

**Laura Rahkala**

**PERHEYRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOS**

**Esimerkkinä Oulaisten SisustusPiste Ay**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Marraskuu 2015**

## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

<b>Yksikkö</b> Ylivieska	<b>Aika</b> Marraskuu 2015	<b>Tekijä/tekijät</b> Laura Rahkala
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma		
<b>Työn nimi</b> PERHEYRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOS Esimerkkinä Oulaisten SisustusPiste Ay		
<b>Työn ohjaaja</b> Pekka Paajanen	<b>Sivumäärä</b> [43 + 2]	
<b>Työelämäohjaaja</b> Sirpa Vuoti		
<p>Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Pohjois-Pohjanmaalla sijaitseva Oulaisten SisustusPiste Ay, joka on yksityinen yritys ja kuuluu vuonna 1953 perustettuun värisilmä-ketjuun. Värisilmä-ketju on Suomen johtava sisustuksen pintamateriaaleihin erikoistunut ketju.</p> <p>Suuret väestöryhmät ikääntyvät ja väistämättä yrityksillä on edessään sukupolvenvaihdos, mikäli liiketoimintaa halutaan jatkaa ja pitää yritys elossa. Työni keskeisenä aiheena oli sukupolvenvaihdos perheyrityksessä. Tavoitteenani oli tutustua sukupolvenvaihdosprosessiin kokonaisuutena ja selvittää erilaisia tapoja toteuttaa sukupolvenvaihdos onnistuneesti.</p> <p>Tietoperustassa käsiteltiin perheyrityksen määritelmää, sukupolvenvaihdosta, erilaisia toimintamalleja sukupolvenvaihdokseen sekä verotukseen liittyviä seikkoja. Työtäni täydentävän tutkimuksen tiedonkeruumuotona olivat haastattelut esimerkkiyrityksen osapuolille sekä pankin ja tilitoimiston henkilökunnalle. Tutkimusotteeni oli laadullinen ja tavoitteenani oli kartoittaa yrityksen sukupolvenvaihdokseen liittyviä huomioitavia asioita.</p> <p>Lähdeaineiston, teoreettisen viitekehyksen ja osapuolten haastattelujen pohjalta laadin yritykselle alustavan sukupolvenvaihdossuunnitelman, joka ei sisällä verotuksellisia yksityiskohtia tai taloudellisia laskelmia. Mielestäni toimeksianto oli mielenkiintoinen sekä aihekohtainen.</p>		

### Asiasanat

jatkaaja, luopuja, perheyritys, sukupolvenvaihdos.

## ABSTRACT

<b>CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b>	<b>Date</b> November 2015	<b>Author</b> Laura Rahkala
<b>Degree programme</b> Business Administration		
<b>Name of thesis</b> CHANGE OF GENERATION IN A FAMILY BUSINESS Case Oulaisten SisustusPiste Ay		
<b>Instructor</b> Pekka Paajanen		<b>Pages</b> [43 + 2]
<b>Supervisor</b> Sirpa Vuoti		
<p>This thesis was commissioned by SisustusPiste Ay, which is located in Oulainen, Northern Ostrobothnia. SisustusPiste Ay is private company that belongs to Värililmä-chain, established in 1953. Värililmä-chain is the leading chain in Finland among the companies that are specialized in coating. Large demographic groups are getting older and the companies are inevitably facing a change of generation to keep the business alive and running. The key subjects in this thesis were the change of generation and rather small family companies. The goal was to get acquainted with the generation change process on the whole and also to explore different ways of successfully carrying out the generation change.</p> <p>The definitions of a family business, the change of generation, tax-related issues and the methods of the change of generation. The data supporting my work were collected by conducting interviews of the staff in a bank, accounting company and the example company. The research was qualitative and the goal was to survey the important matters related to the company's change of generation. The client company needed an information package which would help processing the company's change of generation. The assignment was interesting and the subject was current.</p>		
<b>Key words</b> Change of generation, family business, retiring entrepreneur, successor.		

## KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

Ay	Avoin yhtiö, joka syntyy kun kaksi tai useampi henkilö sopii elinkeinon harjoittamisesta yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.
Jatkaja	Yrityksen uusi, tuleva johtaja joka ottaa sukupolvenvaihdoksessa yrityksen vetovastuun. Jatkaja voi tulla luopujan perhepiiristä tai sen ulkopuolelta.
Käypä arvo	Tarkoittaa sitä, minkä hintainen aiemmin ostettu tuote on tänä päivänä.
Luopuja	Yrityksen jättävä, vanhempi sukupolvi.
Perheyritys	Perheen ja yrityksen vuorovaikutusta.
Pk-yritys	Pieni ja keskisuuri yritys. Yritys katsotaan pk-yritykseksi, kun liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa, sillä on alle 250 työntekijää ja sen taseen loppusumma on alle 43 miljoonaa euroa.
Sukupolvenvaihdos	Suunniteltu ja monivaiheinen prosessi, jossa yrityksen omistajuus, johtajuus ja taidot siirretään luopujalta seuraavalle sukupolvelle.

**TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT  
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY  
SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2 PERHEYRITYS</b>	<b>4</b>
2.1 Perheyrittäjyyden ja -yrityksen käsitteet	4
2.2 Perheyritysten historiaa	5
<b>3 SUKUPOLVENVAIHDOS</b>	<b>7</b>
3.1 Yleistä sukupolvenvaihdoksesta	7
3.2 Suunnitteluvaihe	8
3.3 Valmistautumisvaihe	10
3.3.1 Luopujan valmistautuminen ja luopumisprosessi	11
3.3.2 Jatkajan valmistautuminen	12
3.3.3 Henkilöstön valmistautuminen	15
3.4 Jaetun johtajuuden vaihe	15
3.5 Itsenäisen liiketoiminnan vaihe	16
3.6 Sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät	16
<b>4 SUKUPOLVENVAIHDOKSEN TOTEUTUSMALLEJA</b>	<b>19</b>
4.1 Yritysmuodon merkitys sukupolvenvaihdoksessa	19
4.2 Kauppa käypään hintaan	20
4.3 Lahjaluonteinen kauppa	20
4.4 Osake-/osuuskauppa	21
4.5 Omien osakkeiden hankinta ja suunnattu osakeanti	22
4.6 Substanssikauppa	23
<b>5 SUKUPOLVENVAIHDOKSEN VEROTUS</b>	<b>25</b>
5.1 Yleistä verotuksesta	25
5.2 Verotuksen suunnittelu	26
5.3 Tuloverolaki ja huojennukset sukupolvenvaihdoksessa	28
5.4 Perintö- ja lahjaverolaki sekä huojennukset sukupolvenvaihdoksessa	28
5.5 Luovutusvoitto	30
5.6 Peitelty osingonjako	31
<b>6 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS ESIMERKKIYRITYKSELLE</b>	<b>32</b>
6.1 Kehittämistehtävän toteutus	32
6.2 Alustava suunnitelma esimerkkiyritykselle	33
6.2.1 Luopujan muistilista	35
6.2.2 Jatkajan muistilista	36
<b>7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b>	<b>38</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>40</b>

## **LIITTEET**

LIITE 1. Haastattelurunko: Luopujan näkökulma

LIITE 2. Haastattelurunko: Jatkajan näkökulma

## **KUVIOT**

KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys	2
KUVIO 2. Perheyriksen rakenne	5
KUVIO 3. Vaiheet sukupolvenvaihdoksessa	8
KUVIO 4. Sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät	17
KUVIO 5. Johtajuuden perimisen kriisi	18
KUVIO 6. Oulaisten SisustusPiste Ay	32
KUVIO 7. Luopujan muistilista, taustalla Oulaisten SisustusPiste Ay:n julkisivu	35
KUVIO 8. Perheyriksen jatkaja työnsä äärellä	36
KUVIO 9. SisustusPiste Ay:n toimitilaa	37
KUVIO 10. Jatkajan muistilista	37

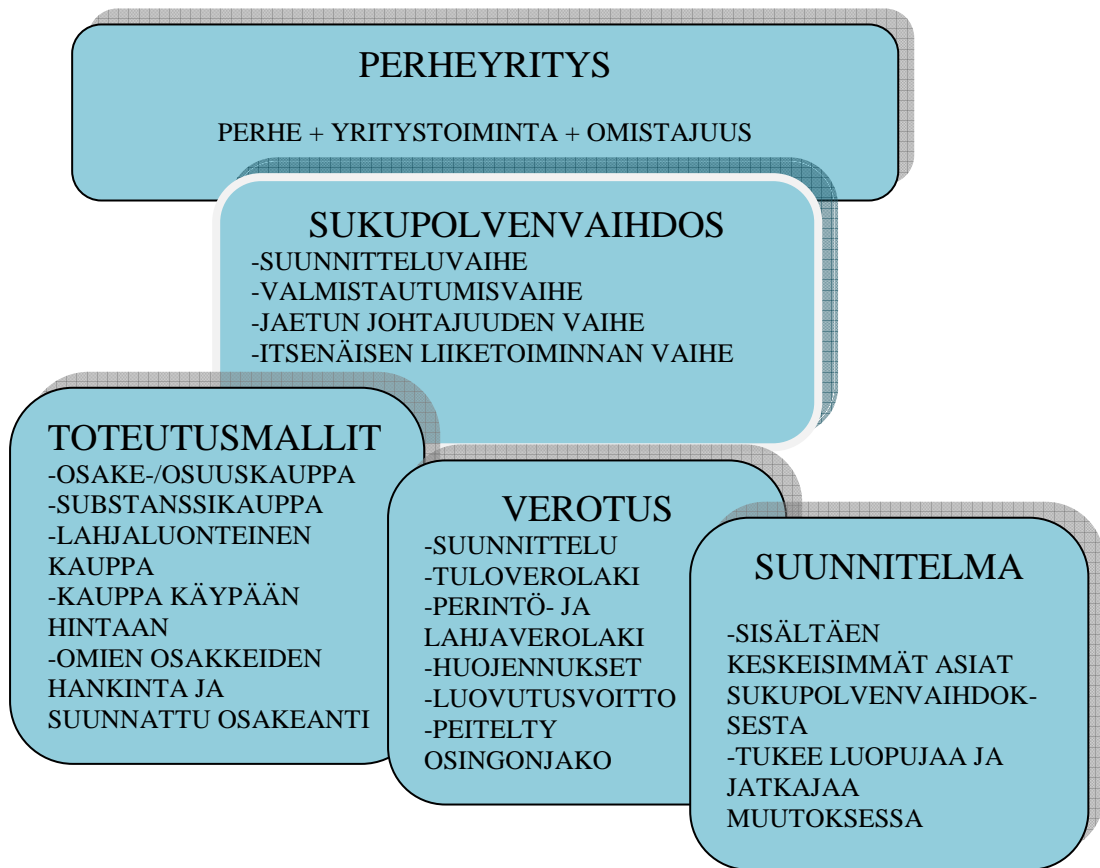
## **TAULUKOT**

TAULUKKO 1. Perheyriysten barometriin vastanneiden jäsenien toimialaluokitus	6
TAULUKKO 2. Veroseurannan arviointi	27

## 1 JOHDANTO

Suuret väestöryhmät ikääntyvät ja väistämättä yrityksillä on edessään sukupolvenvaihdos tulevaisuudessa, mikäli liiketoimintaa halutaan jatkaa ja pitää yritys elossa. Opinnäytetyöni aiheena on sukupolvenvaihdos perheyrietyksessä ja esimerkkiyrityksenä SisustusPiste Ay, joka sijaitsee Pohjois-Pohjanmaalla Oulaisissa. Tavoitteenani on tutustua sukupolvenvaihdosprosessiin kokonaisuutena, selvittää erilaisia tapoja toteuttaa sukupolvenvaihdos sekä kuvata sen monimutkaisuutta. Työtäni täydentävään kehittämistehtävään sisältyvät haastattelut esimerkkiyrityksen osapuolille sekä pankin ja tilitoimiston henkilökunnalle, tarkoituksena kartoittaa sukupolvenvaihdosprosessiin liittyviä huomioitavia asioita. Tärkeimpänä rajauksena työssäni on tarkastella yritystä, jossa sukupolvenvaihdos on ajankohtainen. Lähdeaineiston, teoreettisen viitekehyksen ja osapuolten haastattelujen pohjalta laadin yritykselle alustavan sukupolvenvaihdossuunnitelman, joka antaa tiiviissä paketissa niin jatkajille kuin luopujille tietoa vaihdoksen eri vaiheista. Suunnitelma ei sisällä verotuksellisia yksityiskohtia tai taloudellisia laskelmia, koska niiden haasteellisuuden vuoksi suositellaan yrittäjää kääntymään asiantuntijan puoleen.

Kuviossa 1 on esitettyä teoreettinen viitekehys, jonka pohjalta olen alkanut kokoamaan työtäni. Ylimpänä viitekehyksessä kuvataan perheyrietystä jonka perhe, yritystoiminta ja omistajuus muodostavat. Tämä on työni lähtökohta yhdessä seuraavan vaiheen, sukupolvenvaihdoksen, kanssa. Työssäni sukupolvenvaihdosta lähestytään eri vaiheiden kautta. Näitä vaiheita ovat suunnittelu-, valmistautumis-, jaetun johtajuuden ja itsenäisen liiketoiminnan vaiheet. Seuraavaksi kuviossa on toteuttamismallit. Erilaisia toteuttamismalleja ovat mm. osakekauppa, substanssikauppa, lahjaluonteinen kauppa, kauppa käypään hintaan, omien osakkeiden hankinta ja suunnattu osakeanti. Seuraavaksi viitekehyksessä on verotus, joka sisältää suunnittelua ja erilaisia huojennuksia liittyen sukupolvenvaihdokseen. Viimeinen kohta on nimetty suunnitelmaksi. Tämä vaihe on suunnitelman sukupolvenvaihdoksesta esimerkkiyritykseen, sisältäen sukupolvenvaihdoksen keskeisimmät asiat.



KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys

Seuraavassa luvussa tarkastellaan perheyrittäjyyden ja -yrityksen käsitteitä sekä syvennyttään erilaisten perheyrittysten historiaan Suomessa ja muualla maailmassa. Luvussa kolme perehdytään itse sukupolvenvaihdokseen ja siihen liittyviin vaiheisiin kuten luopujan ja jatkajan valmistautumiseen sekä vaihdoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Luku neljä sisältää erilaisia toimintamalleja sukupolvenvaihdokseen ja luvussa viisi tarkastellaan verotusta. Luvussa kuusi esitellään esimerkkiyritykselle laadittu alustava sukupolvenvaihdossuunnitelma, sekä luopujien ja jatkajien muistilistat, jotka helpottavat heitä sukupolvenvaihdosta toteutettaessa. Viimeisessä luvussa pohditaan opinnäytetyötä kokonaisuutena.

