LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
School of Business and Management
Kauppatieteiden koulutusohjelma
Yrittäjyys ja pk-yritysten johtaminen

Miina Harju

YRITTÄJÄPOLVENVAIHDOS – JOHTAMINEN, ONGELMAT JA TOTEUTUSTAVAT

Pro gradu –tutkielma 2016

Työn ohjaaja/tarkastaja: Professori Timo Pihkala
2. tarkastaja: Professori Markku Ikävalko

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Miina Harju
Tutkielman nimi:	Yrittäjäpolvenvaihdos – Johtaminen, ongelmat ja toteutustavat
Akateemisen yksikön nimi:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Yrittäjyys ja pk-yritysten johtaminen
Vuosi:	2016
Pro gragu –tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 105 sivua, 16 taulukkoa, 4 kuviota, 1 liite
Tarkastajat:	Professori Timo Pihkala Professori Markku Ikävalko
Hakusanat:	yrittäjäpolvenvaihdos
Keywords:	business succession

Tutkimuksessa tarkastellaan yrittäjäpolvenvaihdosta luopujan näkökulmasta ja tavoitteena on selvittää millainen luopumistapa olisi luopujalle edullisin. Tutkimusongelmaa lähestytään kolmesta näkökulmasta, jotka ovat yrityksen johtaminen muutostilanteessa, luopumiseen liittyvät ongelmakohdat ja yrityksen siirtotavat veroseuraamuksineen.

Tutkimus toteutettiin kaksiosaisena kvalitatiivisena tutkimuksena. Ensimmäisessä osassa tutkittiin valitun kohdeyrityksen mahdollisia luopumistapoja vaihtoehtolaskelmien avulla. Toinen osa toteutettiin paneelikeskusteluna, jossa selvitettiin yrittäjien kokemuksia yrittäjäpolvenvaihdoksen johtamisesta ja ongelmista sekä heidän näkemyksiään luopumistavoista ensimmäisessä osassa tehtyjen vaihtoehtolaskelmien avulla.

Tutkimuksen mukaan yrittäjäpolvenvaihdoksen johtaminen ja sen ongelmat nähdään haasteellisimpina kohdissa, jotka liittyvät henkilösuhteisiin. Teoreettisemmat ongelmat, kuten toteutustavan valinta tai verotus, nähtiin helpommin hoidettavaksi asiantuntijoiden avulla. Veropolitiikan poukkoilevuus nähtiin ongelmallisena yksityiskohtana pitkän tähtäimen suunnitelmia tehtäessä.

ABSTRACT

Author:	Miina Harju
Title:	The business succession – Management, issues and alternative solutions
Faculty:	School of Business and Management
Master's Programme:	Entrepreneurship and SME Management
Year:	2016
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology 105 pages, 16 tables, 4 figures, 1 appendix
Examiners:	Professor Timo Pihkala Professor Markku Ikävalko
Keywords:	business succession

The study examines the business succession from the transferor's point of view, the aim is to find out what kind of renunciation would be best for the transferor. The research problem is approached from three perspectives that are running the business in the state of change, issues relating to renunciation, and the renunciation options with their tax consequences.

The study was conducted in two parts as a qualitative research. The first part evaluated the potential renunciation options for the selected target company by using alternative calculations. The second part was conducted as a panel discussion, which examined entrepreneurs' experiences on leadership and potential issues in business succession, as well as their views on renunciation options by using the alternative calculations from the first part.

The study concluded that management and issues with business succession are more challenging when dealing with personal relationships. More theoretical issues, such as selecting the renunciation option or impact of taxation, were seen as more easily handled with the support of experts. The uncertainties relating to taxation was seen as specific issue for long term planning.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 8

