellään hallintaoikeuden. Pidättämisellä voi olla sekä aineellisia että verotuksellisia seuraamuksia. Tällä ehdolla lahjanantaja voi määrätä omaisuutta ja saada itse sen tuoton. Verotuksessa hallintaoikeuden pidättäminen pienentää lahjanarvoa ja näin ollen se pienentää lahjaveroa. Velvollisuus suorittaa lahjavero alkaa perintö- ja lahjaverolain (PerVL) 20 §:n mukaan silloin, kun lahja on saatu haltuun. Lahjaveroilmoitus tulee tehdä kolmen kuukauden kuluessa tästä. (Immonen & Lindgren 2009, 93–94).

Sukupolvenvaihdostilanteissa lahjakirjaan merkitään usein myös se, että lahja ei ole ennakkoperintöä. Lahjakirjalla voidaan määritellä, ettei lahjansaajan aviopuolisolla ole avio-oikeutta lahjakirjalla lahjoitettuun omaisuuteen, sen tuottoon tai sen mukana tulleeseen omaisuuteen. (Immonen & Lindgren 2009, 93–94).

Caseyrityksessä lahjaluonteinen kauppa käytännössä tarkoittaa sitä, että tuleva jatkaja ostaisi vanhemmiltaan yrityksen osakkeita niin, että kauppahinnaksi on sovittu enintään 75 % omaisuuden todellisesta käyvästä arvosta. Tällöin käyvän arvon ja sovitun kauppahinnan välinen ero katsotaan lahjaksi. Lahjavero jätetään kokonaan maksuunpanematta, jos yrityksen luovutus on osittain vastikkeellinen, ja vastike on enemmän kuin 50 prosenttia käyvästä arvosta.

5.3 Osakekauppa

Verohallinnon (2011) mukaan osakekaupassa yritystoiminnasta luopuva myy omistamansa osakeyhtiön osakkeet yritystoiminnan jatkajalle. Myyjän eli luovuttajan tuloverotuksessa osakekaupasta voi seurata luovutusvoiton verotus, sillä luovutusvoitto on tuloverolain 45 §:n mukaan veronalaista pääomatuloa. Tuloverolain 48 §:ssä on kuitenkin sukupolvenvaihdoksia koskeva erityissäännös, jonka soveltuessa osakkeiden myynnistä saatu tulo on verovapaata. Ostajalle eli luovutuksensaajalle osakekauppa ei aiheuta välittömiä tuloveroseuraamuksia, mutta osakkeiden kauppahinta voi joskus olla niin alhainen, että ostaja joutuu maksamaan perintöverolain 18.3 §:n perusteella lahjaveroa.

Osakekauppaa tehdessä yhtiössä jokainen osakkeenomistaja luovuttaa omistamansa osakkeet haluamalleen ostajalle haluamallaan kaupan ehdoilla. Muilta osakkeenomistajilta tai yhtiöltä ei tarvita tähän lupaa. Tätä kutsutaan osakkeiden vaihdannan vapaudeksi, mutta myyjän on kuitenkin selvitettävä, onko tätä oikeutta rajoitettu erillisellä sopimuksella. Yhtiöjärjestyksessä tai omistajien välisellä osakassopimuksella se on mahdollista. Tämän takia ennen luovutusta tulee selvittää kohdeyrityksen yhtiöjärjestys, ja huomioida siinä ilmenevä mahdollinen lunastus- tai suostumuslauseke. Yhtiöjärjestyksessä ilmenevä rajoitus koskee kaikkia osakkeenomistajia ja kolmansia osapuolia, kun taas osakassopimus rajoittaa vain sopimuksen osapuolia. (Immonen & Lindgren 2009, 28).

Hinausautokeskuksen sukupolvenvaihdoksessa osakekauppa tarkoittaisi sitä, että osakkeiden nykyinen omistaja myisi tulevalle jatkajalle omat osuutensa osakkeista. Luovutusvoiton ollessa veronalaista pääomatuloa, voi nykyinen omistaja eli luovuttaja joutua maksamaan luovutusvoiton veroja. Jos kuitenkin tuloverolaissa olevat huojenukset toteutuvat, on osakkeiden myynnistä saadut tulot verovapaita luopujalle.

Uudelle omistajalle eli jatkajalle ei kaupasta synny veroseuraamuksia, ellei ostohinta ole liian alhainen. Caseyrytyksessä osakekauppa olisi erinomainen vaihtoehto, sillä mahdollisia jatkajia on neljä, joten osakkeiden jako onnistuisi helpommin. Tällöin vanhemmat saisivat itse päättää kuinka paljon osakkeita kenellekin jatkajalle myydään. Pohdittava vain on, ostaako vain yksi lapsista osakkeet vai jaetaanko ne tasaisesti. Tätä kysymystä pohti myös Lisbet Sipilä (2014) haastattelussa.

5.4 Substanssikauppa

Substanssi- eli liiketoimintakaupassa omistajanvaihdos toteutetaan niin, että jatkaja ostaa yrityksen liiketoiminnan ja sille kuuluvan omaisuuden kuten koneet, varaston, kaluston, voimassa olevat sopimukset ja muun vastaavan liikeomaisuuden. Myyjänä toimiva yritys voi olla avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö tai osakeyhtiö. Ostettava liiketoiminta voidaan myös rajata siten, että vain osa kokonaisuudesta myydään. (Immonen & Lindgren 2009, 32).

Velat ja muut velvoitteet vaikuttavat luovutettavan yritysvallisuuden nettoarvoon. Tämän takia luovutussopimuksessa on tärkeää yksilöidä sellaiset velat, jotka halutaan siirtää ostajalle, jotta vastuun siirtämisestä jää tulevaisuuteen luotettava asiakirja. (Immonen & Lindgren 2009, 39).