Esimerkkiyritykseni on perheyritys, jossa omistajuus ja valta tulevat siirtymään tulevaisuudessa vanhemmilta heidän pojalleen ja hänen aviopuolisolleen. Koska siirto tapahtuu perheen sisällä, on taloudellinen huojennus erilainen kuin ulkopuolisten kanssa tehdyssä kaupassa. Oulaisten SisustusPiste Ay on yksityinen yritys, joka kuuluu vuonna 1953 perustettuun Värisilmä-ketjuun, joka on Suomen johtava sisustuksen pintamateriaaleihin erikoistunut ketju. Värisilmä-liikkeiden keskusliike on Väritukku Oy, joka sijaitsee Vantaalla.



Väritukku hoitaa ketjun koti- ja ulkomaiset tuotehankinnat sekä varastoinnin, jakelun ja ketjun markkinoinnin ja mainonnan. Väritukun omistavat yksityiset Värisilmä-liikkeet eripuolilla Suomea. (Värisilmä.)

Oulaisten SisustusPiste Ay on perustettu vuonna 2003, jolloin se toimi vielä noin 200 neliömetrin kokoisissa vanhoissa tiloissa. Vuonna 2007 alkoi uusien liiketilojen rakentaminen Oulaisten keskustaan ja muutto tapahtui vuonna 2008. Uusissa liiketiloissa neliöitä on noin 500. Sisustus ja remontointi ovat tänä päivänä hyvin suosittua ja vaikka taloustilanne onkin osin hyvin heikko, haluavat useat kuluttajat piristää arkea pienillä sisustuselementeillä ja remonteilla. Esimerkkiyrityksessä jatkajana tulee olemaan luopujapariskunnan toinen poika vaimonsa kanssa. He ovat kouluttautuneet sisustusosalalle ja työskennelleet yrityksessä nyt vuoden ja päässeet näin ollen sisälle yrityksen käytännöistä sekä toimintatavoista. Heille on tullut myös tutuksi eri sidosryhmät ja he ovat päässeet luomaan suhteita asiakkaisiin käytännön tasolla. Luopujapariskunnalla on myös toinen poika, joka ei jatka yrityksessä. Hänet voidaan ottaa huomioon antamalla jotakin muuta omaisuutta, joka tasaa eron sisarusten välillä.

## 2 PERHEYRITYS

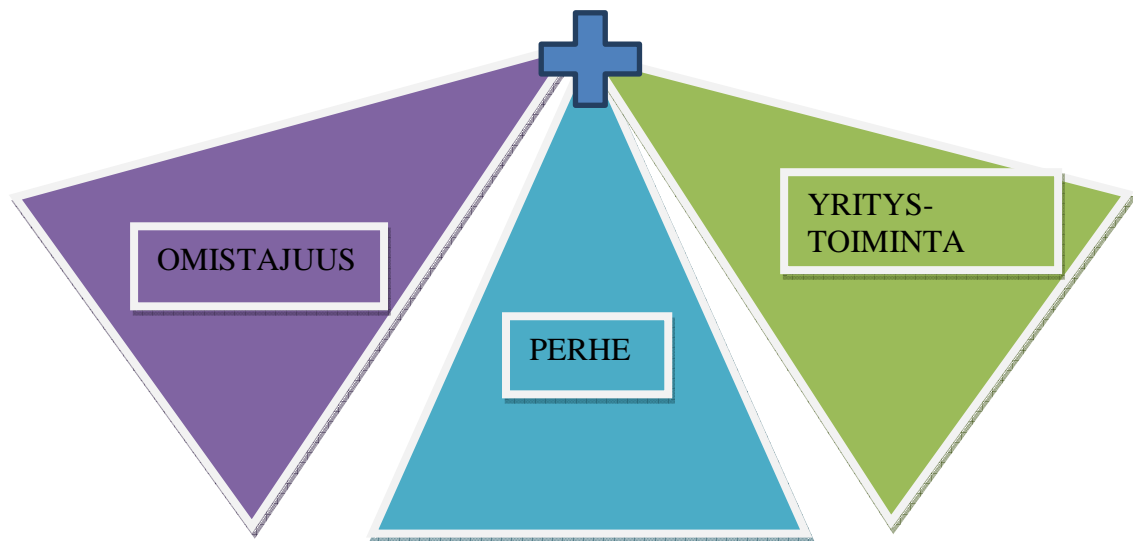
### 2.1 Perheyrityksen ja -yrityksen käsitteet

Perheyritystä on hyvin vaikeaa määritellä ja tästä syystä aiheesta löytyykin monenlaisia versioita. Perheyrityksiä on erilaisia: pieniä ja suuria, listaamattomia ja listattuja. Ne voivat toimia millä alalla tahansa. Erilaisten yritysten yhdistävinä tekijöinä ovat samankaltainen arvomaailma ja päämääränä jatkuvuus. Perheyrityksen ainutlaatuisuus johtuu yrityksen ja perheen vuorovaikutuksesta. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 11.) Koirasen (1998, 16) määritelmän mukaan yritys luokitellaan perheyritykseksi perheen hallussa olevan määräysvallan pohjalta. Voidaan myös olettaa, että mukana on kaksi perheenjäsentä/sukulaista tai enemmänkin. Perheyritys on siis perintö, joka siirretään perheen tulevan sukupolven hallintaan ja omistukseen. Perheyritysten liiton mukaan perheyrityksessä perhe, omistaminen ja liiketoiminta ovat kytköksissä toisiinsa. (Koiranen 1998, 16.)

Kauppa- ja teollisuusministeriö (2005) on ratkaissut määritelmän niin, että perheyritys toimii yläkäsitteenä, ja sen alla on määritelty erikseen käsite perheyhtiö eli vain yhtiömuotoiset perheyritykset. Perheyritysten liiton määritelmäehdotuksen mukaan yritys on perheyhtiö seuraavin ehdoin:

- Äänivaltaenemmistö on luonnollisella henkilöllä, hänen puolisoillaan tai muulla sukunsa jäsenellä.
- Äänivaltaenemmistö voi olla välitöntä tai välillistä.
- Vähintään yksi saman suvun tai perheen jäsen tai hänen laillinen edustajansa on mukana yrityksen hallinnossa tai johdossa.
- Listatut yhtiöt täyttävät perheyhtiömääritelmän, jos osakekannan hankkineella tai muutoin saaneella henkilöllä tai hänen perheellään tai suvun jäsenellä on 25 % osuus yhtiön osakkeiden tuomasta äänivallasta. Listatussa yhtiössä välillinen äänivalta tulee olla suvun määräysvallassa.

Kuviossa 2 esitetään yksinkertaistettuna perheyrityksen rakenne, jossa perheeseen yhdistetään yritystoiminta sekä omistajuus. Näiden tekijöiden tasapainoisesta yhteistyöstä syntyy toimiva perheyritys.



KUVIO 2. Perheyriksen rakenne (mukaiilen Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 11)

Kansikkaan ja Elo-Pärssisen vuonna 2008 tekemässä barometrissa kerrotaan, että kyselyihin vastanneiden mielestä perheyrittäjyyteen kannustavat itsenäisyys ja riippumattomuus, mahdollisuus vaurastumiseen ja perinteen jatkamiseen. Tärkeänä vastaajat olivat lisäksi pitäneet toimeentulon hankintatapaa ja itsensä työllistämisen mahdollisuutta. Barometrissa selvisi myös, että vastanneiden mielestä hankaloittavimpia tekijöitä ovat verotus, taloudellinen riski sekä sukupolvenvaihdokseen liittyvät erilaiset ongelmat. (Kansikas & Elo-Pärssinen 2008.)

## 2.2 Perheyriysten historiaa

Perhe- ja sukuyriysten historia on kaiken kaikkiaan hyvin laaja ja juuret johtavat kauas menneisyyteen. Esimerkkinä tästä on japanilainen kylpylä-hotelli Hoshi, joka on ollut jo 46 sukupolvea saman perheen omistuksessa. Suomen vanhin edelleen toimiva sukuyritys on Frenckellin kirjapaino, joka on perustettu jo vuonna 1642. Suomessa muita tunnettuja perheyriyksiä ovat esimerkiksi Fazer, Hartwall ja Paulig. Monet perheyriykset eivät säily suvussa kovin pitkään ja useimmat eivät halua kasvaa kovin suuriksi. Kansainvälisesti alle kymmenen prosenttia perheyriyksistä siirtyy kolmannelle sukupolvelle saakka. Suomessa luvun arvellaan olevan kuitenkin hiukan suurempi. (Koiranen 1998, 89.)

Perheyritysten liiton mukaan Suomen suurimmat perheyritykset liikevaihdolla mitaten ovat Kone, Cargotec, Onvest, Lemminkäinen, Veho, Fazer, Uponor ja Kuusankoski Group (Perheyritysten liitto). Tilastokeskuksen tuoreimmasta tutkimuksesta selviää, että Suomessa perheyrityksiä on 47 prosenttia kaikista keskisuurista yrityksistä. Kalevi Tourusen vuonna 2009 tekemässä tutkimuksessa todetaan, että vuonna 2003 kaikista Suomen keskisuurista yrityksistä oli perheyrityksiä 46 prosenttia ja pienistä yrityksistä vuonna 2006 oli perheyrityksiä 74 prosenttia. Taulukosta 1 nähdään toimialaluokitus suomalaisissa perheyrityksissä vuosina 2006–2008.

TAULUKKO 1. Perheyritysten barometriin vastanneiden jäsenien toimialaluokitus  
(Kansikas & Elo-Pärssinen 2008)

	2006	2007	2008
<b>Kauppa</b>	15 %	18 %	20 %
<b>Rakentaminen</b>	5 %	6 %	4 %
<b>Teollisuus</b>	35 %	29 %	38 %
<b>Muut palvelut</b>	19 %	31 %	24 %
<b>Ei tietoa</b>	26 %	17 %	14 %

Perheyritysten barometriin vuonna 2008 oli vastannut 100 jäsenyritystä vastausprosentin ollessa 33. Kyselyyn vastanneista 40 % oli suuria perheyrityksiä, 24 % keskisuuria perheyrityksiä ja 29 % pieniä sekä mikroperheyrityksiä. Kolmannes vastanneista perheyrityksistä kuului teollisuuden toimialaan ja joka neljännes muihin palveluihin. (Kansikas & Elo-Pärssinen 2008.) Passilan (2009, 398) mukaan yrittäjien määrä suhteessa populaatioon on vuosina 1945–1950 syntyneissä ikäluokissa jotakuinkin kaksinkertainen muihin ikäluokkiin verrattuna. Useiden tutkimuksien mukaan noin 70 % yrityksistä on vailla jatkajaa, eli laskennallisesti näitä yrityksiä on 77 000. Tämä luku on melkein sama, johon Suomen Yrittäjät on vuonna 1999 päätynt. (Passila 2009, 398.)

### 3 SUKUPOLVENVAIHDOS

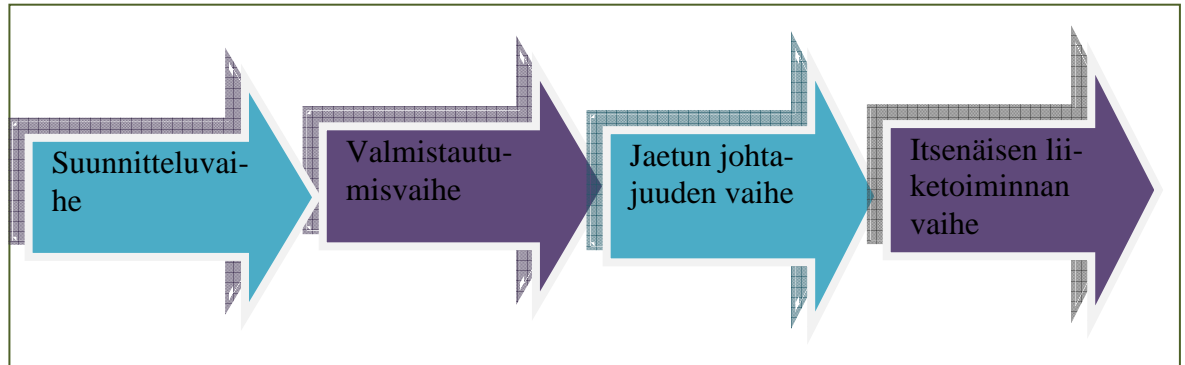
#### 3.1 Yleistä sukupolvenvaihdoksesta

Suurien väestöryhmien ikääntyminen johtaa yrityksissä sukupolvenvaihdoksiin ennemmin tai myöhemmin, mikäli liiketoimintaa halutaan jatkaa myös tulevaisuudessa. Juuri tälläkin hetkellä se on ajankohtainen haaste usealle pk-yritykselle Suomessa, sekä merkittävin yksittäinen uhkatekijä yritysten tulevaisuudessa. Life Magazinen (2015) mukaan Suomen yrittäjistä noin 40% on yli 55-vuotiaita ja seuraavan 10 vuoden aikana tullaan tekemään 15 000 sukupolvenvaihdosta.

Yleensä sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan yrityksen siirtämistä samaan perhepiiriin kuuluvalla henkilöllä tai henkilöillä, tavoitteena yritystoiminnan jatkaminen. Laajemmassa mittakaavassa sukupolvenvaihdoksella voidaan tarkoittaa kaikkia tilanteita, joissa yrittäjä luopuu yrityksestä ja siirtää sen uudelle jatkajalle. (Juusela & Tuominen 2014, 13.) Immonen ja Lindgrenin (2006, 15) määritelmän mukaan sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan yrityksen omistussuhteiden muutoksia. Yritys siirretään omistajan elinaikana tai se siirtyy hänen kuoltuaan jatkajalle, joka usein on luovuttajan lapsi tai muu lähisukulainen. (Immonen & Lindgren 2006, 15.) Koirasen (1998, 63) mukaan sukupolvenvaihdos on johtamisen suurimpia haasteita perheyrityksessä. Siihen liittyy voimakkaita tunnetiloja, riskejä sekä mahdollisuuksia. (Koiranen 1998, 63.) Sukupolvenvaihdoksen tarkoituksena on siirtää siis yrityksen resurssit, kilpailutekijät sekä johtajuus seuraavalle sukupolvelle ja näin ollen turvata yrityksen liiketoiminnan jatkuminen (Kuusisto & Kuusisto 2008, 110).