1.1 Tutkimuksen tausta 8

1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset 10

1.3 Keskeiset käsitteet ja lähteet 11

1.4 Tutkimusmetodologia ja tutkimuksen rakenne 13

2 YRITTÄJÄPOLVENVAIHDOKSEN JOHTAMINEN JA LUOPUMISEN ONGELMAT 15

2.1 Johtaminen muutostilanteessa 15

2.1.1 Osaamisen siirto 17

2.1.2 Johtajuuden ja vastuiden siirto 18

2.2 Ongelmat 19

2.2.1 Henkinen valmius 20

2.2.2 Jatkajan löytäminen 21

2.2.3 Järjestelyjen vaatima aika 23

2.2.4 Luopujan ja jatkajan eturistiriidat 23

2.2.5 Verotus 25

2.2.6 Onko yritys siirtokunnossa 25

3 YHTIÖN SIIRTOTAVAT JA NIIDEN VEROSEURAAMUKSET 27

3.1 Omistuskauppa 28

3.1.1 Henkilöosakkaan myyntivoittoverotus 29

3.1.2 Osakeyhtiön myyntivoittoverotus 30

3.2 Substanssikauppa 32

3.3 Yhtiön purkaminen 34

3.3.1 Henkilöosakkaan verotus yhtiön purkamisessa 34

3.3.2 Osakeyhtiön verotus yhtiön purkamisessa 35

3.4 Muita luopumisen vaihtoehtoja 35

3.4.1 Sulautuminen 35

3.4.2 Jakautuminen 39

3.4.3 Omien osakkeiden hankinta 41

3.5 Toimenpidesarjat 43

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS 44
4.1 Kohdeyritys 44
4.2 Paneelikeskustelu 45
5 KOHDEYRITYS JA SEN LUOVUTUSTAVAT VEROSEURAAMUKSINEEN 47
5.1 Kohdeyrityksen perustiedot 47
5.2 Laskelmat luovutustapavaihtoehdoista 49
5.2.1 Omistuskauppa 49
5.2.2 Substanssikauppa 51
5.2.3 Yhtiön purkaminen 53
5.2.4 Sulautuminen ja omistuskauppa 57
5.2.5 Jakautuminen ja omistuskauppa 59
5.2.6 Omien osakkeiden hankinta ja omistuskauppa 63
5.3 Luovutustapavaihtoehtojen yhteenveto 64
6 PANEELIKESKUSTELU LUOPUJIEN KESKEN 66
6.1 Johtaminen muutostilanteessa 67
6.1.1 Osaamisen siirto 67
6.1.2 Johtajuuden ja vastuiden siirto 70
6.2 Ongelmat 72
6.2.1 Henkinen valmius 73
6.2.2 Jatkajan löytäminen 75
6.2.3 Järjestelyjen vaatima aika 78
6.2.4 Luopujan ja jatkajan eturistiriidat 80
6.2.5 Verotus 83
6.2.6 Onko yritys siirtokunnossa 85
6.3 Laskelmat paneelikeskustelijoiden silmin 86
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO 93
7.1 Johtopäätökset 93
7.2 Yhteenveto 98

LÄHDELUETTELO 101
LIITTEET 106

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1.	Emoyhtiön osakkeiden omistuskauppa, koko konserni	49
TAULUKKO 2.	Tytäryhtiöosakkeiden omistuskauppa	50
TAULUKKO 3.	Emoyhtiön osakkeiden omistuskauppa, tytär myyty ensin	50
TAULUKKO 4.	Tytäryhtiön substanssikauppa	51
TAULUKKO 5.	Emoyhtiön substanssikauppa	52
TAULUKKO 6.	Substanssikauppojen jälkeiset osinkotuotot ja osinkojen verot osakkeenomistajilla	53
TAULUKKO 7.	Yhtiöiden purkaminen, ensin emoyhtiö	55
TAULUKKO 8.	Yhtiöiden purkaminen, ensin tytäryhtiö	56
TAULUKKO 9.	Emoyhtiön tase ennen sulautumista	57
TAULUKKO 10.	Tytäryhtiön tase ennen sulautumista	58
TAULUKKO 11.	Yhtiön tase sulautumisen jälkeen	59
TAULUKKO 12.	Emoyhtiön tase ennen jakautumista	60
TAULUKKO 13.	Emoyhtiön tase jakautumisen jälkeen	61
TAULUKKO 14.	Uuden kiinteistöyhtiön tase	61
TAULUKKO 15.	Jakautuneen yhtiön osakkeiden omistuskauppa	62
TAULUKKO 16.	Omien osakkeiden hankinta	64
TAULUKKO 17.	Yhteenveto luovutustavoista	65

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1.	Absorptiosulautuminen	37
KUVIO 2.	Tytäryhtiösulautuminen	38
KUVIO 3.	Jakautuminen	40
KUVIO 4.	Yrityksen luovuttamisen vaiheet ja roolit	72

LYHENTEET

EVL	Laki elinkeinotulon verottamisesta
KHO	Korkein hallinto-oikeus, KHO:n ratkaisu
KTM	Kauppa- ja teollisuusministeriö
KVL	Keskusverolautakunta
OYL	Osakeyhtiölaki
TEM	Työ- ja elinkeinoministeriö
TVL	Tuloverolaki
VML	Laki verotusmenettelystä
VsVL	Varainsiirtoverolaki