Liiketoimintakaupassa tulee velkavastuita vähemmän vastaan kuin omistuskaupassa. Velkojan suostumus tarvitaan velkavastuun siirtämiseen velvoiteoikeudellisen perussäännön mukaan. Tämän takia liiketoimintakaupassa ostajan vastuulle voidaan siirtää vain liiketoiminta ja siihen sitoutunut varallisuus ilman velkojan suostumusta. Ilman velkojan suostumusta tehdyssä velan siirrosta ostaja saa vastattavakseen velan kaupan ehtojen mukaisesti, mutta myyjä ei alkuperäisenä velallisena ainakaan yleensä vapaudu velkavastuusta. (Immonen & Lindgren 2009, 39).

Substanssikauppaan kuuluvat myös vanhat työntekijät. Työoikeudellisesti yrityksen luovutuksen yhteydessä vanhat työntekijät tulee siirtää liiketoiminnan saaneeseen työyksikköön vanhoina työntekijöinä, eli voimassa olevin työehdoin. (Immonen & Lindgren 2009, 39).

Käytännössä substanssikauppa tarkoittaisi sitä, että joku lapsista ostaisi pelkkää Hinausautokeskuksen liiketoimintaa tai esimerkiksi hinausautoja, ja olisi vastuussa niistä. Mielestäni kyseinen sukupolvenvaihdos tapa voisi sopia caseyritykseen, vaikkakin Hinausautokeskuksen yritystoiminta on sellaista, ettei siinä olisi järkeä myydä pelkkää liiketoimintaa tai hinausautoja. Toisaalta, jos joku jatkajista ostaisi ensin liiketoimintaa, saataisiin hän sitoutumaan enemmän yritykseen. Tällöin tulevaisuudessa jatkaja voisi mahdollisesti ostaa koko yrityksen.

5.5 Suunnattu osakeanti

Suunnatun osakeannin idea on, että jatkajalle tarjotaan merkittäväksi kohdeyhtiön osakkeita kohdeyhtiön vanhojen osakkaiden luopuessa merkintäoikeuksistaan. Jottei merkintää pidettäisi lahjana kenellekään, on sen syytä tapahtua osakkeiden käypään arvoon. Suunnatun annin yhteydessä on hyvä arvioida, onko anti yhteisen edun mukainen arvioiden kaikkien osakkeet. Lain mukaan osakeanti voidaan toteuttaa, jos yhtiöllä on tähän painava taloudellinen syy. (Immonen & Lindgren 2009, 228).

Sukupolvenvaihdoksessa suunnatulla osakeannilla voidaan jatkava yrittäjä ajaa sisään asteittain yritysmaailmaan ja näin kasvattaa häntä yritysvastuuseen. Monesti tällä tavalla hankittu omistus myös keventää kustannuksia, koska kerralla ei tarvitse hankkia koko omistusta. (Immonen & Lindgren 2009, 197). Osakeanti voidaan suorittaa maksullisena tai maksutta. Maksullisessa osakeannissa osakkeista maksetaan merkintähinta, jolla voidaan halutessa korottaa osakepääomaa tai se voidaan esimerkiksi kirjata sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon. (Immonen & Lindgren 2009, 198).

Hinausautokeskuksessa suunnattu osakeanti tarkoittaisi, että luopuja tarjoaisi jatkajalle suuren osan osakkeista käypään hintaan. Suunnattu osakeanti tulee lähtökohtaisesti olla maksullista, mutta se voi olla maksuton, mikäli yhtiöllä tai sen osakkeenomistajilla on erityisen painava taloudellinen syy siihen. Kuten substanssikaupassakin, suunnattu osakeanti on hyvä tapa sitouttaa jatkaja liiketoimintaan. Mielestäni suunnattu osakeanti on yksi parhaimmista vaihtoehtoista tehdä sukupolvenvaihdos caseyrityksessä, sillä se mahdollistaa jatkajan sisäistää paremmin yritystoimintaa.

5.6 Omien osakkeiden hankinta

Tilanteessa, jossa yrityksen jatkaja on jo yhtiön osakas, voi väistynyt omistaja luopua omistuksestaan siten, että yhtiö hankkii tai lunastaa osakkeensa luopujalta osakkaalta. Koska osakkeiden hankkiminen tai lunastaminen osakkaalta on eräs tapa jakaa yhtiön varoja, voi menettelyyn tulla sovellettavaksi peiteltyä osinkoa koskevat säännökset. (Verohallinto 2011.)

Omien osakkeiden hankkimisella tarkoitetaan niitä tilanteita, joissa osakkeenomistajat vapaaehtoisesti luovuttavat osakkeitaan yhtiölle, yleensä kaupan perusteella. Lunastamisesta on puolestaan kyse silloin, kun osakkaan on yhtiökokouksen päätöksen nojalla luovutettava osakkeensa yhtiölle. Lunastaminen voi tapahtua joko vastikkeellisesti tai vastikkeetta. Yhtiö voi pitää, luovuttaa edelleen tai mitätöidä hankkimansa osakkeet. Yhtiön hallussa olevat omat osakkeet eivät tuota yhtiölle äänioikeutta eikä niille makseta osinkoa. (Verohallinto 2011.)

Verohallinto on antanut tarkat ohjeet osakeyhtiön omien osakkeiden hankkimisen ja lunastamisen käyttämisestä sukupolvenvaihdostilanteissa. Omien osakkeiden hankinnalla tai lunastuksella voidaan sukupolvenvaihdoksen verosuunnittelun näkökulmasta saavuttaa useitakin tavoitteita. Ensinnäkin omien osakkeiden hankinnalla voidaan siirtää kohdeyhtiön voitonjakokelpoisia varoja luopujalle. Tällöin kohdeyhtiön tase kevenee, mikä saattaa helpottaa jatkajan rahoitusrasitetta ja alentaa sukupolvenvaihdoksesta aiheutuvia veroseuraamuksia. Toiseksi, omien osakkeiden hankinnalla voidaan suunnatun osakeannin tavoin muuttaa kohdeyhtiön omistusrakennetta. (Juusela & Tuominen 2010, 260.)