Sukupolvenvaihdoksen onnistuminen on riippuvainen siitä, miten hyvin perheen sisällä onnistutaan yhdessä keskustelemaan ja päättämään yrityksen jatkuvuuden turvaamisesta. Vaihdos tulisi toteuttaa pitkällä aikavälillä ja asteittain, koska siihen liittyy paljon tunnepohjaisia seikkoja johtajuuden siirron sekä omistusjärjestelyiden lisäksi. Näiden asioiden työstäminen vie usein suurimman ajan vaihdoksesta ja siksi ei saisi vähätellä niiden merkitystä. Kun vaihdoksen toteutuksen aika lähenee, on hyvä käyttää apuna asiantuntijaa. (Yrityssuomi.) Sukupolvenvaihdosta voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Ihmisiin ja organisaatioihin liittyviä tekijöitä ovat sidosryhmäsuhteet, yrityskulttuuri, johtaminen ja yrittäjän roolit. Taloudellisia näkökohtia ovat puolestaan yritysvarallisuus ja sen siirtämi-

nen sukupolvelta toiselle sekä veroseuraamukset. (Pk-yrityksen riskienhallinta.) Kuviossa 3 on esitettyä vaihdoksen eri vaiheet, joita ovat suunnittelu-, valmistautumis-, jaetun johtajuuden sekä itsenäisen liiketoiminnan vaihe.



KUVIO 3. Vaiheet sukupolvenvaihdoksessa (mukaihen Kuusisto & Kuusisto 2008, 149)

Seuraavassa tarkastellaan erikseen kutakin em. vaihetta sekä sukupolvenvaihdoksen kriittisiä tekijöitä.

### 3.2 Suunnitteluvaihe

Kuten jo edellisessä luvussa todettiin, sukupolvenvaihdoksen suunnittelu kannattaa aloittaa hyvissä ajoin, jopa useita vuosia ennen vaihdosta. Eniten aikaa vievin asia on useimmiten se, että kuka tai ketkä ryhtyvät jatkajiksi, ja millä omistussuosuksilla. Ennen vaihdosta voidaan veroseuraamuksia pienentää esimerkiksi yhtiösopimuksen tai yhtiömuodon muutoksilla, jakautumisella, osingonjaolla, suunnatulla osakeannilla sekä omia osakkeita hankkimalla. Nämä toimenpiteet ovat aikaa vieviä ja asiantuntijan avusta on varmasti hyötyä. Mitä pidemmän ajan puitteissa vaihdos tehdään, sitä paremmin yrityksen sidosryhmät, asiakkaat sekä luopuja ja jatkaja voivat sopeutua tilanteeseen. (Suomen Yrittäjät.) Passilan (2009, 398) mukaan johdon sukupolvenvaihdoksen suunnittelu alkaa yrityksen jatkuvuuden turvaamisesta.

Kukkosen ja Waldenin (2011, 246) mukaan pitkän aikavälin suunnittelu vaikuttaa ainakin

- verotuksen erityishuojennuksiin
- luopujan vaiheittaiseen luopumiseen ja jatkajan sopeuttamiseen

- yhtiön omistus- ja omaisuusrakenteen muokkaamiseen
- osakkaiden ja yhtiön välisiin omaisuussirtoihin
- liiketoiminnan kehittämiseen yhtiössä.

Sukupolvenvaihdoksen toteutus tulisi olla ennakoitua ja hyvin suunniteltua, koska toisinaan eteen tulee yllättäviä tilanteita, esimerkiksi yrittäjän kuoleman tai sairastumisen vuoksi, ja tällöin sukupolvenvaihdostilanteisiin joudutaan äkkiarvaamatta. Mikäli sukupolvenvaihdosta on jo suunniteltu etukäteen, ei pakkotilanteisiin tai hätiköityihin ratkaisuihin ajauduta. (Holopainen & Levonen 2006, 90; Koironen 2000, 55.)

Passilan (2009, 398) mukaan suunnittelu lähtee yrityksen jatkuvuuden turvaamisesta, jolla suojataan perustajan, seuraajien ja yrityksen taloudelliset edut. Samalla suojataan myös yrityksen perinteiden, traditioiden ja arvojen jatkuminen. (Passila 2009, 398.) Koironen (2000, 56) sen sijaan kuvaa sukupolvenvaihdoksen suunnittelua kolmella tasapainotettavalla tavoitteella, jotka ovat tehokas sekä oikeudenmukainen varallisuuden siirto, liiketoiminnan hallinnan siirto siten, ettei toiminta vaarannu ja sopu perheenjäsenten kesken. Suunnitteluvaiheessa on hyvä selvittää asiantuntijan avulla esimerkiksi ennakkoratkaisu verottajalta perintöseuraamuksista. Tässä vaiheessa olisi myös hyvä laatia tarvittavat dokumentit huolella ja järjestellä yritystä muutenkin luovutuskuntoon. Aloittaa voi vaikka mapittamalla tärkeät paperit yhteen mappiin ja laittamalla kirjanpidon kuntoon. (Koironen 2000, 56.)

Seuraavaksi määritetään yrityksen arvo ja tässä vaiheessa kannattaa keskustella asiantuntijan kanssa. Arvonmääritys on tärkeä työkalu vaihdosta toteutettaessa. Minna Herlev Suomen Yrittäjistä, painottaa luennossaan, että kahta samanlaista yritystä ei ole. Arvon määrittämisessä tukeudutaan erilaisiin laskennallisiin malleihin eikä ole olemassa vain yhtä oikeaa menetelmää. Arvoa määriteltäessä tulisi niin luopujan kuin ostajankin määrittellä korkein ja alhaisin hinta, jolla olisi valmis tekemään kaupan. Sukupolvenvaihdoksessa haetaan molempia osapuolia tyydyttävää arvoa yritykselle. Arvoa määritettäessä tarvitaan yrityksen tilinpäätökset 3-5 vuodelta ja paljon tietoa niiden oikaisemiseksi. Tarvitaan myös tietoa toimialasta, sekä kilpailu- ja markkinatilanteesta. Lisäksi tulisi olla realistiset tulevaisuuden ennusteet ja investointitarpeet 2-3 vuotta eteenpäin. Toteuttamisvaiheessa asiantuntijalta saadaan neuvoja ja esimerkiksi kauppakirjat räätälöitynä yritykselle. (Suomen Yrittäjät, c.)

### 3.3 Valmistautumisvaihe

Valmistautuminen sukupolvenvaihdokseen voidaan jakaa yksinkertaistettuna kahteen osaluokkaan, yrityksen näkökulmaan ja henkilökohtaiseen näkökulmaan. Valmistautumisvaihe alkaa luopujan aloittaessa sukupolvenvaihdoksen toteuttamisen. Tässä vaiheessa toimet liittyvät pääasiassa luopujan henkilökohtaiseen prosessiin, jatkajan valintaan ja valmistautumiseen sekä henkilökunnan valmisteluun. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 148.)

Sukupolvenvaihdossuunnitelman henkilökohtaisessa näkökulmassa tehdään tilannekartoitus ja hahmotellaan sekä jatkajan että luopujan tavoitteet. Jatkajan osalta on tärkeää selvittää hänen motivaationsa jatkaa yritystoimintaa, hänen kokemuksensa ja osaamisensa johtajana toimimiseen, kypsyys ottaa toimi vastaan sekä hänen suhtautuminen mahdollisiin muihin sisaruksiin. Jatkajan pätevyys vaikuttaa mm. siihen, tarvitaanko yritykselle väliaikaista toimitusjohtajaa. Samalla kyetään arvioimaan myös se, millaista tukea tai jatkokoulutusta jatkaja tarvitsee. (Holopainen & Levonen 2006, 90–91.) Tässä vaiheessa jatkajan olisi tärkeää myös selvittää rahoitusvaihtoehdot ja esimerkiksi mahdollisuus investointitukiin tai starttirahaan (Vaasanseudun Kehitys Oy VASEK). Jatkajapariskunnan olisi hyvä harkita avioehtoa, jotta yrityksellä olisi edellytyksiä toimia, vaikka vuosien varrella eteen tulisi vastoinkäymisiä tai yllättäviä tilanteita, kuten esimerkiksi puolison kuolema (Suomen Yrittäjät, b). Luopujan osalta tärkeitä asioita ovat esimerkiksi eläketurvajärjestelyt, luopujan rahan tarve sukupolvenvaihdoksen edetessä sekä luopujan ja perheenjäsenten roolien määrittelyt. Tarkoituksena on selvittää, miten luopuja näkee vaihdostilanteen, esimerkiksi haluaako hän jäädä osakkaaksi tai osallistua hallintoihin. (Holopainen & Levonen 2006, 90–91.)

Sukupolvenvaihdossuunnitelman toisessa vaiheessa, eli yrityksen näkökulmassa, selvitetään yrityksen tilannetta. Siinä arvioidaan mikä on yrityksen nykyinen tila, tarvitaanko arvonmäärittystä sekä mietitään yrityksen kilpailukyvyn pysyvyyttä sukupolvenvaihdoksen jälkeen ja kartoitetaan millainen henkilöstö yrityksessä on. (Holopainen & Levonen 2006, 90–91.) Valmistautumisvaihe on erittäin tärkeä osa sukupolvenvaihdosta suunniteltaessa. Perheyriksessä se koskee vähintäänkin perhettä, liiketoimintaa – eli yritystä ja sen sidosryhmiä – sekä seuraajaa. Viimeistään tässä vaiheessa on hyvä päästä selville mitä eri perheenjäsenet haluavat; kuka haluaa jatkaa, kuka lähteä, haluaako joku mahdollisesti muuttaa



tulevan omistuksensa rahaksi tai kiinnostaako jotakin enemmän suvun kiinteän omaisuuden avulla tapahtuva liiketoiminta. (Koiranen 2000, 62–66.)

Holopaisen ja Levosen (2006, 90–91) mukaan, voidaan laatia alustava suunnitelma sukupolvenvaihdoksesta, joka voi pitää sisällään esimerkiksi seuraavat asiat:

- yrityskauppa suvun sisällä / seuraavalle sukupolvelle siirto
- verotukselliset vaihtoehdot
- rahoitukselliset vaihtoehdot
- asiantuntija-avun tarve jatkoa varten.

Tämän jälkeen käydään yksityiskohtaisesti alustavan suunnitelman eri kohdat läpi tarvittavien asiantuntijoiden kanssa ja laaditaan yksilöity sukupolvenvaihdosohjelma. Vaihdos sisältää siinä määrin monimutkaisia juridisia ja verotukseen liittyviä kysymyksiä, että ko. asioihin erikoistuneiden asiantuntijoiden käyttö on yleensä välttämätöntä. (Holopainen & Levonen 2006, 90–91.)

### **3.3.1 Luopujan valmistautuminen ja luopumisprosessi**

Luopuminen on yksi johtajan haasteellisimmista tehtävistä. Se on luopumista jostakin turvallisesta ja merkitsee muutosta, mutta luo myös uusia mahdollisuuksia. Luopujalta vaaditaan irrottautumista yrityksestä ja se merkitsee muutakin kuin operatiivisen vastuun tai fyysisen olemisen päättymistä. Vaikein osio liittyy psyykkiseen irrottautumiseen. Yrittäjyys on elämäntapa eikä siitä luopuminen ole helppoa ja se edellyttää luopujalta isoa elämänmuutosta. Työyhteisö ja siihen liittyvät toiminnot poistuvat elämästä, eikä työaikaakaan enää ole. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 113–115.) Luopujalta vaaditaan sukupolvenvaihdoksessa paljon voimia ja kykyä sisäistää luopumisen prosessi tunnetasolla riittävän syvällisesti. Luopuminen elämäntyöstä, jonka vuoksi on tehnyt töitä vuosikymmenestä toiseen, voi olla hyvinkin raskas elämänvaihe. (Suomen Yrittäjät, a.)

Suomen Yrittäjiin kuuluvan Riitta Korpelan mukaan prosessissa ei ole kyse pelkästään taloudellisista seikoista vaan se sisältää paljon tunnetta ja koetaan usein vaikeaksi tilanteeksi, jossa pelätään esimerkiksi riitoja perheen kesken. Tämän vuoksi tulisi luopujan va-

rata aikaa erityisesti henkiselle valmistautumiselle. Luopujan olisi hyvä pohtia etukäteen esimerkiksi mitä tekee, kun yritystä ei enää ole, kuinka täyttää vapaa-ajan ja millä rahoittaa elämä jatkossa. Asiantuntijoista on apua prosessin läpiviemisessä ja he auttavat selkeyttämään asioita. Vaikka luopuminen aiheuttaa tuskaa, tulisi sen kuitenkin olla aitoa. Kun vaihdoksen tekee, silloin oikeasti luovun. Korpela sanoo myös, että vaikka tunteet ja arvot eivät ole sukupolvenvaihdoksen rakenneosia, ne kuuluvat hyvin oleellisesti prosessiin. (Suomen Yrittäjät, a.)

Mika Haavisto, Suomen Yrittäjistä, listaa luopujan haasteeksi ensinnäkin sen, että luopujan tulisi löytää mahdollinen ostaja, joka on valmis jatkamaan yritystä. Seuraavaksi tulisi tehdä yritykselle arvon määrittäminen, jotta yritys myytäisiin kaikkia osapuolia tyydyttävällä hinnalla. Luopujien olisi hyvä laatia esimerkiksi lakimiehen avulla testamentti, joka olisi ikään kuin vakuutus yrityksen siirtymisestä valituille jatkajille odottamattoman tapahtuman sattuessa. (Suomen Yrittäjät, a.)

Tässä vaiheessa läheisten ymmärrys ja tuki ovat luopujalle erittäin tärkeitä. Jo valmistautumisvaiheessa luopujan tehtävänä on perehdyttää jatkaja mahdollisimman hyvin yrityksen operatiiviseen toimintaan. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 81–88.) Vaikka koko sukupolvenvaihdos kokonaisuutenaan on luopujalle raskas ja elämää mullistava, olisi hänen hyvä muistaa ottaa työntekijät ja eri sidosryhmät jo varhaisessa vaiheessa huomioon ja tiedottaa tulevista muutoksista heille riittävän ajoissa. Luottamuksen säilyminen erityisesti työntekijöiden välillä on ensiarvoisen tärkeää, jotta sukupolvenvaihdos olisi onnistunut. (Vaasanseudun Kehitys Oy VASEK.)