1 JOHDANTO

Alkusysäyksen tutkimukseni aihevalintaan sain Taloushallintoliiton Tili- ja vero-päivillä 22.1.2007, jossa silloinen Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA:n toimitus-johtaja, VTT Sixten Korkman avauspuheenvuorossaan totesi, että kevään 2007 eduskuntavaalit saattavat saada historiallisen aseman. Ne ovat todennäköisesti viimeiset vaalit, joissa äänestäjien enemmistön muodostaa työssä käyvä väestö. Tämän jälkeen enemmistö äänestäjistä tulee olemaan työelämän ulkopuolella olevia, pääosin eläkeläisiä. Tuon hetken jälkeen on käyty kolmet eduskuntavaalit. Kevään 2011 vaaleissa työllisten äänioikeutettujen osuus oli 53,4 % (Tilastokeskus 2011, s. 12) ja kevään 2015 vaaleissa 52,4 % (Tilastokeskus 2015). Näin ollen Korkmanin oletus oli hieman ennenaikainen, mutta se saattaa pitää paikkansa jo seuraavien eduskuntavaalien kohdalla. Työelämään tulevat ikäluokat ovat nyt ja seuraavien tiedossa olevien vuosikymmenien ajan pienempiä kuin eläkkeelle jäävät.

1.1 Tutkimuksen tausta

Keskimääräinen eläkkeelle jäämisikä on sekä Suomessa, että muuallakin Euroo-passa noin 60 vuotta. Suomessa suurin väestömäärä on vuonna 1947 syntyneitä, joilla tämä 60-vuoden rajapyykki ja työeläkkeeseen oikeuttava 63 vuoden ikä on jo ylittynyt. Korkmanin puheenvuoro sai pohtimaan, millaisella aikataululla ikääntyvien yrittäjien eläkkeelle siirtyminen ja sen myötä yritystoiminnan siirtäminen jatkajille tulee tapahtumaan.

Väestön ikääntyminen on puheenaihe muuallakin kuin Suomessa. Se löytyy yhtä lailla kaikkien läntisten maiden politiikan asialistalta. Valtioneuvoston kanslian tulevaisuusselonteon raportin mukaan Euroopan maista Suomi kuitenkin muuttuu lyhimmässä ajassa edullisen huoltosuhteen maasta maaksi, jossa ikääntyneiden väestönosuus ja vanhushuoltosuhde on korkein. Muutos tapahtuu vuoteen 2020 mennessä suurten ikäluokkien saavuttaessa eläkeiän. (Valtioneuvosto 2004, s. 13 ja 46)

Muutos tulevina vuosikymmeninä tulee olemaan huomattava, Työikäisen väestön ennakoidaan supistuvan noin 100 000 henkilöllä vuoteen 2030 mennessä. Samaan aikaan yli 64-vuotiaiden määrä kasvaa 500 000 henkilöllä. Vuonna 2008 jokaista ikääntynyttä kohden oli neljä työikäistä. Vuoteen 2030 mennessä jokaista ikääntynyttä kohden on enää noin kaksi työikäistä. (Valtioneuvosto 2013, s. 13)

Työikäisen väestön vähenemisestä ja sen aiheuttamista vaikutuksista työllisyyteen ja mahdollisesta työvoimapulasta on kirjoitettu lehdistössä melko paljon. Koko 2000-luvun ajan on kirjoitettu siitä, että sukupolvenvaihdos tulee ajankohtaiseksi yhä useammissa yrityksissä lähivuosina suurten ikäluokkien eläkkeelle jäämisen myötä. Toteutettujen sukupolvenvaihdosten ja yrityskauppojen määrä ei kuitenkaan ole noussut odotetulle tasolle. Tämä puolestaan korottaa odotusarvoa seuraavina vuosina toteutettavien sukupolvenvaihdosten määrästä. Tätä oletusta tukee tilastotieto yrittäjien ikäjakaumasta.

Tilastokeskuksen mukaan yrittäjien määrä on vuosien 2005 – 2015 välisenä aikana kasvanut 45 tuhannella henkilöllä, kun muiden työllisten määrä on pienentynyt yhdeksällä tuhannella henkilöllä. Yrittäjien osuus vuoden 2015 lopussa oli 335 tuhatta henkilöä eli 13,8 % työllisestä väestöstä. Kun tästä vähennetään maa-, metsä- ja kalatalouden yrittäjät, jää muiden yrittäjien osuudeksi 270 tuhatta henkilöä eli 11,1 % työllisestä väestöstä. (Tilastokeskus 2016a)