Kohdeyhtiön hankkiessa luopujalta osakkeita, luopujan omistusosuus yhtiössä laimeenee tai hän luopuu omistuksestaan kokonaan. Samalla uuden omistajan, jolta osakkeita ei hankinta, omistusosuus kasvaa, edellyttäen, että jatkaja on jo ennen omien osakkeiden hankintaa osakkeenomistajan yrityksessä. (Juusela & Tuominen 2010, 260.)

Laki määrää, että yrityksen ostajan tulee järjestää rahoitus itse eikä se saa käyttää yrityksen myöntämää lainaa missään muodossa osakkeiden hankintaan. Hän ei voi käyttää hyväksi yrityksen varoja vakuuksien tai minkään muun rahoitusvälineen muodossa. Poikkeuksena ovat yhtiön tai sen lähipiiriin kuuluvan yhtiön työntekijät, jotka

voivat saada rahoitusapua jakokelpoisten varojen määräämissä rajoissa. (Immonen & Lindgren 2009, 216).

Omia osakkeita hankittaessa yhtiöön liittyy yhtiöoikeudellisten kysymysten lisäksi vero-oikeudellisia kysymyksiä. Verotuksen kannalta ongelmallisin kysymys on peitellyn osingon arviointi. Pääsääntöisesti omien osakkeiden myynti verotetaan samalla tavalla kuin normaalissa kaupankäynnissä eli osakkeenomistaja ostaa ja myy osakkeita. Toisinaan kauppa saatetaan myös katsoa yritykseksi välttää osingosta maksettavaa veroa, ja tällöin sen veroseuraamukset ovat peitellyn osingon mukaiset. Eli osingosta 70 prosenttia on ansiotuloa ja 30 prosenttia verovapaata tuloa. Jotta peiteltyltä osingolta verottamisesta voidaan välttyä, tulee omien osakkeiden hankinta voida perustella painavin ja verotuksesta riippumattomien syiden avulla. Tapaukset voivat olla hyvin tulkinanvaraisia ja tästä vuoksi kaikissa tapauksissa on viisasta varautua veroviraston ennakkokannanotolla. (Immonen & Lindgren 2009, 218).

Omien osakkeiden hankinta caseyrityksessä ei tällä hetkellä ole mahdollista, sillä kukaan tulevista jatkajista ei omista yrityksen osakkeita. Tämän vuoksi omien osakkeiden hankinta on mahdotonta. Nykyiset omistusosakkeet ovat jaettu tasaisesti nykyisten kahden omistajan kesken. Jos kuitenkin käy niin, että jompikumpi osakkaista haluaa myydä osakkeensa yritykselle, on yrityksellä mahdollisuus myydä kyseiset osakkeet eteenpäin, esimerkiksi tulevalle jatkajalle.

6 Sukupolvenvaihdoksen verotus

6.1 Yleistä sukupolvenvaihdoksesta verotuksessa

Sukupolvenvaihdos on jokaisessa yrityksessä yksilöllinen tapahtuma, jonka verotuskysymykset voivat koskea tuloverotusta, perintö- ja lahjaverotusta, varainsiirtoverotusta sekä arvonlisäverotusta. Veroseuraamukset voivat kohdistua yrityksestä luopuvan ja luovutuksensaajan lisäksi osake- ja henkilöyhtiössä myös yhtiöön itseensä. (Verohallinto 2011.)

Verotukseen vaikuttavia tekijöitä on useita, kuten luovutustapa, kohteen luovutusarvo sekä jatkajan ja luopujan välinen sukulaisuussuhde. Lisäksi suunnittelussa joudutaan ottamaan huomioon niin luopujan, jatkajan kuin kohdeyrityksenkin verotusnäkökulmat. Näiden tahojen omat etuudet pitää pystyä sovittamaan yhteen, niin että kunkin osapuolen maksuvalmius riittää sukupolvenvaihdosprosessin suorittamiseen. (Koiranen 2000, 94.)

Sukupolvenvaihdoksessa yritys siirretään omistajan elinaikana tai se siirtyy hänen kuoltuaan toimintaa jatkavalle lapselle tai muulle henkilölle. Jatkaja voidaan ottaa mukaan yhtiöön hyvissä ajoin ennen varsinaista sukupolvenvaihdosta, joko suunnatulla osakeannilla jatkajalle tai tämän yhtiölle tai myymällä jatkajalle tai tämän yhtiölle osakkeita. Sukupolvenvaihdos on jokaisessa yhtiössä yksilöllinen tapahtuma, jonka verotuskysymykset koskevat tuloverotusta, perintö- ja lahjaverotusta sekä varainsiirtoverotusta. (Verohallituksen ohje 2004, 6–8)

Yrittäjän sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa asteittaisena siten, että yrittäjä siirtää vaiheittain, pitkällä aikavälillä yrityksen tai osan siitä ennakoperintönä tai lahjana yritystoiminnan jatkajalle. Mikäli yrittäjä haluaa, että rintaperilliselle annettua lahjaa ei oteta tulevassa perinnönjaossa ja perintöverotuksessa huomioon, luovutus kirjassa tulisi määrätä, ettei lahjoitettu omaisuus ole saajan ennakoperintöä. Useimmiten näin on syytä tehdä, koska menettely alentaa perintöverotuksen progressiota. (Verohallinto 2011.)

Liitteenä 1 on Juuselan ja Tuomisen kirjasta *Sukupolvenvaihdon verotus* vertailutaulukko, jossa vertaillaan sukupolvenluovutustapojen verovaikutuksia. Taulukossa on luovutuksen kohteena osakeyhtiön osakkeet, joiden käypä arvo on 1 000 000 euroa ja yhteenlaskettu vertailuarvo 400 000 euroa. Luovuttaja on omistanut osakkeet yli kymmenen vuotta, ja niiden hankintahinta on ollut alhainen. Näin ollen hänen luovutusvoittoaan laskettaessa kauppahinnasta on vähennetty hankintameno-olettamana 40 prosenttia. Taulukkoa tulkitsemalla voidaan todeta, että sukupolvenvaihdostapaa kannattaa miettiä tarkkaan, sillä oikean vaihdostavan löytyessä säästää taloudellisesti paljon.