### **3.3.2 Jatkajan valmistautuminen**

Valmistautumisvaiheessa jatkajan tärkein tehtävä on imeä kaikki mahdollinen tieto. Tässä vaiheessa oma-aloitteisuus ja aktiivisuus tiedon hankinnassa ovat pääasiallisena tehtävänä. Jatkajan tulisi havainnoida yrityksen operatiivista toimintaa ja yrityskulttuuriin liittyviä tekijöitä. Hänen kannaltaan opettavaisinta olisi päästä seuraamaan luopujan käytännön työtehtäviä mahdollisimman moneen eri paikkaan ja tapahtumaan. Sukupolvenvaihdoksen tässä vaiheessa työn seuraaminen on paitsi arvokasta myös ainutlaatuista oppia. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 88–91.) Jatkajan olisi hyvä kuunnella myös yrityksen työntekijöitä, eri-

tyisesti yrityksessä mahdollisesti pidempään olleita, jotta vaihdos toteutuisi mahdollisimman luontevasti.

Sukupolvenvaihdoksessa jatkajaa koetellaan moneltakin taholta. Luopuja yrittää monesti tehdä hänestä oman identiteettinsä jatkumon ja kohdistaa omia fantasioitaan häneen. Henkilökunta kokeilee ja epäilee jatkajan kyvykkyyttä johtaa yritystä. Ulkoiset sidosryhmät asettavat myös omat haasteensa. Jatkajan tullessa luopujan ydinperheestä, voi perhepiirisäkin kuohua uuden johtajan valinnan jälkeen. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 189.) Jos jatkaja on jo päässyt sisälle yrittäjäperheen arkeen ja on mahdollisesti työskennellyt perheyrietyksessä, hän tuntee jo hyvin perhe- ja yrityskulttuurin, mikä auttaa ja helpottaa häntä valmistautumisessa tulevaan sukupolvenvaihdokseen.

Jokainen jatkaja on oma yksilönsä ja jokaisella jatkajalla on erilaiset valmiudet käydä sukupolvenvaihdosprosessi läpi. Toisilla on enemmän johtajakokemusta kuin toisilla. Toiset tuntevat yrityksen ja sen toimialan paremmin kuin toiset. Toiset kestävät enemmän torjuntaa ja itseän kohdistuvia ”hyökkäyksiä” kuin toiset. Jokainen on vieläpä yksilö älyn ja erityisesti tunneälyn saralla. Näiden syiden vuoksi yleisluontoisten ohjeiden ja parhaiden käytänteiden antaminen on vaikeaa. Hyvä olisi kuitenkin muistaa perheen ja työn erottaminen toisistaan, vaikka yrittäjän elämässä perheen ja työn välinen raja onkin usein hämälämpempi kuin palkkatyöläisen arjessa. Siinä on sekä hyvät että huonot puolensa. Jatkajan kannattaa luonnollisesti maksimoida yrittäjän vapauden hyödyt perhe-elämässä, mutta pyrkiä minimoimaan palkkatyöstä poikkeavien vaatimusten vaikutus perheeseen. Kehotus liike- ja perhe-elämän erottamiseen liittyy sukupolvenvaihdoksessa lähinnä toimijoiden väliseen viestintään ja toimintaan. Mikäli luopujalla ja jatkajalla on sukulaisuussuhde, liike-elämän roolit voivat sekoittua siviilielämän rooleihin. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 190.)

Jatkajan tulisi myös panostaa läpinäkyvyyteen johtamisessaan. Hänen roolinsa voi olla epäkiitollinen monessakin suhteessa. Jatkajan valinta voi herättää keskustelua ja jos hänet on valittu perheen sisältä, saattavat valitsematta jääneet henkilöt olla pettyneitä, erityisesti silloin, jos he työskentelevät myös yrityksessä. Henkilökunnalla saattaa olla myös joitakin ennakoasenteita jatkajaa kohtaan. Jatkajan läpinäkyvyys helpottaa eri toimijoiden yhteisymmärryksen saavuttamista. Jo olemassa oleviin ristiriitojen peittelyyn ei kannata tuhllata energiaa vaan ne kannattaa tuoda entistä selkeämmin esille ja ottaa puheeksi sekä käsitellä mahdollisimman nopeasti. Avoimuus ja rehellisyys edistävät johtajuuden lunastamista te-

hokkaasti, koska ne herättävät luottamusta. Jatkajan on hyvä valmistautua myös itseensä kohdistuvan palautteen vastaanottamiseen. Rehellisen ja aidosti liike-elämään liittyvän palautteen saaminen voi olla haastavaa erityisesti, jos luopuja ja jatkaja tulevat samasta perheestä. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 191.)

Jatkajan tulisi siis pitää oma identiteetti kirkkaana eli tuntea ja osoittaa omat rajansa, koska niitä koetellaan monelta taholta. Luopuja saattaa tahattomasti siirtää omia toiveitaan, odotuksiaan ja halujaan jatkajan toteutettavaksi ja tämä saattaa olla erityisen voimakasta jaetun johtajuuden alkuvaiheessa. Henkilökunta koettelee jatkajaa todennäköisesti sekä näkyvästi että piilotetusti ja tämän havaitseminen ja tiedostaminen on jatkajalle tärkeää vaikkakaan ei kovin helppoa arjen kiireiden keskellä. Keskeisintä oman identiteetin kirkkauden ja rajojen säilyttämisessä olisi muistaa, että saipa palautetta omasta olemuksesta tai toiminnasta keneltä tahansa, sen ei saa antaa määrittää kuka itse on. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 192.)

Jatkajan tulisi luottaa itseensä, kyvykkyyteensä ja omiin suunnitelmiinsa yrityksen tulevaisuuden varalle. Hänen tulee luottaa kykyynsä tehdä oikeita asioita oikein. Olemalla aktiivinen sekä toteuttamalla visioimaansa strategiaa, hän usein vahingossakin saa aikaan nopeita pieniä voittoja. Vaikka onnistumiset ja pienet voitot vahvistavat johtajuutta ja henkilökunnan uskoa uuteen johtajaan, epäonnistumista ei tulisi silti pelätä. Kärjistetysti todeten jatkajan on parempi kokeilla, epäonnistua ja korjata toimintaansa nopeasti kuin jäädä savun ja luopujan oppipojaksi ja seuraajaksi. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 193.) Joskus jatkajalle aiheutuu toivottomuuden tunnetta, koska vanha sukupolvi ei tunnu tajuavan, mitä yritykselle pitäisi tehdä. Luopuja jatkaa samaa vanhaa rataa päivästä toiseen ja henkilökunta roikkuu vanhassa johtajassa. Jopa asiakkaat soittavat uuden johtajan ohi luopujalle. Hänen ei näistä tilanteista huolimatta tulisi ottaa sitä riskiä, että johtajuuden lunastaminen pitkityy, vaan olisi kuljettava määrätietoisesti kohti yrityksen johtajuutta. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 194.)

### 3.3.3 Henkilöstön valmistautuminen

Oman työelämäkokemukseni pohjalta uskallan painottaa henkilökunnan tärkeyttä eikä heidän huomioon ottamista tule unohtaa sukupolvenvaihdoksen suunnittelun yhteydessä. On tärkeää, että henkilökunta on selvillä tulevasta muutoksista mahdollisimman tarkasti jo varhaisessa vaiheessa. Avoimuus yritykseen tulevasta muutoksesta ja luottamuksellinen ilmapiiri lisäävät henkilöstön varmuutta ja auttavat ymmärtämään muutoksen mahdolliset vaikutukset työyhteisössä. Jotta sukupolvenvaihdos sujuisi joustavasti, olisi henkilökunnan hyvä saada tutustua jatkajaan ja hänen tapaisiin toimia. Henkilökunnalla on haastava tilanne edessään, sen tulisi tehdä päivittäiset työtehtävänsä vaikka ympäristössä myllertää muutoksen tuulet. Henkilöstöltä vaaditaan lisäksi paljon ymmärrystä uuden jatkajan toimintaa kohtaan ja hänen tukemiseensa, vaikka luopuja onkin vielä mukana arjessa. Esimerkkiyrityksessä ei työskentele perheen ulkopuolisia työntekijöitä, joten tämä vaihe ei tällä hetkellä suoraan koske sitä.

### 3.4 Jaetun johtajuuden vaihe

Yhteiskunnan kannalta sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen tarkoittaa ennen kaikkea yritystoiminnan jatkuvuutta. Toteutettaessa sukupolvenvaihdosta on yhtenä keskeisenä tavoitteena järjestelyn kustannusten minimoiminen. (Juusela & Tuominen 2014, 14.) Jaetun johtajuuden vaiheessa jatkaja ja luopuja jakavat yrityksen johtamiseen liittyviä tehtäviä. Valmistautumisvaiheessa tarkkailijana toiminut jatkaja aloittaa arkipäivän johtamisen ja luopuja jatkaa yrityksen arjessa vastaten hänelle kuuluvista tehtävistä. Vähitellen kaikki operatiivinen valta ja vastuu siirtyvät jatkajalle. Tässä vaiheessa tulisi luopujan luopua johtajuudesta ja vastaavasti jatkajan lunastaa yrityksen johtajuus. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 100–106.) Esimerkkiyrityksessä tämä vaihe on vielä edessäpäin. Tällä hetkellä luopujat ja jatkajat työskentelevät jo yhdessä yrityksessä ja tämä järjestely varmistaa, että korvaamattomat tiedot ja taidot siirtyvät seuraavalle sukupolvelle.

### 3.5 Itsenäisen liiketoiminnan vaihe

Itsenäisen liiketoiminnan vaiheessa aloitetaan johtajuuden siirto sekä sukupolvenvaihdoksen viimeistely. Luopuja muuttuu johtajasta taustalla toimivaksi oppaaksi ja jatkaja ottaa vastuun kokonaisuudessaan yrityksen liiketoiminnasta ja johtamisesta. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 107.)

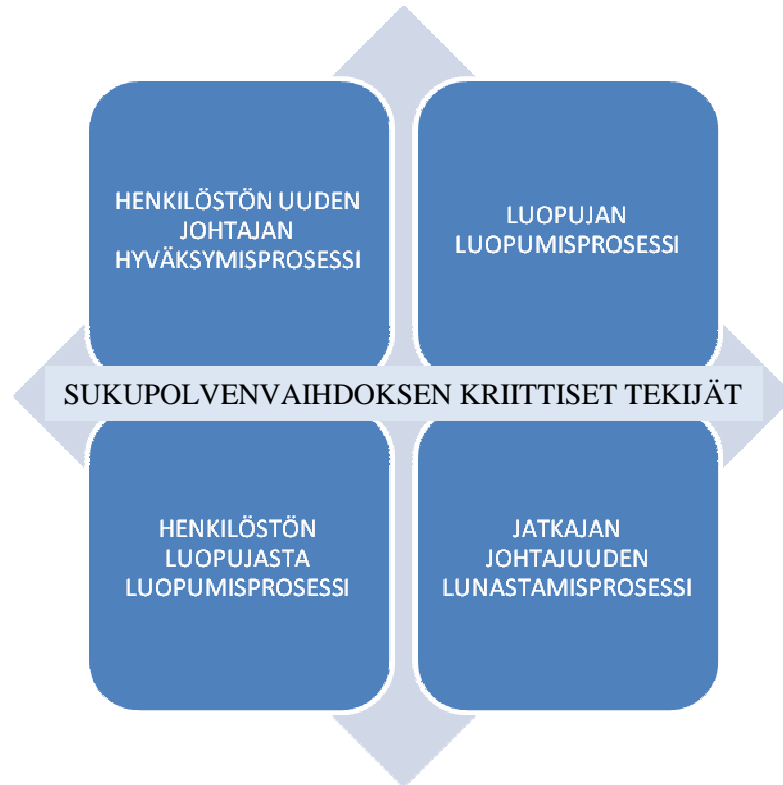
Omien havaintojeni mukaan tässä vaiheessa mitataan luopujan valmiutta päästää irti aiemmasta ja jatkajan kykyä ottaa yritys johtoonsa. Jatkajalle tulee onnistuneen sukupolvenvaihdoksen myötä lisääntymään yrityksen tuntemus sekä henkilökohtaiset taidot. Parhaimmassa tapauksessa käytänteet ovat jo tulleet hyvin tutuiksi ja uusi johtaja on otettu työyhteisöön sisälle luontevasti. Erityisesti itsenäisen liiketoiminnan alkuvaiheessa on tärkeää, että luopuja osaa antaa jatkajalle omaa tilaa. Luopujan tulisi toimia tukena ja ohjeiden antajana aina tarpeen vaatiessa, olematta kuitenkaan esteenä jatkajan johtajuudelle. Usein jatkaja haluaisi ryhtyä muutokseen hyvin pian siirron jälkeen. Kuitenkin parasta olisi, mikäli yrityksen tulos ei sitä erityisesti vaadi, että johtamistapa pysyisi mahdollisimman entisen kaltaisena kunnes tilanne on normalisoitunut ja rauhoittunut.

### 3.6 Sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät

Sukupolvenvaihdos on muutosprosessi, jonka voidaan sanoa onnistuneen, kun johtajuus on onnistuneesti siirtynyt luopujalta jatkajalle. Tällöin jatkaja on lunastanut yrityksen johtajuuden ja luopuja siirtynyt opastajan rooliin. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 195.)

Kriittisiä tekijöitä ovat luopujan luopumisprosessi, henkilöstön luopujasta luopumisprosessi, henkilöstön uuden johtajan hyväksymisprosessi ja jatkajan johtajuuden lunastamisprosessi. Nämä prosessit vaikuttavat kolmessa eri vaiheessa, joita ovat valmistelu, jaetun johtajuuden ja itsenäisen liiketoiminnan vaiheet. Kriittiset tekijät vaikuttavat sukupolvenvaihdoksen eri vaiheissa eri tavoin. Sukupolvenvaihdoksen edetessä jatkajan rooli vahvistuu ja vastaavasti luopujan rooli heikkenee. Luopujan rooli on valmisteluvaiheessa tärkeä, koska hänen vastuullaan on monta eri osapuoliin liittyvää tehtävää. Ennen kaikkea luopuja toimii eri osapuolten välisten suhteiden luoja ja tiedon välittäjänä. Jatkaja taas toimii luopujan tukena ja kerää mahdollisimman paljon tietoa organisaation nykytilasta ja aloittaa suhteita

den luonnin henkilökunnan kanssa. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 195–197.) Kuviossa 4 on kuvattuna sukupolvenvaihdoksen neljä kriittistä tekijää. Näiden tekijöiden tiedostaminen ja huomioonottaminen auttaa sukupolvenvaihdosprosessin onnistumisessa.



KUVIO 4. Sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät (mukaillen Kuusisto & Kuusisto 2008, 195)

Johtajuuden periminen saattaa aiheuttaa kriisin yrityksessä, mikäli perijät eivät riittävästi tunne yritystoimintaa ja yrityksen mahdollisuuksia. Pahimmassa tapauksessa voi seurauksena olla, että yrityksen avainhenkilöt lähtevät talosta tai menettävät työhalunsa, mikä aiheuttaa joko yrityksen toiminnan loppumisen tai uuden vallanjoon yrityksen pelastamiseksi. (Jahnukainen, Junelius & Sonkin 1980, 75). Kuviossa 5 on havainnollistettuna yksinkertaiseen muotoon mahdollinen johtajuuden perimisestä syntyvä kriisi.