Yrittäjien ikäjakaumaa on mahdollista selvittää Suomen suurimman elinkeinoelämän keskusliiton, Suomen Yrittäjät ry:n jäsentilaston avulla. Yhdistyksen jäsenmäärä on noin 115 tuhatta, eli noin 43 % yrittäjistä. Näin ollen sen voidaan todeta edustavan laajasti Suomen yrityskenttää. Heidän jäsentilastonsa mukaan yli 60-vuotiaiden yrittäjien osuus vuoden 2015 lopussa oli 19,8 % ja 51 - 60 –vuotiaiden osuus oli 30,8 % yrittäjistä (Suomen Yrittäjät 2015). Tilastokeskuksen ja Suomen Yrittäjien tilastot yhdistämällä voidaan karkeasti laskea, että Suomessa on yli 50 tuhatta yrittäjää, jotka ovat jo ylittäneet keskimääräisen eläkkeelle jäämisiän eli 60 vuotta. Seuraavan kymmenen vuoden aikana yli 80 tuhatta yrittäjää, lähes kolmannes yrittäjistä, ylittää 60-vuoden iän.

Edellistä laskelmaa tukee se, että Työ- ja elinkeinoministeriön Yrityskatsauksessa 2013 on todettu Suomessa olleen vuoden 2012 lopussa 78.000 yrittäjää ikäryhmässä 55 – 74 vuotta (TEM 2013, s. 87). Vastaavasti Yrityskatsauksessa 2015 vuoden 2014 lopussa saman ikäryhmän yrittäjiä (mukaan lukien avustavat perheenjäsenet) on ollut 83.000 (TEM 2015, s. 105 – 107). Edellä oleviin lukuihin nojaten Suomen yrittäjät ry arvioi, että seuraavan kymmenen vuoden aikana noin 30.000 yritystä on tulossa myyntiin, lisäksi sukupolvenvaihdoksen kautta toimintaa on jatkamassa 18.000 yritystä ja 21.000 yritystä ollaan lopettamassa yrittäjän ikääntymisen vuoksi (Suomen Yrittäjät 2015, s.107).

Samalla kun suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle, niitä korvaamaan tulee entistä pienempiä nuoria ikäluokkia. Työikäisen, 15 - 64 -vuotiaan, väestön määrän kasvu taittuu ensi vuosikymmenen vaihteen tienoilla ja kääntyy laskuun. Työikäisen väestön määrän muutos on niin nopea, että se tulee vaikeuttamaan vapautuvien työpaikkojen täyttämistä.

1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää millainen luopumistapa olisi luopujalle edullisin ja millaisia asioita tulee ottaa huomioon kun yrityksen toiminta luovutetaan jatkajalle, joka tulee oman perheen ulkopuolelta. Tutkimusongelmaa lähestytään kolmen osa-alueen kautta, joita kaikkia tarkastellaan luopujan näkökulmasta.

Ensinnäkin tutkimus tarkastelee yrityksen johtamista yritystoiminnasta luopumisen yhteydessä, kuten vaihdoksen aiheuttamia muutoksia yrityksen johtamisprosessissa ja osaamisen siirtoa jatkavalle yrittäjälle. Toiseksi tutkimuksessa perehdytään siihen, millaisia ongelmakohtia yrityksestä luopumisessa on havaittu olevan. Kolmantena ja tärkeimpänä osa-alueena tutkitaan, millaisia vaihtoehtoisia tapoja yrityksestä luopumiseen on käytettävissä. Tässä tarkastelussa kiinnitetään erityisesti huomiota siihen, mikä olisi luopujalle edullisin vaihtoehto. Luopumistapojen tarkastelussa verotusnäkökohdilla on olennainen merkitys, joten luopumisen veroseuraamuksiin on kiinnitetty erityistä huomiota.

Useilla yrittäjillä on omistuksessaan useampia yhtiöitä. He saattavat joko omistaa suoraan useita eri yhtiöitä tai osia niistä tai heidän omistuksensa voi olla välillistä esimerkiksi konsernirakenteiden avulla. Tästä johtuen, vaikka tutkimuksessa keskitytään pääasiassa tilanteisiin, joissa luopujana on yksityishenkilö(t), myös yritysten väliset yritysjärjestelyt ja niiden veroseuraamukset huomioidaan tarvittaessa. Tutkimuksessa kiinnitetään soveltuvilta osin huomiota myös siihen, onko konsernirakenteesta hyötyä luopumisen järjestelyissä ja verotuksessa.