6.2 Sukupolvenvaihdon verotuksen suunnittelu

Sukupolvenvaihdoksessa on kysymys omistussuhteiden muutoksesta. Lähtökohtana on, että omaisuuden luovutukset on säädetty veronalaisiksi. Veronalaisuuteen on kuitenkin säädetty lukuisia poikkeuksia. Sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa ilman erityisiä tuloverolain tai perintö- ja lahjaverolain huojennuksia. Kysymyksessä on tällöin normaali omaisuuden luovutus kauppana, lahjana tai perintönä. Verorasitus kohdistuu vastikkeettomassa luovutuksessa, eli lahjan ja perinnön osalta luovutuksensaajaan. Vastikkeellisessa luovutuksessa eli kaupassa verorasitus kohdistuu pääsääntöisesti luopujaan. (Juusela & Tuominen 2010, 14.)

Verotuksen näkökulmasta sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan tilanteita, joissa yrityksen omistajuus vaihtuu omistajan elinaikana tai sen jälkeen, ja joissa pyritään minimoimaan sekä luopujan että jatkajan verokustannuksia. Verotuksen minimoimisen suunnittelu riippuu siitä, kenen verotusta pyritään keventämään normaaliin luopumistilanteeseen verrattuna. (Juusela & Tuominen 2010, 14.) Mahdollisten verohuojennusten takia on hyvä etukäteen tutustua eri mahdollisuuksiin tehdä sukupolvenvaihdos.

6.3 Tuloverolaki ja sen soveltaminen sukupolvenvaihdokseen

Käyvän arvon periaate eli omaisuuden arvostaminen todelliseen markkina-arvoon on yleinen lähtökohta Suomen verojärjestelmässä. Käyvän arvon periaatteella on erityisesti merkitystä lähisukulaisten tai konserniyhtiöiden välisissä luovutuksissa, joissa osapuolilla on selkeä kiinnostus ja monissa tilanteissa tahtoa käyttää käyvän arvon alittavia hintoja. (Juusela & Tuominen 2010, 48.)

Luovuttajan verokohtelu riippuu siitä, mihin tulolähteeseen luovutuksen kohteena olevat omistusosuudet kuuluvat. Kun luovutuksen kohteena olevan yrityksen osakkeiden tai yhtiöosuuksien omistajana on luonnollinen henkilö, sovelletaan luovutukseen yleensä tuloverolain luovutusvoittoverotusta koskevia säännöksiä. (Juusela & Tuominen 2010, 26.)

6.4 Luovutusvoitto

Verohallinnon (2011) mukaan luovutusvoitto tarkoittaa omaisuuden luovutuksesta saatujen tulojen ja omaisuuden hankintamenojen erotusta. Luovutusvoitto lasketaan niin, että luovutushinnasta vähennetään omaisuuden poistamattoman hankintamenon ja voiton hankkimisesta aiheutuneiden menojen yhteismäärä. Hankintamenoa koskevan lainkohdan mukaan luovutushinnasta vähennetään aina vähintään 20 prosenttia luovutushinnasta tai 40 prosenttia luovutushinnasta, jos luovutettu omaisuus on ollut luovuttajan omistuksessa vähintään 10 vuoden ajan. Hankintamenoa käytetään siis silloin, kun todellinen hankintameno myyntikuluineen on pienempi kuin käytettävä hankintameno. Jos luovutettava omaisuus on saatu osituksessa, omistusaika ja hankintameno lasketaan ositussaantoa edeltäneestä saannosta.

Tuloverolain (TVL) 47 §:ssä on tarkempia määräyksiä luovutusvoiton laskemisesta. Vastikkeetta saadun omaisuuden hankintamenoiksi katsotaan perintö- ja lahjaverotuksessa käytetty verotusarvo. Lahjaksi saadun omaisuuden hankintameno lasketaan kuitenkin lahjoittajan hankintamenosta, jos lahjansaaja luovuttaa saamansa omaisuuden ennen kuin lahjoituksesta on kulunut yksi vuosi. Tällaisessa luovutuksesta hankinta-aika lasketaan yleisten periaatteiden mukaan lahjoitushetkestä, joten lahjoittajan hankintamenon sijasta luovutusvoittoa laskettaessa voidaan käyttää 20 prosentin hankintamenoa. (Verohallinto 2011).

Esimerkki luovutusvoiton laskemisesta Verohallinnon sivuilta:

”Äiti on ostanut 7 % yhtiön X osakkeista kahdeksan vuotta sitten 50 000 eurolla. Hän myy osakkeet tyttärelleen 30 000 eurolla. Osakkeiden käypä arvo on myyntihetkellä 80.000 euroa, joten kyse on lahjanluonteisesta luovutuksesta.

Kauppahinnan ja käyvän arvon suhde on $30\ 000 / 80\ 000 = 37,5\ %$.

Luovutushinta on 30 000

- Hankintameno (37,5 % 50 000:sta) 18.750

= Luovutusvoitto 11 250

Tyttären katsotaan saaneen kaupassa 50 000 euron (80 000–30 000) arvoisen lahjan”
(Verohallinto 2011).

Tuloverolain 48.6 §:n mukaan luonnollisen henkilön tai kuolinpesän saama omaisuuden luovutusvoitto ei ole kuitenkaan veronalaista tuloa, jos verovuonna luovutetun omaisuuden yhteenlasketut luovutushinnat ovat enintään 1 000 euroa. (Verohallinto 2011.)

6.5 Peitelty osinko

Verohallinnon (2002) määritelmän mukaan peiteltyllä osingolla tarkoitetaan rahanarvoista etuutta, jonka osakeyhtiö antaa osakkaansa tai tämän omaisen hyväksi osakkuusaseman perusteella tavallisesta olennaisesti poikkeavan hinnoittelun johdosta tai vastikkeetta.

Aikaisemmin hinnoittelupoikkeamaa vastaava tilanne määriteltiin laissa siten, että yhtiö on suorittanut osakkaansa taikka tämän puolison, lapsen, vanhemman tai muun omaisen hyväksi palkan nimellä enemmän kuin on pidettävä kohtuullisena tai että yhteisö on hintana maksanut mainituille henkilöille olennaisesti enemmän tai heiltä kantanut vähemmän kuin mikä on tavallista. (Verohallinto 2002.)