KUVIO 5. Johtajuuden perimisen kriisi (Jahnukainen, Junnelius & Sonkin 1980, 75)



## 4 SUKUPOLVENVAIHDOKSEN TOTEUTUSMALLEJA

Mitä perusasioita tulisi miettiä, kun tehdään yrityskauppaa? Aluksi on syytä rajata ja määrittellä tarkoin kaupan kohde: mitä ollaan myymässä tai ostamassa? Vastuiden ja oikeuksien kannalta on esimerkiksi kovin eri asia, ostetaanko yritys vai pelkästään sen liiketoiminta. Seuraavaksi on ilmaistava selkeästi, kuka myy ja kenelle, ja siirtyvätkö vastuut kaupassa ostajalle vai jäävätkö ne myyjälle. (Koiranen 2000, 74.) Usein verokohtelu ohjaa kaupan rakenteen valinnassa (Vaasanseudun kehitys Oy VASEK).

Seuraavassa luvussa käsitellään hieman yritysmuodon merkitystä yrityskaupassa ja luvusta 4.2 eteenpäin, syvennytään tarkemmin erilaisiin sukupolvenvaihdoksen toteutusmalleihin, alkaen päävaihtoehtoista, joita ovat kauppa käypään hintaan, lahjaluonteinen kauppa sekä täyslahja.

### 4.1 Yritysmuodon merkitys sukupolvenvaihdoksessa

Karkeasti jaotellen on siis kaksi tapaa tehdä yrityskauppa: joko tehdään kauppa yrityksen liiketoiminnasta eli liiketoimintakauppa tai sitten tehdään kauppa yrityksen omistukseen oikeuttavista papereista eli osakkeista tai yhtiöosuuksista. Näillä tavoilla on useita ratkaisevia eroja lopputuloksen kannalta. Osakkeista tai yhtiöosuuksista kauppa tehdessä myyjänä on osakas tai yhtiömies ja saatu kauppahinta on hänen henkilökohtaista tuloaan. Liiketoimintakaupassa, jota myös substanssikaupaksi kutsutaan, myyjänä on yhtiö. Jos saatu kauppahinta halutaan yhtiöstä omistajille, jää osakeyhtiössä vaihtoehtoiksi osingon tai palkan nostaminen tai yhtiön purkaminen. Toiminimessä tällaista jakoa ei ole, koska se ei ole itsenäinen, yrittäjästä erillinen yhtiö, vaan myyjänä on aina yrittäjä itse ja myynti on viimeinen liiketoimi. (Suomen Yrittäjät, e.)

Avoimessa ja kommandiittiyhtiössä myyjät eivät vapaudu automaattisesti vastuista, vaikka myisivätkin yhtiöosuudet kokonaan. Näissä sopimukset on siirrettävä aina erikseen ja vastuut vapautettava kauppatavasta riippumatta. Usein kommandiitti- tai avoin yhtiö kannattaa muuttaa ensiksi osakeyhtiöksi ja myydä sen jälkeen yhtiön osakkeet. Sukupolvenvaihdos ja yritystoiminnan luovutukset on edullisinta ja helpointa tehdä juuri osakeyhtiössä. Jokaisel-

ta yhtiömieheltä on saatava kauppaan suostumus, muutoin luovutus on vailla vaikutusta yhtiötä kohtaan. (Suomen Yrittäjät, e.)

Ennen omistajanvaihdosta voidaan veroseuraamuksia pienentää esimerkiksi yhtiösopimuksen tai yhtiömuodon muutoksilla, jakautumisella, osingonjaolla, suunnatulla osakeannilla sekä omia osakkeita hankkimalla (Vaasanseudun Kehitys Oy VASEK). Sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen on siis olemassa monia erilaisia tapoja. Seuraavaksi esittelen tiivistetyistä niistä keskeisiä.

## **4.2 Kauppa käypään hintaan**

Usein sukupolvenvaihdostilanteissa osakkeiden myynti tapahtuu käypää arvoa alempaan hintaan. Tässä tapauksessa myynnistä voi aiheutua tuloverotuksen lisäksi veroseuraamuksia myös lahjaverotuksessa. Lähtökohtaisesti on osakkeiden ostajan maksettava lahjaveroa, mikäli kauppahinta on enintään  $\frac{3}{4}$  osakkeiden käyvästä arvosta. (Verohallinto 2013.) Sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa myös vastikkeellisena kauppana. Kyseessä on tällöin yleensä kauppa, jossa osapuolilla ei ole perhesuhdetta keskenään. Perheen sisällä vastikkeellinen kauppa on myös mahdollista, mutta käytännössä luovuttaja haluaa yleensä toteuttaa luovutuksen markkinaehtoista hinnoittelua halvemmalla hinnalla, jolloin toteutustapana on normaalisti lahjoitus tai vastikkeellisen kaupan ja lahjoituksen yhdistelmä. Tämä johtuu siitä, ettei vastikkeellisena yrityskauppana toteutettavasta sukupolvenvaihdoksesta ole verolainsäädännössä erityissäännöksiä (lukuun ottamatta PerVL 18.3 ja 55.5 §:n säännöksiä). Näin ollen tässä tilanteessa yrityskauppaan sovelletaan yleisiä tuloverolain, elinkeinoverolain, arvonlisäverolain ja varainsiirtoverolain säännöksiä. (Juusela & Tuominen 2014, 25.)

## **4.3 Lahjaluonteinen kauppa**

Laissa on säännös lahjaluonteisista luovutustoimista, mutta siviilioikeudessa ei ole yhtä lahjakäsitettä. Lahjan piirteisiin kuuluu, että sen mukana siirtyy varallisuutta antajalta saajalle ja tämän takia tulee lahjalla olla varallisuusarvoa. Lisäksi lahja vähentää antajan varallisuutta ja lisää saajan varallisuutta. Lahjan määritelmä on, että varallisuus siirtyy vastikkeetta, ilman korvausta ja vapaaehtoisella luovutuksella henkilöltä toiselle. Näiden li-

säksi lahjakäsitys tarkentuu verolainsäädännön perintö- ja lahjaverolain (PerVL) 18.3 §:n säädöksellä, jonka mukaan vastikkeen ja käyvän hinnan välinen erotus katsotaan lahjaksi, mikäli vastike on käyvästä hinnasta enintään kolme neljänestä. (Immonen & Lindgren 2006, 91.)

Antaessa lahjaa, olisi hyvä laatia lahjakirja. Se on vapaamuotoinen asiakirja, josta täytyy käydä ilmi lahjan antaja, saaja, lahjoituksen kohde ja omistusoikeuden siirtyminen sekä ajankohta. Lahjakirjassa omistaja voi pidättää itsellään hallintaoikeuden. Pidättämisellä voi olla sekä verotuksellisia että aineellisia seuraamuksia. Tällä ehdolla antaja voi määrätä omaisuutta ja saada sen tuoton itselleen. Hallintaoikeuden pidättäminen pienentää verotuksessa lahjanarvoa ja siten pienentää myös lahjaveroa. Lahjaveroilmoitus tulee tehdä kolmen kuukauden kuluessa siitä, kun lahja on saatu haltuun. Sukupolvenvaihdostilanteessa merkitään lahjakirjaan yleensä se, ettei lahja ole ennakkoperintöä. (Immonen & Lindgren 2006, 92–94.)

Silloin kun täyden verovapauden edellytykset eivät täyty tai hankintameno-olettamaa ei käytetä, on lahjanluonteisissa luovutuksissa syytä pitää silmällä, ylittääkö kauppahinta käyvästä arvosta 75 prosenttia. Ellei näin ole, luovutuksen verotus on kireämpää. Todellisen hankintahinnan sijaan siitä saakin vähentää vain vastikkeellisesti luovutettua vastaavan osan. Tällöin lahjaksi annettua vastaavaa osuutta hankintahinnasta ei saa vähentää. (Suomen Yrittäjät, e.)

#### **4.4 Osake-/osuuskauppa**

Yritystoiminnasta luopuva myy osakekaupassa omistamansa osakeyhtiön osakkeet yrityksen jatkajalle. Osakekaupasta voi seurata myyjän eli luopujan tuloverotuksessa luovutusvoiton verotus, sillä luovutusvoitto on veronalaista pääomatuloa TVL 45 §:n mukaan. Tuloverolaissa on kuitenkin sukupolvenvaihdoksia koskeva erityissäännös, jonka soveltuessa on osakkeiden myynnistä saatu tulo verovapaata. Luovutuksensaajalle eli ostajalle osakekauppa ei aiheuta välittömiä tuloseuraamuksia, mutta kauppahinta osakkeilla voi toisinaan olla niin alhainen, että ostaja joutuu maksamaan perintöverolain (PerVL 18.3 §) perusteella lahjaveroa. (Verohallinto 2013.) Verotuksessa osuuksien tai osakkeiden myyntiä pidetään luovutuksena. Tätä tarkastellaan luvussa 5.5 Luovutusvoitto.

Osakkeiden tai osuuksien myynti on täysin verovapaa, jos kaikki seuraavat ehdot täyttyvät:

1. myydään vähintään 10 prosentin osuus osakeyhtiön osakkeista tai henkilöyhtiön osuuksista
2. myyjä on omistanut nämä osakkeet tai osuudet vähintään 10 vuotta. Ellei hän ole omistanut niitä näin kauan, voidaan myös edellisen omistajan omistusaika laskea mukaan, jos omaisuus on saatu tältä perintönä tai lahjana.
3. ostajana on joko yksin tai puolisonsa kanssa myyjän lapsi tai rintaperillinen tai myyjän veli, sisar, velipuoli tai sisarpuoli. (Suomen Yrittäjät, c.)

Lapsi voi olla myös puolison lapsi tai myyjän tai hänen puolisonsa kasvattilapsi tai ottolapsi. Avopuoliso rinnastetaan myös aviopuolisoon, jos puoliset ovat eläneet avoliitossa yhteisessä taloudessa verovuonna ja olleet aikaisemmin keskenään avioliitossa tai heillä on tai on ollut yhteinen lapsi. (Suomen Yrittäjät, c.) Osakeyhtiössä voi osakkeenomistaja luovuttaa osakkeensa haluamalleen ostajalle haluamillaan kaupan ehdoilla. Muilta osakkeenomistajilta tai yhtiöltä ei tarvita tähän lupaa. Tätä kutsutaan osakkeiden vaihdannan vapaudeksi. Myyjän on kuitenkin selvitettävä, onko oikeutta rajoitettu erillisellä sopimuksella. (Immonen & Lindgren 2006, 36.)

#### **4.5 Omien osakkeiden hankinta ja suunnattu osakeanti**

Jos liiketoiminnan jatkaja on jo yhtiön osakas, voi väistynyt omistaja luopua omistuksestaan siten, että yhtiö hankkii tai lunastaa osakkeensa luopuvalta osakkaalta. Osakeyhtiölain (OYL) 15 luvussa säädetään omien osakkeiden lunastamisesta ja hankkimisesta. Omia osakkeita voidaan hankkia tai lunastaa voitonjakokelpoisilla varoilla tai velkojiensuojamennettelyä noudattamalla sidotulla omalla pääomalla (OYL 14 luku). Omien osakkeiden hankkimisella tarkoitetaan niitä tilanteita, joissa osakkeenomistajat luovuttavat vapaaehtoisesti osakkeitaan yhtiölle, yleensä kaupan perusteella. Kyse on puolestaan lunastamisesta silloin, kun osakkaan on yhtiökokouksen päätöksen nojalla luovutettava osakkeensa yhtiölle. Lunastaminen voi tapahtua joko vastikkeetta tai vastikkeellisesti. (Verohallinto 2013.)

Omien osakkeiden lunastuksella ja hankinnalla voidaan sukupolvenvaihdoksen verosuunnittelun näkökulmasta saavuttaa moniakin tavoitteita. Ensinnäkin kohdeyhtiön voitonjako-

kelpoisia varoja voidaan siirtää luopujalle omien osakkeiden hankinnalla. Toiseksi kohdeyhtiön omistusrakennetta voidaan muuttaa omien osakkeiden suunnatulla hankinnalla. Yleensä omien osakkeiden hankkiminen edellyttää suunnattua hankkimista silloin, kun on kyse sukupolvenvaihdostilanteesta. (Juusela & Tuominen 2014, 264–265.)

Kun omistusjärjestelyt tehdään osittain tai kokonaan vastiketta vastaan, jatkajan tulee pystyä rahoittamaan kauppahinnan maksaminen. Kauppahinta voidaan sopia velaksi tietyn sovituksen maksuohjelman mukaan tai jatkaja voi hankkia kauppahinnan maksamiseksi ulkopuolisen rahoituksen, esimerkiksi pääomasijoittajalta, pankista tai muulta luotonantajalta. Yleinen piirre kauppajärjestelyissä on, että kohdeyhtiössä voi olla runsaasti rahoituspotentiaalia, mutta ostajalla rahoitusresursseja vain niukasti. Tämä on tyypillistä lähipiirissä tehtävissä kaupoissa ja korostuukin juuri sen vuoksi sukupolvenvaihdoksissa. (Immonen & Lindgren 2006, 173.) Immosen ja Lindgrenin (2006, 173) mukaan tällaisissa tapauksissa kauppahinnan maksamisen rahoittamista hankaloittavat OYL 13:10 §:n säännökset. Lainkohdan mukaan yhtiö, jonka osakkeita ollaan hankkimassa, ei saa antaa rahalainaa, vakuutusta (esimerkiksi pantit, takaukset tms.) tai varoja käytettäväksi siihen tarkoitukseen, että ulkopuolinen voi hankkia yhtiön osakkeita. Rahoituskielto on hyvin laaja ja tarkoittaa käytännön tasolla sitä, että jatkajan tulee järjestää kauppahinnan maksamisen rahoitus itsenäisesti. Hän ei voi käyttää yhtiön varoja velaksi saatuina eikä vakuuksien tai muunkaan rahoitusvälineen muodossa. (Immonen & Lindgren 2006, 173.)