Peiteltyksi osingoksi lukeminen edellyttää lainkohdan mukaan olennaista poikkeamista tavallisesta hinnoittelusta. Poikkeamisen olennaisuus tulee erityisesti kysymykseen niissä tilanteissa, joissa käypä arvo ei ole yksiselitteisesti määriteltävissä. Olennaisuuden arviointiin vaikuttaa vertailuhinnan luotettavuus. Vain vähäinen ero osapuolten käyttämän arvon ja verotuksen toimittajan käyväksi katsoman arvon välillä ei oikeuta verotuksen toimittajaa ottamaan verotuksen perusteeksi käytetyn arvon asemesta käyväksi katsomaansa arvoa. (Verohallinto 2002.)

6.6 Perintö- ja lahjaverolaki

Perintö- ja lahjaverolain 1 §:n mukaan perintönä, testamentilla tai lahjana saadusta omaisuudesta suoritetaan valtiolle veroa perintö- ja lahjaverolain säännösten mukaisesti. Testamentilla saadun omaisuuden verottamiseen sovelletaan perintönä saadun omaisuuden säännöksiä. Perintöverotus kohdistuu siihen omaisuuteen, jonka perittävä tai testamentinsaaja on perittävän kuoleman johdosta saanut. (Juusela & Tuominen 2010, 109.)

6.7 Huojennukset

Verolainsäädännössä on useita säännöksiä, joilla pyritään helpottamaan sukupolvenvaihdoksen veroseuraamuksia. Sukupolvenvaihdosta koskevista huojennuksista on säädetty erikseen sekä tulo- että perintö- ja lahjaverolaissa. (Juusela & Tuominen 2010, 14.)

Laissa on määritelty tarkasti huojennuksen soveltamisen edellytykset. Tuloverolain 48.1 §:n 3 kohdan mukaan omaisuuden luovutuksesta saatu voitto ei ole veronalaista tuloa, jos verovelvollinen luovuttaa

- harjoittamaansa maatalouteen tai metsätalouteen liittyvää kiinteää omaisuutta
- avoimen yhtiön tai kommandiittiyhtiön osuuden
- sellaisen yhteisön osakkeita tai osuuksia, jotka oikeuttavat vähintään 10 prosentin omistusosuuteen mainitussa yrityksessä. (Juusela & Tuominen 2010, 73.)

6.7.1 Huojennus tuloverotuksessa

Normaalisti yrityksen myynnistä mahdollisesti syntyvä luovutusvoitto on verotettavaa pääomatuloa. Verokustannukset sukupolvenvaihdoksessa nousisivat kuitenkin todella suuriksi varsinkin pienille ja keskisuurille yrityksille, siksi sukupolvenvaihdoksen luovutusvoitolle on myönnetty verovapaus. Tällekin verovapaudelle on kuitenkin asetettu ehdot, jotka liittyvät myytävän omaisuuden laatuun, myyjän omistusaikaan sekä ostajaan.

Siikarlan (2001, 345) mukaan verovapaasti voidaan myydä vain kiinteää omaisuutta, arvopapereita, kuten osakeyhtiön osakkeita tai avoimen tai kommandiittiyhtiön yhtiöosuuksia. Osakeyhtiön, avoimen tai kommandiittiyhtiön ostajan pitää ostaa vähintään 10 prosentin omistusosuutta vastaava määrä osakkeita tai yhtiöosuuksia.

Toisena verovapauden ehtona on, että myyjä on omistanut kaupan kohteen joko yksin tai yhdessä entisen omistajan kanssa vähintään kymmenen vuoden ajan. Tähän laskeetaan siis myös aikaisemman omistajan omistusaika, mikäli kohde on saatu tältä perintönä tai muuten vastikkeettomasti. Kaupan kohteen harjoittamalla toiminnalla ei ole sukupolvenvaihdoshuojennuksen saannin kannalta merkitystä. Kohteena voi aivan yhtä hyvin olla elinkeinotoimintaa harjoittava yhtiö kuin tuloverolain mukaan verotettava kiinteistöyhtiökin. (Siikarla 2001, 345.)

Kolmanneksi Tuloverolaki (TVL) 48 § edellyttää vielä, että osakkeiden tai yhtiöosuuksien ostaja on yritystoiminnasta luopujan lapsi, lapsenlapsi, sisar, veli, sisar- tai velipuoli yksin tai yhdessä puolisonsa kanssa. Myyjän lapseksi luetaan tämän säännöksen mukaan myös hänen puolisonsa lapsi sekä puolison otto- ja kasvattilapsi. (Siikarla 2001, 345–346.)

6.7.2 Huojennus perintö- ja lahjaverotuksessa

Perintöverolain 9 §:n mukaan perintöveron perusteeksi laitetaan se arvo, joka omaisuudella oli verovelvollisuuden alkaessa. Käyvällä arvolla tarkoitetaan omaisuuden todennäköistä luovutushintaa. Todennäköinen luovutushinta on se hinta, jonka verovelvollinen olisi saanut samasta hyödykkeestä, jos hän olisi luovuttanut hyödykkeen markkinahintaista vastiketta vastaan saamisen tai sijoittamisen hetkellä. (Juusela & Tuominen 2010, 56.)

Sukupolvenvaihdosta valmistellessa on järkevää pyrkiä siirtämään yrityksen varallisuutta merkittävässä määrin seuraavalle omistajalle jo ennen varsinaista vaihdosta. Tässä tapauksessa on hyödyllistä tietää, miten paikallinen verottaja arvioi siirrettävän omaisuuden arvon.

Perintönä tai lahjana saadusta omaisuudesta määrättävä perintövero tai lahjavero voidaan huojentaa kokonaan tai osittain. Lisäksi verojen maksuaikaan voi saada

pyynnöstä pidennystä. Veronmäärän ja maksuajan huojentaminen edellyttää lainkohdissa määriteltyjen edellytysten täyttymistä. Edellytysten tulee täytyä, jotta verovelvollinen voisi saada hyväkseen veron osittaista huojennuksen. Näitä edellytyksiä on muun muassa seuraavasti

1. Lahjana tai perintönä saatu omaisuus on maatila, yritys tai osa niistä
2. Luovutuksensaaja jatkaa luovutetun omaisuuden mukaista toimintaa
3. Edellä mainitusta maatilasta, yrityksestä tai osasta niistä menevän perintö- tai lahjaveron määrä olisi vähintään 850 euroa. (Juusela & Tuominen 2010, 127.)

Täyden huojennuksen saaminen edellyttää, että

1. luovutuksen kohteena on yritys tai sen osa ja
2. luovutuksensaaja jatkaa yritystoimintaa saamassaan yrityksessä ja
3. luovutuksensaaja maksaa vastiketta yli 50 prosenttia osakkeiden käyvästä arvosta. (Verohallinto 2011).

Perintö- ja lahjaverolaki (PerVL) 39a §:ssä on säännökset ennakkotiedon saamisesta, ja sen mukaan verovirastolta voi kirjallisella hakemuksella saada perintö- tai lahjaveroa koskevan ennakkoratkaisun. Lahjaverotuksesta ennakkoratkaisua voivat hakea niin luovuttaja kuin luovutuksensaajakin. Perintöverotuksesta puolestaan ennakkoratkaisua voi hakea perinnönjättäjän kuoltua kuka tahansa kuolinpesän osakas, erityisjälkikäädöksen saaja tai eloonjäänyt puoliso, vaikka hän ei olisikaan kuolinpesän osakas. (Siikarla 2001, 347–348.)

Jos siis sukupolvenvaihdosta suunniteltaessa harkitaan esimerkiksi yhtiöosakkeiden tai osakkeiden lahjoittamista, on verottajalta mahdollista hakea niiden lahjaveroarvoa koskeva kirjallinen ja sitova ennakkopäätös. Päätöksessä verottaja toteaa, onko luovutuksesta maksettava lahjaveroa, ja jos on, niin millä perusteella vero määrätään. Jos lahjoittaja on aikaisemmin antanut kolmen vuoden aikana lahjoja, lasketaan myös nämä mukaan suunniteltuun uuteen lahjaan. Annettu ennakkotieto sitoo verottajaa vuoden ajan, mutta vain silloin, kun verovelvollisen antamat tiedot ovat oikeita. (Siikarla 2001, 348.)

7 Yhteenveto

7.1 Johtopäätökset ja ehdotukset

Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmana on käsitelty sitä, millaisia eri mahdollisuuksia on toteuttaa sukupolvenvaihdos, miten osakas ja yhtiö valmistautuvat menettelyyn ja mitä huojennuksia verolainsäädäntö mahdollistaa. Yrityksen sukupolvenvaihdokseen liittyy monia taloudellisia, juridisia ja verotuksellisia puolia, joita käsiteltiin tässä työssä. Sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen ja suunnittelu on syytä aloittaa jo hyvissä ajoin. Pahimmassa tapauksessa vaihdosta ei ehditä suunnitella ollenkaan, jolloin ollaan taloudellisesti kannattamattomien pakkoratkaisujen edessä.

Valmistelevilla toimilla tavoitellaan taloudellisesti ja yrityksen toiminnan jatkumisen kannalta oikeanlaista lopputulosta. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelun keskeisimpiä kohtia ovat yrityksen luovutusarvon määrittely, luovutusmuodon valinta, vastikkeen maksutapa ja rahoitus sekä vaihdoksen yhteydessä tarvittavien oikeustoimien ja jatkajan tukemistapojen suunnittelu. (Immonen & Lindgren 2006, 15.)

Jos valmistautumisessa viivytellään liikaa, voi Matti Koirasen (2000,55) mukaan käydä jopa niin, että yritystoiminnasta luopuva henkilö ehtii kuolla ja jäljellä jää vain pakkoratkaisuja ja taloudellisesti huonoja ratkaisuvaihtoehtoja. Jos sukupolvenvaihdosta ei haluta tehdä tai kyetä tekemään, voidaan yritys myydä perheen ulkopuolisille, fuusioda suurempaan yritykseen tai siirtää omistus listautumalla pörssiin tai juridisesti itsenäiselle säätiölle. Jos mikään muu vaihtoehto ei toimi, voidaan yritystoiminta joutua lopettamaan kokonaan.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutustua erilaisiin sukupolvenvaihdos tapoihin, jotka soveltuvat caseyritykseen. Näiden lisäksi tutustuin vaihdokseen vaikuttaviin lainsäädöksiin ja verotukseen. Tutkimuksen aikana tuli tutuksi monia sukupolvenvaihdostapoja, ja näin ollen löytyi myös perheyrityksellemme sopivia vaihdostapoja. Caseyrityksen tapauksessa olisi ensin selvitettävä kuka tai ketkä lapsista jatkaisi yritystä. Tämän jälkeen olisi hyvä miettiä osakkeidenjakoa ja päätösvaltaa. Näiden asioiden ollessa tiedossa, olisi seuraava askel valita verotuksellisesti oikein ja edullisin tapa vaihtaa sukupolvea.

Sukupolvenvaihdoksen tullessa ajankohtaiseksi Hinausautokeskuksessa, olisi vaihdostavoista osakekauppa ja kauppa käypään hintaan mielestäni parhaimmat vaihtoehdot. Osakekauppa sen takia, koska osakkeet olisi helpointa jakaa neljälle lapselle ongelmitta. Kun taas kauppa käypään hintaan olisi myös hyvä vaihtoehto, sillä verotuksellisesti se olisi edullinen, sillä siitä ei tarvitse maksaa lahjaveroa, jos hinta ei ylitä $\frac{3}{4}$ yrityksen arvosta.