#### **4.6 Substanssikauppa**

Vastikkeellisena sukupolvenvaihdos voidaan tehdä niin, että jatkaja ostaa yritystoiminnan ja siihen sitoutuneen omaisuuden, kuten koneet, kaluston, laitteet, varaston, sopimuskauppan ja muun vastaavan liikeomaisuuden. Tällainen kauppa on nimeltään substanssikauppa. Yleensä jatkettavaan liiketoimintaan liittyy tällaisessa kaupassa myös niin kutsuttu liikearvo, eli myöhempään toimintaan kohdistuvat tulonodotukset. Useimmiten täyttä vastiketta vastaan kauppa tehdään silloin, kun jatkajalla ei ole mitään sukulaisuus- tai muita sidonnaisuuksia luopujaan. Käyvän hinnan seuraaminen on substanssikaupassa vielä tärkeämpää kuin omistuskaupassa, koska myyjänä on yritys eikä sen omistaja. Substanssikauppa koskee myös työntekijöitä, jotka tulee siirtää luovutuksen yhteydessä uuteen yksikköön vanhoina työntekijöinä. (Immonen & Lindgren 2006, 37.)

Sukupolvenvaihdoksessa on ostajan edun mukaista selvittää kaupan kohteen sisältö ja liiketoiminnan jatkamisen kannalta keskeiset seikat. Lähipiirissä, esimerkiksi perheen sisällä, tehtävän omistusjärjestelyn vuoksi ei ennakkoselvitykseen välttämättä ole niin suurta tarvetta kuin vieraiden kesken tehtävässä kaupassa. Yritysvarallisuuden nettoarvoon vaikuttavat velat ja muut velvoitteet. Tämän vuoksi on tärkeää yksilöidä velat, jotka siirretään ostajalle, jotta vastuun siirrosta jää luotettava asiakirja tulevaisuutta varten. (Immonen & Lindgren 2006, 37–42.)

## 5 SUKUPOLVENVAIHDOKSEN VEROTUS

Vaikka esimerkkiyritykselle tekemästäni sukupolvenvaihdossuunnitelmasta jätän verotuksen suunnittelun asiantuntijoille, syvennytään tässä luvussa tarkemmin verotukseen, onhan se kuitenkin oleellinen osa perheyrittäjän sukupolvenvaihdosprosessissa.

### 5.1 Yleisestä verotuksesta

Verohallinnon (2013) mukaan sukupolvenvaihdos on jokaisessa yrityksessä yksilöllinen tapahtuma. Verotuskysymykset voivat koskea perintö- ja lahjaverotusta, tuloverotusta, varainsiirtoverotusta sekä arvonlisäverotusta. Veroseuraamukset voivat kohdistua luovutuksensaajan ja luopujan lisäksi osake- ja henkilöyhtiössä myös yhtiöön itseensä. (Verohallinto 2013.) Oleellisin ero verrattuna kauppaan ei-sukulaisten kesken on se, että tietyn ehdoin on saavutettavissa verohuojennuksia sukupolvenvaihdoksessa, jossa tavallisesti käytetään pienempiä kauppahintoja, lahjoituksia ja erilaisia variaatioita näiden väliltä (Suomen Yrittäjät, e).

Sukupolvenvaihdoksen verotus on monimutkaista, joten se voi olla haastavaa jopa veroasiantuntijoille (Kukkonen & Walden 2011, 244). Yrittäjän elinaikana toteutettavalle sukupolvenvaihdokselle löytyy monta eri tapaa, ja valittu toteuttamistapa voi vaikuttaa merkittävästikin sukupolvenvaihdoksesta aiheutuviin veroseuraamuksiin. Yrittäjän kuoleman jälkeen tapahtuu sukupolvenvaihdos perintönä tai testamentilla. Perintö- ja lahjaverolaissa (PerVL) sekä tuloverolaissa (TVL) on omat huojennussäännökset koskien sukupolvenvaihdoksia, kun taas arvonlisäverolaissa (AVL) sekä varainsiirtoverolaissa (VSVL) nimellisesti sukupolvenvaihdoksiin liittyviä säännöksiä ei ole. (Verohallinto 2013.)

Sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa asteittaisesti niin, että yrittäjä siirtää pitkällä aikavälillä, vaiheittain yrityksen tai osan siitä lahjana tai ennakkoperintönä jatkajalle. Mikäli yrittäjä haluaa, että rintaperilliselle annettua lahjaa ei oteta perintöverotuksessa ja perinnönjaoissa huomioon, tulisi siitä olla maininta luovutuskirjassa. Näin meneteltäessä se alentaa useimmiten perintöverotuksen progressiota. (Verohallinto 2013.)

Suomen Yrittäjien mukaan European Family Business (EFB) järjestö on tehnyt selvityksen 23:sta EU-maasta. Näistä 13 maata ei peri ollenkaan perintö- ja lahjaveroa sukupolvenvaihdoksissa, joissa seuraava sukupolvi jatkaa yritystä ja sukupolvenvaihdoksen huojennussäännöt täyttyvät. Esimerkiksi Ruotsi, Viro, Latvia ja Bulgaria eivät verota perintöjä. Selvityksen mukaan Suomessa verotus on kuudenneksi kireintä tapauksissa, joissa sukupolvenvaihdos toteutetaan lahjana ja Suomen asema on heikko myös sukupolvenvaihdoksissa, jotka tapahtuvat perintönä. (Suomen Yrittäjät, d.)

## 5.2 Verotuksen suunnittelu

Koska sukupolvenvaihdoksessa on kyse omistussuhteiden muutoksesta, on lähtökohtana, että omaisuuden luovutukset on säädetty veronalaisiksi. Veronalaisuuteen on säädetty kuitenkin useita poikkeuksia. Sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa ilman erityisiä perintö- ja lahjaverolain tai tuloverolain oikeuttamia huojennuksia. Tällöin kysymyksessä on normaali omaisuuden luovutus lahjana, kauppana tai perintönä. Huojennukset voidaan menettää myös tahattomasti, jos toimitaan huolimattomasti tai määräaikoja ei noudateta. (Juusela & Tuominen 2014, 14; Leppiniemi 2004, 88.)

Verotuksen näkökulmasta katsottuna useimmiten sukupolvenvaihdoksessa on tilanne, jossa yrityksen omistus siirtyy omistajan elinaikana tai sen jälkeen, tarkoituksena minimoida luopujan ja/tai jatkajan verokustannuksia (Juusela & Tuominen 2014, 14). Vaihdon suunnittelu on hyvin yksilöllistä ja verosuunnittelussa on otettava huomioon tuloverotus, mahdollisesti jatkajan lahjaverotus ja myös yhtiön verotus (Kukkonen & Walden 2011, 246). Kun yrityksen jatkaja löytyy omasta perheestä tai lähipiiristä, ei luopujalla välttämättä ole ensisijaisena tavoitteena saada yrityksestä mahdollisimman suurta kauppahintaa. Usein tärkeämpää on tukea jatkajaa ja yritystoimintaa. Sukulaisten välisiin luovutuksiin on verotuksessa olemassa huomattavia huojennuksia. (Suomen Yrittäjät, e.)

Perintö-, lahja- ja tuloverolaki mahdollistavat verotuksen huojentamisen niin jatkajan kuin luopujankin kohdalla ja lisäksi on erityisiä huojennusmääräyksiä kohdeyrityksen osalta. Kun yritys siirretään perhepiirissä, esimerkiksi siirto vanhemmilta lapsille, voi kokonaisverorasituksen minimoiminen muodostua tärkeimmäksi päämääräksi. Kuten jo mainittiin, yritys voidaan siirtää jatkajalle perintönä, lahjana tai kauppana. Lahja ja perintö ovat vas-



tikkeettomia luovutuksia, joissa verorasitus kohdistuu luovutuksen saajaan. Kauppa on vastikkeellinen luovutus ja tällöin verorasitus kohdistuu pääasiallisesti luopujaan, mutta esimerkiksi varainsiirtoverotuksen osalta myös luovutuksensaajaan. (Juusela & Tuominen 2014, 14–15. Taulukkoon 2 on koottuna huomioon otettavia seikkoja veroseuraamusten arvioinnissa.

TAULUKKO 2. Veroseuraamusten arviointi (Pk-yritysten riskienhallinta)

VEROSEURAAMUKSET	
<b>Mitkä verot?</b>	Eri verolajien vaikutukset: -varallisuusvero -tulovero -leimaverot -perintö- ja lahjaverot -liikevaihtoverot
<b>Kenet verot?</b>	Kaikkien sukupolvenvaihdoksen osapuolten verot: -luopuja -jatkaja -siirtyvä yritys
<b>Vähennyskelpoisuus verotuksessa?</b>	Osa sukupolvenvaihdosprosessin yhteydessä maksettavista veroista on verotuksessa vähennyskelpoisia joko poistoina tai vuosikuluina. Suurin osa on kuitenkin vähennyskelvottomia.
<b>Verojen maksuajankohta?</b>	Vaihdos toteutetaan yleensä pitkällä aikavälillä, eikä eri aikoina tapahtuvia verojen maksuja voi verrata suoraan toisiinsa esimerkiksi korkovaikutusten vuoksi.
<b>Veronmaksun varmuus?</b>	Osa verovaikutuksista riippuu tulevaisuuden tapahtumista tai ratkaisuksista, joiden todennäköisyyttä ei päätöksentekohetkellä tiedetä tarkasti. Maksuunpannavien verojen yksiselitteinen arviointi ei siten ole aina mahdollista.
<b>Tarkastelujakson pituus?</b>	Verokysymyksiä on tarkasteltava niin pitkäjänteisesti, että kaikki vaihdosprosessista aiheutuvat veroseuraamukset pystytään ottamaan huomioon mahdollisimman hyvin.

### 5.3 Tuloverolaki sekä huojenukset sukupolvenvaihdoksessa

Luovuttajan kohdalla verotus riippuu siitä, mihin tulonlähteeseen luovutuksen kohteena olevat omistusosuudet sijoittuvat. Jos luovutuksen kohteena olevan yrityksen yhtiöosuuksien tai osakkeiden omistajana on luonnollinen henkilö, sovelletaan yleensä tuloverolain luovutusvoittoverotusta koskevia säännöksiä (TVL 45-50 §). (Juusela & Tuominen 2014, 26.) Luovutusvoittoa käsitellään tarkemmin luvussa 5.5.

Puhuttaessa vastikkeellisesta sukupolvenvaihdosluovutuksesta tarkoitetaan sillä yrityksen, siis käytännössä osuuksien tai osakkeiden, siirtämistä perhepiirissä vastiketta vastaan siten, että sovellettavaksi tulevat erityiset sukupolvenvaihdoksia koskevat verohuojennussäännökset (TVL 48.1 § 3 k ja mahdollisesti PerVL 18.3 tai 55.5 §). Kun perhepiirissä toteutetaan vastikkeellinen luovutus, sille on ominaista, että se halutaan toteuttaa monissa tilanteissa ns. alihintaisena kauppana eli vastike määritetään alle käyvän arvon. (Juusela & Tuominen 2014, 71.)

### 5.4 Perintö- ja lahjaverolaki sekä huojenukset sukupolvenvaihdoksessa

Vuosien 2008 ja 2009 aikana on perintö- ja lahjaverotusta kevennetty. Toisaalta kuitenkin perintö- ja lahjaverotuksen yhtenäistäminen on johtanut vuoden 2010 alusta alkaen useissa tapauksissa verotuksen merkittäväänkin kiristymiseen. (Juusela & Tuominen 2014, 18–21.) Lahjaverolaki (2013) mahdollistaa 4000 euron (eli enintään 3999 €:n) verovapaan lahjoituksen vastaanottamisen kerran kolmessa vuodessa. Mikäli lahjan määrä ylittää 3999,99 euroa, tulee siitä suorittaa lahjaveroa. Vuonna 2013 perintöverolaki mahdollisti 20 000 euron (eli enintään 19 999 €:n) arvoisen osuuden perimisen verovapaasti riippumatta perinnönjättäjän ja perillisen tai testamentinsaajan sukulaisuussuhteesta. Jos perintöosuus kokonaismäärä ylittää 19 999,99 euroa, tulee siitä suorittaa perintöveroa. (Verosuunnitelu.)

Lahjana, perintönä tai testamentilla saadusta omaisuudesta suoritetaan veroa valtiolle perintö- ja lahjaverolain säännösten mukaisesti (PerVL 1 §). Perintövero kohdistuu siihen omaisuuteen, jonka testamentinsaaja tai perittävä on perittävän kuoleman johdosta saanut. Lähtökohtaisesti on perintöveroa suoritettava, jos perinnönjättäjä, testamentinsaaja tai pe-

rillinen asui perinnönjättäjän kuolinhetkellä Suomessa. Lisäksi perintöveroa on suoritettava testamentilla tai perintönä saadusta Suomessa olevasta kiinteästä omaisuudesta. Kiinteään omaisuuteen rinnastetaan sellaisen yhtiön osuudet tai osakkeet, jonka varoista enemmän kuin puolet muodostuu Suomessa olevasta kiinteästä omaisuudesta. (Juusela & Tuominen 2014, 112.)

Jatkajalle sukupolvenvaihdos voi olla täysin lahjaveroton, jos kauppahintaa maksetaan. Jos kauppahinta on käypään arvoon nähden liian alhainen, voi siitä muodostua veronalainen lahja. Lahjaveroa voidaan huoventaa edellytysten täytyessä. (Suomen Yrittäjät, e.)

Jatkajan ei tarvitse maksaa lainkaan lahjaveroa, jos seuraavat ehdot täyttyvät (Suomen Yrittäjät, e):

1. kauppahinta on yli puolet myytyjen osuuksien tai osakkeiden käyvästä arvosta, jos jatkaja sitoutuu harjoittamaan viiden vuoden ajan yritystoimintaa. Kauppahinnan on oltava yli 75 % käyvästä arvosta, ilman jatkamisvelvoitetta, jolloin normaalisti-  
kaan lahjaveroa ei määrätä.
2. verohallinnolta on pyydetty huojennusta kirjallisesti ennen perintö- ja lahjaverotuk-  
sen toimittamista.

Mikäli lahjaveroa tulee maksettavaksi, löytyy siihen erilliset laskentatavat ja ehdot (Suomen Yrittäjät, e).