Substanssikauppa ja suunnattu osakeanti olisi hyviä sukupolvenvaihdostapoja sitouttaa uusi jatkaja yritykseen. Substanssikauppa ei välttämättä muuten sovellu caseyritykseen, sillä Hinausautokeskuksen liiketoiminta on sellaista, ettei hinausautoja ja yritystoimintaa voisi omistaa erikseen. Kun taas suunnattu osakeanti olisi erinomainen vaihtoehto, jos yrityksellä menisi taloudellisesti heikosti.

Mielestäni paras vaihtoehto Hinausautokeskuksen sukupolvenvaihdokselle on se, että yrityksen osakkeet myytäisiin yhdelle lapselle neljästä, ja muut lapset saisivat olla yrityksessä töissä niin kauan kuin haluavat ja heille olisi omat vastualueensa. Toinen vaihtoehto sukupolvenvaihdokselle olisi myös se, että yksi lapsista omistaisi esimerkiksi 51 prosenttia osakkeista, ja loput 49 prosenttia olisi jaettu kolmelle muulle lapselle. Tällöin mahdollistettaisiin se, että yhdellä on virallinen päätösvalta asioihin, ja turhilta riidoilta säästyttäisiin.

7.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytteen aiheen valintaan vaikutti ratkaisevasti se, että caseyrityksen sukupolvenvaihdos alkaa olemaan ajankohtainen asia minulle ja perheelleni. Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu on hyvä aloittaa ajoissa, mielellään viisi vuotta ennen vaihdosta, jotta asioista ehditään ottaa selvää, ja oikean vaihdostavan valinta tehdään oikein.

Opinnäytetyössä kävi ilmi, että sukupolvenvaihdoksen on todettu olevan pitkä ja haastava prosessi, joka kannattaa suunnitella ja toteuttaa huolellisesti. Jatkajalle tai luovuttajalle voi ilmaantua ennalta suunnittelemtomia veromaksuja, ellei huolellista suunnittelua ja asiaan perehtymistä ole toteutettu.

Perheyrittämistä tutkiessa oli kiinnostavaa nähdä, kuinka suuri voimavara se on Suomen taloudessa. Oli avartavaa lukea perheyrittämisestä yleistä tietoa, ja heijastaa sitä

omaan perheyrittelyelämään, ja huomata paljon yhtäläisyyksiä. Esimerkiksi voi huomata, että perheessämme on erilainen dynamiikka ja työmotivaatio, kuin esimerkiksi perheissä, joissa ei yritysmaailma ole niin keskipisteenä.

Opinnäytetyön ollessa oikeudellinen, eivät sukupolvenvaihdon ja verotuksen lähdemateriaalit poikennut toisistaan paljoakaan. Työssä lähes kaikki lähdemateriaali perustui Suomen lakiin. Tämän takia melkein jokainen lähdekirja, jonka luin oli sisällöltään samanlainen. Toisaalta taas oli mielenkiintoista nähdä miten lait ja verolainsäädännöt olivat kirjoitettu helposti ymmärrettäväksi.

7.3 Itsearviointi

Voin opinnäytetyön kirjoittajana todeta, että kerätyn aineiston ja aiheeseen tutustumisen kautta työ opetti ymmärtämään, mitä kaikkea pitää ottaa huomioon sukupolvenvaihdosta tehtäessä. Opinnäytetyö opetti myös sen, että ei ole olemassa yhtä oikeaa tapa toteuttaa sukupolvenvaihdosta, sillä sukupolvenprosessi rakentuu yrityksen, perheen, luopujan ja jatkaja välisistä suhteista. Tämän vuoksi erilaisia sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä voidaan listata ja nimetä, mutta käytännössä yksittäisten ratkaisevien tekijöiden osoittaminen on vaikeaa.

Mielestäni tein oikean valinnan valitsemalla opinnäytetyön aiheeksi perheyrittelyksen sukupolvenvaihdoksen tutkimisen ja ottamalla oman perheyrittelyksen caseyritykseksi. Opinnäytetyö on ensinnäkin minulle henkilökohtaisesti tärkeä, sillä muutaman vuoden sisällä olen itse mukana toteuttamassa sukupolvenvaihdosta. Jo tämänkin vuoksi oli tärkeää tutustua aiheeseen etukäteen. Toiseksi opinnäytetyön tekeminen ja teoriaan perehtyminen sai minut innostumaan prosessin todellisesta toteuttamisesta. Olen mielestäni onnistunut kokoamaan tarvittavat tiedot prosessin etenemistä varten, ja näillä tiedoilla on hyvä jatkaa eteenpäin ja rauhassa valita oikea sukupolvenvaihdostapa perheellemme.

Lähteet

- Andström, Kristiina 2003. Perusasioita oikeustieteestä. Helsingin yliopiston Avoin yliopisto. [Http://www.avoin.helsinki.fi/kurssit/oikjohd/materiaali/osa1.html](http://www.avoin.helsinki.fi/kurssit/oikjohd/materiaali/osa1.html). Luettu 1.10.2014.
- Beckhard, Richard & Dyer, W.G. 1983. Managing Change in The Family Firm – Issues and Stratiefies. Sloan Management Review 24 (3), 59–65.
- Etälukio 2008. Perheyrittäjäyys. [Http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=325](http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=325). Luettu 30.9.2014.
- Heinonen, Jarna 2003, Quo Vadis – suomalainen perheyritys. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
- Heinonen, Jarna 2005. Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Tietosanoma, Piekämäki.
- Hinausautokeskus Oy. Päivitetty 2011. Tietoa meistä. [Http://www.hinausautokeskus.fi/tietoa+meista/esittely/](http://www.hinausautokeskus.fi/tietoa+meista/esittely/). Luettu 1.9.2014.
- Hirvonen, Ari 2011. Mitkä metodit? Opas oikeustieteen metodologiaan. Yleisen oikeustieteen julkaisu 17. Helsingin yliopisto, Helsinki.
- Immonen, Raimo & Lindgren, Juha 2006. Onnistunut sukupolvenvaihdos. Talentum, Helsinki.
- Juusela, Janne & Tuominen, Sami 2010. Sukupolvenvaihdoksen verotus. WSOY, Helsinki.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005. Perheyrittäjäyys. [Http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/C75B061401048948C225701F0049C1F7/\\$file/jul16elo_2005_nettti.pdf](http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/C75B061401048948C225701F0049C1F7/$file/jul16elo_2005_nettti.pdf). Luettu 12.9.2014.
- Koiranen, Matti 1998. Perheyrittäminen. Konetuumat, Tampere
- Koiranen, Matti. 2000. Juuret ja siivet. Perheyrityksen sukupolvenvaihdos. Edita, Helsinki.
- Kuusisto, Maria-Elisa & Kuusisto, Turkka 2008. Johtaja vaihtuu. Talentum, Helsinki.
- Lakari, Torsti 2009. Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolvenvaihdos. Edita, Helsinki.
- Lakari, Torsti & Engblom, Ari 2009. Käytännön sukupolvenvaihdos. KHT-media, Keuruu.
- Perheyritysten liitto 2010. Faktaa perheyrityksistä. [Http://www.perheyritystenliitto.fi/faktaa.98.html](http://www.perheyritystenliitto.fi/faktaa.98.html). Luettu 30.9.2014.