Siikarla (2001, 347) ohjeistaa, että perityn ja lahjoitetun omaisuuden arvostamiskäytäntö poikkeaa eri veropiireissä toisistaan välillä huomattavastikin ja tämän vuoksi on tärkeää saada tietää, miten paikallinen verottaja arvioi siirrettävän omaisuuden arvon. PerVL:n 39 §:n mukaan verovirasto voi kirjallisesta hakemuksesta antaa perintö- ja lahjaveroa koskevan ennakkoratkaisun. Ennakkoratkaisua lahjaverosta voivat hakea sekä luovutuksensaaja että luovuttaja. (Siikarla 2001, 347.) Vaikka puhutaankin yleisesti sukupolvenvaihdoshuojennuksista, Lakari (2009, 32–33) täsmentää, että perintö- ja lahjaverolain huojennussäännösten soveltaminen ei kuitenkaan edellytä sukulaisuussuhdetta luovuttajan ja luovutuksensaajan välillä (toisin kuin tuloverolain mukaisissa sukupolvenvaihdostilanteissa). Lisäksi, jotta huojennuksen saa, edellytetään, että lahjan tai perinnön kohteena on yritys tai osa yrityksestä. Minkä suuruinen lahja- tai perintövero tahansa ei ole riittävä huojennuksen

saamiseksi. Perintö- ja lahjaverolain 57 §:n mukaan yrityksen osalla tarkoitetaan vähintäänkin yhtä kymmenesosaa yrityksen omistamiseen oikeuttavista osuuksista tai osakkeista. Huojennuksen saaminen edellyttää perintö- ja lahjaverolain 55 §:n mukaan lisäksi sitä, että luovutuksensaaja jatkaa yritystoimintaa kyseisessä yrityksessä. Toiminnan jatkaminen edellyttää yleensä henkilökohtaista työpanosta. Toiminnan jatkamista voi olla myös päätösvallan käyttö toimitusjohtajana tai hallituksen jäsenenä. (Lakari 2009, 32–33.)

## 5.5 Luovutusvoitto

Kun luovutuksen kohteena olevan yrityksen yhtiöosuuksien tai osakkeiden omistajana on luonnollinen henkilö, sovelletaan luovutukseen yleensä tuloverolain luovutusvoittoverotusta koskevia säännöksiä (TVL 45-50 §). Luovutusvoitto on pääomatuloa ja sitä verotetaan 30 000 euroon asti 30 %:n verokannalla. Tämän ylittävältä osalta verokanta on 33 %. Verotettavan pääomatulon 30 000 euron rajaan ei lasketa mukaan verovapaita pääomatuloja. Kun veronalaiset tulot ylittävät 30 000 euroa, niin ylimenevästä osuudesta verovelvollinen joutuu maksamaan veroa 33 %:n verokannan mukaan. Veronalaisten tulojen raja oli vuonna 2014 vielä 40 000 euroa ja ylimenevän osan verotusprosentti 32. (Juusela & Tuominen 2014, 26.)

Verovapaita luovutusvoittoja säännellään TVL 48 §:ssä, jonka 3. momentissa säännellään verovapaita sukupolvenvaihdoskauppoja. Käytännössä säännös tarkoittaa, että täyden verovapauden saaminen edellyttää kolmenlaisten tunnusmerkkien täyttymistä. Nämä tunnusmerkit liittyvät 1) omaisuuden laatuun, 2) myyjän omistusaikaan ja 3) ostajaan. (Siikarila 2001, 344–345.) Tuloverolain 46 §:n mukaan luovutusvoitto lasketaan niin, että luovutushinnasta vähennetään omaisuuden poistamattoman hankintamenon ja voiton hankkimisesta aiheutuneiden menojen yhteismäärä. Niin kutsuttua hankintameno-olettamaa koskevan lainsäädännön mukaan luovutushinnasta vähennetään kuitenkin aina vähintään 20 prosenttia luovutushinnasta tai 40 prosenttia, jos luovutettu omaisuus on ollut luovuttajan omistuksessa vähintään 10 vuoden ajan. Hankintameno-olettamaa käytetään silloin, kun todellinen hankintameno myyntikuluineen on pienempi kuin käytettävä hankintameno-olettama. TVL 47 §:stä löytyy tarkempia säännöksiä luovutusvoiton laskemisesta. (Verohallinto 2013.)

## 5.6 Peitelty osingonjako

Kun sidottua pääomaa palautetaan, on aina otettava huomioon peiteltyyn osingonjaon säännös (VML 29 §). Tarvittaessa verokohtelu on hyvä varmistaa ennakkopäätöksellä. Jos pääoman palauttamiselle on olemassa verotuksesta riippumaton syy, ei järjestelyä tulisi katsoa peiteltyksi osingoksi. (Juusela & Tuominen 2014, 278.) Peitelty osinko on rahanarvoinen etuus, jonka osakeyhtiön osakkeenomistaja tai hänen omaisensa saavat yhtiöstä vastikkeetta tai olennaisesti poikkeavan hinnoittelun johdosta. Peiteltynä osinkona voidaan verottaa esimerkiksi luontoisetu, kun sitä ei ole käsitelty palkkakirjanpidossa osakkeenomistajan palkkana. Peiteltyä osinkoa voi syntyä myös, jos osakkeenomistaja ostaa jotakin yhtiöltä alihintaan tai myy jotakin yhtiölle ylihintaan. Osakkeenomistajien ja yhtiön välisten luovutusten tulisi tapahtua aina käypään markkinahintaan. (Lakari 2009, 126–127.) Ensisijainen näyttövelvollisuus osingonjaosta on veronsaajalla, mutta verovelvollinen on myös velvoitettu osallistumaan näytön hankkimiseen niiltä osin kuin hänen on helpompi sitä hankkia (Kukkonen & Walden 2011, 219).

Peitellystä osingosta aiheutuva veroseuraamus on varsin ankara. Mikäli osakkeen omistaja on yksityishenkilö, verotetaan etu 70 %:n osalta hänen saamana ansiotulonaan, 30 % on verovapaata tuloa. Yritykselle edun järjestämisestä aiheutuneet kustannukset eivät ole yhtiön verotuksessa vähennyskelpoisia, joten veroseuraamus tulee sekä yhtiölle että osakkaalle. Usein molemmille määrätään myös veron korotus. Peiteltyksi osingoksi tulkittavissa olevia tilanteita on syytä välttää ankaran veroseuraamuksen takia. (Lakari 2009, 127.)

## 6 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS ESIMERKKIYRITYKSELLE

### 6.1 Kehittämistehtävän toteutus

Kehittämistehtävää olen lähtenyt toteuttamaan kartoittamalla esimerkkiyrityksen luopujan ja jatkajan taustoja sekä odotuksia tulevaisuudelta. Laadin molemmille osapuolille haastattelurungot (liitteet 1 ja 2), joiden pohjalta haastattelut toteutin. Tämän lisäksi selvitin tili-toimistosta ja pankista huomioon otettavia asioita sukupolvenvaihdokseen liittyen. Esimerkkiyritykselle olen näiden selvitysten ja kirjallisten tietolähteiden pohjalta laatinut tämän tiiviin tietopaketin, joka sisältää alustavan suunnitelman sukupolvenvaihdokseen ja sukupolvenvaihdokseen liittyvät keskeisimmät asiat. Tietopaketin tavoitteena on antaa tietoa sukupolvenvaihdoksesta, sekä tukea luopujaa ja jatkajaa tulevassa muutoksessa. Kuviossa 6 on Oulaisten SisustusPiste Ay kuvattuna ulkoapäin. Käytän kuvamateriaalia täydentämään suunnitelmaa esimerkkiyrityksen sukupolvenvaihdoksesta.



KUVIO 6. Oulaisten SisustusPiste Ay

## 6.2 Alustava suunnitelma esimerkkiyritykselle

Esimerkkiyrityksessä sukupolvenvaihdoksen suunnittelu ja toteutus on jo hyvässä vaiheessa. Jatkajat ovat löytyneet oman perhepiirin sisältä sopuisasti sekä kaikkien toiveita kuunnellen ja kunnioittaen. Susanna ja Jaakko jatkavat yrityksessä ja Sirpa ja Keijo luopuvat pikkuhiljaa omistajuudestaan. Susanna ja Jaakko ovat alkaneet perehtyä pikkuhiljaa yrityksen johtamiseen ja heidän tulevaisuuden visiona on kasvattaa liikevaihtoa ja kehittää liiketoimintaa yrityksessä. He pyrkivät päivittämään liikettä ja liiketoimintaa vastaamaan kysyntää. Yrityksessä ei työskentele ulkopuolisia työntekijöitä, joita tarvitsisi huomioida vaihdoksen vaiheista. Sekä luopujilla että jatkajilla on yhtenevä toive siitä, että heidän yhteistyönsä jatkuu vielä sukupolvenvaihdoksen jälkeenkin. Perheeseen kuuluu vielä toinenkin poika, joka ei ole yrityksessä jatkajana. Hänen kohdallaan olisi hyvä määrittää muuta mahdollista omaisuutta, jolla perinnönjako saataisiin tasattua.

Vaikka luopijat tulevat jatkamaan yrityksessä työntekijöinä ja taustatukijoina vielä vaihdoksen jälkeenkin, olisi heidän tärkeää valmistautua ajatuksen tasolla siihen, että yritys siirtyy seuraavan sukupolven hallintaan ja johtoon. Jatkajat tarvitsevat paljon apua ja tukea vielä tulevaisuudessakin, mutta myös vapautta kehittää ja toteuttaa liiketoimintaa haluamaansa suuntaan. Yrityksessä jokaisen elämä tulee muuttumaan suuresti lähivuosina ja siihen on hyvä varautua jo etukäteen. Luopujan osalta tärkeää olisi suunnitella eläketurvajärjestelyt ja varmistaa, että on maksanut tarpeeksi YELiä, jotta rahat riittävät tavalliseen elämiseen sukupolvenvaihdoksen jälkeen.

Esimerkkiyrityksessä luopijat toivovat sukupolvenvaihdoksen toteuttamisajaksi 1-2 vuotta, joten aikataulu on hyvin tiukka. Kuitenkin tilannetta huomattavasti helpottaa, että yrityksessä vaihdos on hyvällä alulla ja jatkajat ovat työskennelleet jo vuoden yrityksessä. He ovat innokkaita ottamaan yrityksen johdon vastuulleen ja ovat saaneet hyvää koulutusta ja korvaamattomia neuvoja, jotka auttavat sujuvan sukupolvenvaihdoksen toteutuksessa.

Esimerkkiyrityksen sukupolvenvaihdoksessa seuraavaksi olisi hyvä selvittää kaupan sisältö, määrittää yrityksen arvo ja laatia tästä asiakirja tulevaisuutta varten. Asiantuntijan avulla laaditaan luotettava asiakirja. Perheen sisällä tehtävä vaihdos halutaan yleensä toteuttaa markkinaehtoista hintaa halvemmalla hinnalla. Tällöin toteutustapana on usein joko lahja tai vastikkeellisen kaupan ja lahjan yhdistelmä. Koska vaihdoksen suunnittelu on hyvin

yksilöllistä ja verosuunnittelussa on huomioitava tuloverotus, mahdollisesti jatkajan lahjaverotus ja myös yhtiön verotus, kehotan yritystä ottamaan yhteyttä verotoimistoon. Olisi hyvä pyytää verohallinnolta ennakkoratkaisu perintöveroseuraamuksista, unohtamatta lahjaverohuojennusta, joka tulisi myös pyytää kirjallisesti ennen perintö- ja lahjaverotuksen toimittamista. Tarvittaessa tilitoimistot avustavat laskelmissa.

Myös yritysmuodolla on merkitystä sukupolvenvaihdosta toteutettaessa. Esimerkkiyritys on avoin yhtiö ja avoimessa yhtiössä myyjät eivät vapaudu vastuistaan, vaikka myisivätkin osuudet kokonaan. Sopimukset tulee siirtää erikseen ja vastuut vapautettava riippumatta kauppatastavasta. Hyvä vaihtoehto yritysmuodon osalta voisi olla, että avoin yhtiö muutettaisiin ensin osakeyhtiöksi ja vasta tämän jälkeen osakkeet myytäisiin jatkajille. Näin siksi, että sukupolvenvaihdos ja yritystoiminnan luovutus on edullisinta ja helpointa tehdä osakeyhtiössä. Toinen vaihtoehto voisi olla, että jatkajat perustaisivat täysin uuden osakeyhtiön tai toiminimen avoimen yhtiön rinnalle ja omaisuutta alettaisiin pikkuhiljaa siirtää lopettelevasta avoimesta yhtiöstä voimistuvaan osakeyhtiöön. Tällöin jatkajalle ei koituisi niin suurta velkataakkaa ja toisaalta luopuja säästyisi raskaalta verotukselta.

Verotuksen kannalta esimerkkiyritykselle soveltuisi vaiheittainen sukupolvenvaihdos, jossa luopujat siirtävät yritystä vaiheittain jatkajalle osittaisena lahjana tai enakkoperintönä. Esimerkkiyrityksen osuuksien verovapaan myynnin ehdot täytyvät myyjän omistusajan ja jatkajan sukulaisuuden suhteen. Kun huolehditaan, että myytävä osuus on vähintään 10 %, täytyvät kaikki ehdot.

Huomioitava seikka rahoituksen osalta liittyy rahoituskieltoon, jonka mukaan jatkajan tulee järjestää kauppahinnan maksamisen rahoitus itsenäisesti. Jatkajan kannattaa siis selvittää rahoittaja mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta yllätyksiltä vältyttäisiin. Tästä asiasta lisää tietoa antavat esimerkiksi pankit ja Finnvera.



### 6.2.1 Luopujan muistilista

Luopujalle olen laatinut pienen muistilistan kuvioon 7. Se auttaa hoitamaan sukupolvenvaihdosta eteenpäin. Esimerkkiyrityksessä osa listan sisältämistä kohdista on jo hoidossa, mutta kokonaisuuden vuoksi halusin sisällyttää myös ne listaan mukaan.

*Yrittäjyys on elämäntapa, eikä siitä luopuminen ole helppoa.  
Haasteiden kanssa apua antavat alan asiantuntijat.*

- Etsi jatkaja
- Määritä omistusosuudet
- Kuuntele ja huomioi perheenjäsenet
- Laadi testamentti
- Muista eläketurvajärjestelyt
- Määritä yrityksen arvo
- Varmista ammatillisen osaamisen siirto jatkajille



- Toteuta yrityksestä luopuminen vaiheittain
- Siirry pikkuhiljaa takalalle tukemaan jatkajia
- Selvitä verokysymykset
- Arvioi tulevaisuuden rahan tarpeesi
- Huomioi sidosryhmät ja suorita tarvittava tiedotus
- Muista henkisen valmistautumisen tärkeys!

KUVIO 7. Luopujan muistilista, taustalla Oulaisten SisustusPiste Ay:n julkisivu

Muistilistassa on tiivistetysti listattuna luopujan huomioitavia asioita, kuten ammatillisen osaamisen siirto, yrityksen arvon määrittäminen, sidosryhmien huomioiminen ja oman henkisen valmistautumisen tärkeys.

Yhteenvedon sukupolvenvaihdoksesta voi sanoa, että aikaa on hyvä varata riittävästi ja tutustua asiantuntijoihin apuna käyttäen erilaisiin vaihtoehtoisin toteuttamistapoihin. Eritään hyviä neuvoja myös videoluentojen muodossa löytyy esimerkiksi Suomen Yrittäjien www-sivuilta. Apua ja opastusta sukupolvenvaihdokseen tarjoavat mm. pankit, verotoimisto, oma yrittäjyysyhdistys, tilitoimistot ja asianajajat.