Siikarla, Pertti 2001. Onnistunut yrityskauppa ja sukupolvenvaihdos. Suomen yrityskirjat, Jyväskylä.

Sipilä, Lisbet 2014. Toimitusjohtaja. Hinausautokeskus Oy, Helsinki. Haastattelu 1.9.2014.

Stenholm, Pekka 2003. Yrityksen sukupolvenvaihdos ja sen tukeminen. Edita, Helsinki.

Suomen Riskienhallintayhdistys. Sukupolvenvaihdoksen riskit. [Http://www.pk-rh.fi/index.php?page=sukupolven-vaihdoksen-riskit](http://www.pk-rh.fi/index.php?page=sukupolven-vaihdoksen-riskit). Luettu 5.9.2014.

Verohallinto 2002. Peitelty osinko.

[Http://www.vero.fi/fiFI/Syventavat_veroohjeet/Elinkeinoverotus/Osakkeet_osingot_ja_peitelty_osingonjako/Peitelty_osinko%2810209%29](http://www.vero.fi/fiFI/Syventavat_veroohjeet/Elinkeinoverotus/Osakkeet_osingot_ja_peitelty_osingonjako/Peitelty_osinko%2810209%29). Luettu 13.9.2014.

Tilastokeskus 2006. Perheyritysten työllistävä merkitys on vahva.

[Http://www.stat.fi/ajk/poimintoja/2006-12-18_tietotrendit10.html](http://www.stat.fi/ajk/poimintoja/2006-12-18_tietotrendit10.html). Luettu 1.10.2014.

Verohallinto 2010. Lahja. [Http://www.vero.fi/fi-FI/Henkiloasiakkaat/Lahja](http://www.vero.fi/fi-FI/Henkiloasiakkaat/Lahja). Luettu 13.9.2014.

Verohallinto 2011. Yrityksen sukupolvenvaihdos verotuksessa. [Http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Arvonlisaverotus/Yrityksen_sukupolvenvaihdos_verotuksessa%2817330%29](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Arvonlisaverotus/Yrityksen_sukupolvenvaihdos_verotuksessa%2817330%29). Luettu 13.9.2014.

Verohallinto 2014. Yrityksen sukupolvenvaihdos verotuksessa.

[Http://www.vero.fi/fiFI/Syventavat_veroohjeet/Elinkeinoverotus/Sukupolvenvaihdos/Yrityksen_sukupolvenvaihdos_verotuksessa%289915%29#YLEIST%C3%84%20SUKUPOLVENVAIHDOKSESTA%20VEROTUKSESSA](http://www.vero.fi/fiFI/Syventavat_veroohjeet/Elinkeinoverotus/Sukupolvenvaihdos/Yrityksen_sukupolvenvaihdos_verotuksessa%289915%29#YLEIST%C3%84%20SUKUPOLVENVAIHDOKSESTA%20VEROTUKSESSA). Luettu 13.9.2014.

Yritys Suomi 2010. Sukupolvenvaihdos.

[Http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?nodeid=15919](http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?nodeid=15919). Luettu 5.9.2014.

Sukupolvenvaihdoshuojennusten vertailu

Luovutustapa	Kauppa täyteen hintaan	Kauppahinta yli 3/4	Lahja	Perintö	TVL 48.1 § 3 kohdan	PerVL 55.1 §, osittainen huojoennus	PerVL 55.5 § kokonaishuojennus
Milloin	Normaali kauppa, TVL 48 §:n huojoennus ei sovellu	Lahjavero halutaan minimoida	Luoovuttaja ei tarvitse rahaa	Luoovutus on mahdollista siirtää tulevaisuuteen	Luoovuttaja haluaa jonkinlaisen korvauksen	Luoovuttaja ei halua korvausta	Luoovuttaja haluaa jonkunlaisen korvauksen
Kauppahinta % käyvästä hinnasta	100 %	76–100%	0 %	0 %	0–100 %	0–50 %	51–100 %
Kauppahinta esimerkiksi	1 000 000	760 000	0	0	1 000 000	0	510 000
Luoovuttajan verokustannus	168 000	127 680	0	0	0	0	85 680
Luoovutuksensaajan verokustannus	0	0	127 810	125 700	0	18 610	0
Varainsiirtoverokustannus	16 000	12 160	0	0	16 000	0	8 160
Kokonaisverorasitus	184 000	139 840	127 810	125 700	16 000	18 610	93 840
Luoovutuksensaajan rahoituksen tarve	1 016 000	772 160	127 810	125 700	1 016 000	18 610	518 160
Omistusaikarajoitus						5 vuotta luovutuksesta	5 vuotta aktiivinen toiminnan harjoittaminen verotuksen toimittamisessa
Sanktio jatkuvuudesta					Käytännössä huojoennettu vero luovutuksensaajan luovutuksensaajan maksettavaksi	Huojoennettu vero luovutuksensaajan maksettavaksi 20 %:lla korotettuna	