## 6.2.2 Jatkajan muistilista

Esimerkkiyrityksessä vieraillessani otin opinnäytetyötäni täydentävää kuvamateriaalia. Kuviossa 8 on perheyrityksen jatkaja työpaikallaan.



KUVIO 8. Perheyrityksen jatkaja työnsä äärellä

Perheen nuorempi poika ja hänen vaimonsa jatkavat yrityksen johdossa sukupolvenvaihdon jälkeen. Jatkajat ovat kouluttautuneet ammatteihinsa työn ohessa. Jaakko toimii tällä hetkellä yrityksessä sisustusmyyjänä erikoisalanaan maalit ja lattiat ja Susanna hallitsee sisustus- ja kalustesuunnittelun sekä toimii Tunnetila-sisustusneuvojana. Jatkajien ammattitaidot tukevat hyvin toisiaan ja he kertovat olevansa erittäin innostuneita yrityksen jatkamisen mahdollisuudesta, joka on ollut heidän unelmanaan jo pidemmän aikaa. Jatkajilla on selvä tulevaisuudensuunnitelma kuinka he haluavat yritystä johdettavan ja liiketoimintaa kehitettävän. Kuvio 9 esittää liiketilaa, jossa yritys toimii. Toimitilat ovat selkeät ja helppokulkuiset.



KUVIO 9. SisustusPiste Ay:n toimitilaa

Kuvioon 10 olen laatinut jatkajille muistilistan sukupolvenvaihdoksessa huomioon otettavista seikoista. Jatkajalta vaaditaan oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta, jotta he saavat riittävästi tietoa tulevaisuutta varten. Jatkajaa kehoitetaan lunastamaan johtajuus määrätietoisesti ja omia arvoja kunnioittaen, kuitenkin kunnioittaen luopujan yritykselle jo luomia arvoja.

### Jatkajan muistilista



- Kartuta tietoja ja taitoja
- Ole oma-aloitteinen sekä aktiivinen tiedon hankinnassa
- Tutustu toimialaan
- Muista erottaa työ ja perhe toisistaan
- Pidä yllä avointa keskustelua sukupolvenvaihdoksesta
- Lunasta johtajuus määrätietoisesti
- Valmistaudu palautteen vastaanottamiseen
- Älä kuitenkaan anna palautteen määrittellä kuka olet
- Tunnista omat rajasi, sinä olet yrityksen jatkaja vaikka luopujalla olisikin paljon suunnitelmia tulevaisuudesta
- Suunnittele rahoitus hyvissä ajoin

KUVIO 10. Jatkajan muistilista

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen sukupolvenvaihdoksesta on ollut antoisaa ja opettavaista. Olen kokenut sen laajentavan sekä syventävän ammattiosaamistani. Matkan varrella aihe osoitautui erittäin mielenkiintoiseksi ja monimuotoiseksi, mutta samalla odotettua haasteellisemmaksi, erityisesti verotuksen osalta. Sukupolvenvaihdokseen liittyy monta kiemuraa, mutta onneksi löytyy paljon alan ammattilaisia, jotka osaavat omalta osaltaan opastaa onnistuneeseen sukupolvenvaihdokseen. Näin jälkempäin olen erittäin tyytyväinen, että valitsin tämän aiheen. Tietolähteitä oli mielestäni yllättävän helppoa löytää, niin kirjallisuudesta kuin www-dokumenttienkin muodossa. Enemmän vaikeutta tuotti valita lähteistä tärkeimmät ja luotettavimmat. Erityisesti haluan hyvänä lähteenä mainita Suomen Yrittäjien www-dokumentista löytyvän videoluentomateriaalin. Ne antoivat syvällistä tietoa sukupolvenvaihdoksen kokonaisuudesta ja helpottivat alustavan sukupolvenvaihdossuunnitelman työstämisessä.

Työstäessäni opinnäytetyötä, sain huomata myös, kuinka paljon eri vaiheita sukupolvenvaihdokseen liittyy. Se ei pelkästään ole yrityksen myymistä ja omistajuuden vaihtumista, vaan paljon myös kaikkea muuta. Erityisesti vaihdos kuormittaa yrityksestä luopuvaa osapuolta, joka on hoitanut liiketoimintaa elämäntyönään jo vuosikymmenien ajan. Hänen koko elämänsä tulee mullistumaan ja aikataulun joutuu laatimaan uusiksi. Hienoa oli huomata, että toimeksiantajan perheen sisällä tehtävässä sukupolvenvaihdoksessa on ymmärretty luopujan korvaamaton tuki ja molemminpuolisesti ovat kaikki sitä mieltä, että luopuja tulee jatkamaan yrityksessä vielä sukupolvenvaihdoksen jälkeenkin. Mielestäni tämä kertoo jokaisen osapuolen sitoutumisen asteesta ja korostaa perheen sisäisiä siteitä, jotka antavat yritykselle aivan erityisen merkityksen.

Toivon, että työstäni on apua Oulaisten SisustusPisteen sukupolvenvaihdokseen. Työn tarkoitus on antaa tukea ja tietoa sukupolvenvaihdoksen eri osapuolille. Yrityksessä on aloitettu jo vaihdoksen toteutus ja olen onnekseni päässyt osalliseksi tähän kaikkeen tehdessäni tätä työtä. Esimerkkiyrityksen kanssa yhteistyö on toiminut hienosti koko prosessin ajan. Kehittämistehtävän toteutus oli mukavaa, siitä pidin erityisesti. Kuvat tuovat mielekkyyttä lukemiseen ja täydentävät kokonaisuutta.

Mielestäni yllättävä tieto on perheyriyksen pitkä historia. Jopa osalla suomalaisista perheyriyksistä on vankat juuret kauas menneisyyteen. Tämä on mielestäni erittäin arvostettavaa ja kertoo yritysten merkityksestä perheelle; ei vain yritys vaan myös elämäntapa, jota vaalitaan ja suojellaan kuin omaa lasta. Juuri tämän vuoksi toivoisin, että perheyriykset pysyisivät elinvoimaisina tulevaisuudessakin.



## LÄHTEET

Elo-Pärssinen, K. & Talvitie, E. 2010. Perheyritys on enemmän. Helsinki: WSOYpro.

Holopainen, T. & Levonen, A-L. 2006. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Immonen, M., Järvensivu, P., Kyläkallio, K., Parantainen, J. & Siikavuo, J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Helsinki: Talentum.

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

Jahnukainen, I. 1992. Uudistuva pienyritys. Jyväskylä. Weilin+Göös Gummerus Kirjapaino Oy.

Jahnukainen, I., Junnelius, C. & Sonkin, L. 1980. Liiketoiminnan kehittäminen liikeidean pohjalta. Espoo. Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino.

Juusela, J. & Tuominen, S. 2014. Sukupolvenvaihdoksen verotus. Viro. Print Best.

Kansikas, J. & Elo-Pärssinen, K. 2008. Perheyrietykset luovat uudentavaa ja vastuullista omistajuutta. Perheyrietysten liiton barometri. Www-dokumentti. Saatavissa <http://www.perheyriety.fi/wp-content/uploads/2015/01/Perheyrietybarometri2008.pdf>. Luettu 20.5.2015.

Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005. Perheyrietyttäjäyys. Perheyrietykset jatkuvuuden, uusiutumisen ja kasvuhakuisuuden moottorina. Helsinki. KTM Julkaisuja 16/2005.

Kess, M. 2011. Onnistunut sukupolvenvaihdos. Helsinki: Edita.

Koiranen, M. 1998. Perheyrietyttäminen. Tampere: Tammer-paino Oy.

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

Kukkonen, M. & Walden, R. 2011. PK - yrityksen verosuunnittelu. Helsinki: WSOYpro.

Kuusisto, M-E. & Kuusisto, T. 2008. Johtaja vaihtuu - sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät. Helsinki: Talentum.

Lakari, T. 2009. Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolven vaihdos. Helsinki: Verotieto Oy.

Leppiniemi, J. 2004. Yrittäjän verokirja - verouudistuksesta ja tilinpäätöksestä. Lahti. Tietosykli Oy.

Life Magazine kevät/kesä 2015. Www-dokumentti. Saatavissa [http://issuu.com/mandatumhenkivakuutusyhtio/docs/life\\_magazine\\_kevät\\_kesä2015/1](http://issuu.com/mandatumhenkivakuutusyhtio/docs/life_magazine_kevät_kesä2015/1).  
Luettu 28.9.2015.

Passila, E. 2009. Tehokas liiketoiminnan johtaminen. Saarijärven Offset Oy.

Perheyritysten liitto. Www-dokumentti. Saatavissa <http://www.perheyritys.fi>. Luettu 29.4.2015.

Pk-yrityksen riskienhallinta. Www-dokumentti. Saatavissa <http://virtual.vtt.fi/virtual/pkrh/riskilajit/liikeriskit/sukupolvenvaihdoksen-riskit.html>. Luettu 20.5.2015.

Siikarla, P. 2001. Onnistunut yrityskauppa ja sukupolvenvaihdos. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Suomen Yrittäjät a. Www-dokumentti. Saatavissa <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/a/?announcementId=c37df30f-e879-482c-87e2-27e70e1cca83&groupId=b0404538-fc86-4c4f-838f-7a20d9db0b13/>. Luettu 13.5.2015.

Suomen Yrittäjät b. Www-dokumentti. Saatavissa [http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnan-abc/yritysmuodot\\_ja\\_liiketoiminta/](http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnan-abc/yritysmuodot_ja_liiketoiminta/). Luettu 13.5.2015.

Suomen Yrittäjät c. Www-dokumentti. Saatavissa <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/keskipohjanmaanyrittajat/pikakysely/omistajanvaihdos/>. Luettu 5.9.2015.

Suomen Yrittäjät d. Www-dokumentti. Saatavissa <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/keskipohjanmaanyrittajat/tiedote/?announcementId=c37df30f-e879-482c-87e2-27e70e1cca83&groupId=fefe50b4-2878-4e00-a3c3-a040462d6561>. Luettu 5.9.2015.

Suomen Yrittäjät e. Www-dokumentti. Saatavissa <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/>. Luettu 5.9.2015.

Tourunen, K. 2009. Perheyrietykset kansantaloudessa – yritysten omistajuus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa. Edita Publishing Oy / Ab / Ltd.

Vaasanseudun Kehitys Oy VASEK. Www-dokumentti. Saatavissa <http://www.vasek.fi/yrityspalvelut/omistajan-ja-sukupolvenvaihdokset/>. Luettu 29.9.2015.

Verohallinto. Yrityksen sukupolvenvaihdos verotuksessa. Www-dokumentti. Saatavissa [http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Arvonlisaverotus/Yrityksen\\_sukupolvenvaihdos\\_verotuksessa\(27260\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Arvonlisaverotus/Yrityksen_sukupolvenvaihdos_verotuksessa(27260)). Luettu 21.4.2015.

Verosuunnittelu. Www-dokumentti. Saatavissa <http://www.verosuunnittelu.fi/lahjavero.html> & <http://www.verosuunnittelu.fi/perintovero.html>. Luettu 25.5.2015.

Vuoti S. & K. Henkilökohtainen tiedonanto. 21.9.2015.

Vuoti S. & J. Henkilökohtainen tiedonanto. 21.9.2015.

Värisilmä. Www-dokumentti. Saatavissa [http://www.varisilma.fi/?gclid=CJ2A76v\\_z8UCFUQGcwodCaAAKQ](http://www.varisilma.fi/?gclid=CJ2A76v_z8UCFUQGcwodCaAAKQ). Luettu 18.5.2015.

Yrityssuomi. Www-dokumentti. Saatavissa <http://www.yrityssuomi.fi/perheyrietyksen-sukupolvenvaihdos-ja> <http://www.yrityssuomi.fi/documents/10179/61282/Yritt%C3%A4j%C3%A4polvenvaihdos+-+Yritt%C3%A4j%C3%A4n+opas.pdf/f05682e0-758a-45be-b7d4-2c92034792bc>. Luettu 25.3.2015.



Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä YTJ. Www-dokumentti. Saatavissa <https://www.ytj.fi/>.  
Luettu 5.9.2015.

**PERHEYRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOS**  
**Esimerkkinä Oulaisten SisustusPiste Ay**  
**LUOPUJAN NÄKÖKULMA:**

Haastateltavina: Sirpa Vuoti ja Keijo Vuoti

1. Kuinka kauan olette toimineet yrittäjinä Oulaisten SisustusPiste Ay:ssä?
2. Mistä ovat aiemmat ammattinne/koulutuksenne?
3. Minkälaisella aikavälillä sukupolvenvaihdos on suunniteltu tapahtuvan?
4. Miksi haluatte toteuttaa sukupolvenvaihdoksen juuri nyt/lähitulevaisuudessa?
5. Miten olette valinneet jatkajan yritykselle?
6. Mikä on mielestänne juuri valituksi tulleen jatkajan merkitys yritykselle?
7. Oletteko aloittaneet jatkajan perehdytyksen?
8. Kuinka olette huomioineet ulkoiset sidosryhmät (huomioidaanko mahd. myöhemmässä vaiheessa)?
9. Minkälaisia tulevaisuudenvisioita teillä on Oulaisten SisustusPisteen suhteen?
10. Miltä ajatus elämän muutoksesta tuntuu?
11. Mitä aiotte tehdä vapautuvalla ajallanne?
12. Haluaisitteko työskennellä yrityksessä edelleen sukupolvenvaihdoksen jälkeen?

**PERHEYRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOS**

**Esimerkkinä Oulaisten SisustusPiste Ay**

**JATKAJAN NÄKÖKULMA:**

Haastateltavina: Susanna Vuoti ja Jaakko Vuoti

1. Mitkä ovat aiemmat koulutuksenne/ammattinne?
2. Kuinka kauan olette perehtyneet Oulaisten SisustusPisteen liiketoimintaan?
3. Kuinka olette valmistautuneet tulevaan sukupolvenvaihdokseen ja sen tuomiin muutoksiin?
4. Mitkä ovat/tulevat olemaan teidän toimenkuvanne yrityksessä?
5. Miltä ajatus itsenäisestä liiketoiminnan harjoittamisesta kuulostaa?
6. Oliko yrityksen jatkaminen teille ”itsestänselvyys”?
7. Minkälaisia tulevaisuudenvisioita teillä on yrityksen suhteen?
8. Toivotteko luopujilta apua ja tukea vielä sukupolvenvaihdoksen jälkeenkin?