Tutkimus rajataan käsittelemään osakeyhtiömuotoisia perheyrityksiä, joissa omistajayrittäjä(t) omistaa (emo)yhtiön osakekannan ja toimii yhtiön johtajana. Osakeyhtiöiden laajasta kirjosta on tutkimuksen ulkopuolelle rajattu pörssissä noteeratut yhtiöt. Perinteinen sukupolvenvaihdos vanhemmilta lapsille on myös rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Lainsäädännössä sukupolvenvaihdos -nimike voi tarkoittaa myös siirtoa perheen ulkopuoliselle yritystoiminnan jatkajalle. Tällaisissa tapauksissa otetaan kantaa myös sukupolvenvaihdossäädöksiin.

Verolajeista arvonlisäverotus on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Tämä siksi, että AVL 19 a §:n mukaan liikkeen tai sen osan luovutuksen yhteydessä tapahtuvaa tavaroiden ja palvelujen luovuttamista liiketoiminnan jatkajalle, joka ryhtyy käyttämään niitä vähennykseen oikeuttavaan tarkoitukseen, ei pidetä myyntinä (Murtomäki 2007, s. 87). Yleistäen, joitain tapauskohtaisia poikkeuksia lukuun ottamatta, voidaan sanoa, että kaikki yritysjärjestelytilanteet ovat arvonlisäverottomia.

1.3 Keskeiset käsitteet ja lähteet

Keskeisiä käsitteitä tutkimuksen kannalta ovat yrityksen luovuttaminen, sukupolvenvaihdos, yrittäjäpolvenvaihdos, luopuja ja jatkaja. Yrityksen luovuttamisella tarkoitetaan yrityksen myyntiä tai sen omistuksen ja päätöksenteon muunlaista siirtoa toiminnan jatkajalle riippumatta siitä kuuluuko hän lähisukuun vai ei. Sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan yrityksen omistuksen ja päätöksenteon siirtoa lähisuvun jäsenille. Yrittäjäpolvenvaihdoksella tarkoitetaan yrityksen myyntiä tai muunlaista siirtoa jatkajalle, silloin kun jatkaja ei ole lähisuvun jäsen. Luopujalla

tarkoitetaan yhtiöstä vetäytyvää vanhemman sukupolven edustajaa, joka on yleensä kohdeyrityksen toimitusjohtaja ja pääomistaja, yksin tai yhdessä perheensä kanssa. Jatkajalla tarkoitetaan kohdeyrityksen uutta, tulevaa johtajaa, jolle luopuja luovuttaa yrityksen vetovastuun. Samassa yhteydessä jatkajasta yleensä tulee myös yrityksen toimitusjohtaja ja osakas.

Suomessa suku- ja yrittäjäpolvenvaihdosten tutkimus on alkanut pääosin vasta 2000–luvulla (Malinen & Stenholm 2003, s. 141). Väitöskirjoja on Suomessa tehty perheyritysten sukupolvenvaihdoksiin liittyen alakohtaisesti ravitsemisalalta (Hautala, 2006), maatilayrityksestä (Kaikkonen, 2005), maaseudun matkailutiloista (Lassila, 2005), sahayrityksestä (Törmäkangas, 2005) ja tekstiili-, vaate-, nahka- ja kenkäteollisuudesta (Niemi, 2005) sekä jatkajan mentoroinnista (Tunkkari-Eskelinen, 2005). Aihealueen verotukseen liittyviä väitöskirjoja on kirjoitettu osakeyhtiön sukupolvenvaihdoksen verotuksesta (Lindgren, 2001) sekä vastikkeettomasta saannosta ja luovutusvoiton verotuksesta (Räbinä, 2001). Vaikuttaa siltä, että yrityksen siirtämistä perheen ulkopuoliselle, ja varsinkin niin sanottuja pehmeitä arvoja, on tutkittu hyvin vähän. Näihin kohdistuvat tutkimukset kuten, perheyritysten jatkajien uraodotukset (Murphy, 2014), ideologiset jännitteet sukupolvenvaihdoksessa (Rauhala, 2013) ja työtekijöiden psykodynamiikka sukupolvenvaihdoksessa (Savolainen, 2014), on tehty vasta viime vuosina. Toisaalta, monet ongelmat, joita on yrityksen siirtämisessä luopujalta jatkajalle, ovat hyvin samankaltaisia riippumatta siitä onko kyseessä sukupolvenvaihdos tai muu yrittäjäpolvenvaihdos. Näin ollen myös tutkimustietoa sukupolvenvaihdoksista on käytetty lähdeaineistona soveltuvilta osin. Kansainvälisestikin pehmeiden arvojen tutkiminen on ollut melko vähäistä, ottaen huomioon, että yrityskauppoja tehdään koko ajan kiihtyvällä tahdilla.

Luopumistapojen vertailussa huomattava osa tutkimusongelmasta kohdistuu Suomen verotuskäytäntöön. Verolakien lisäksi verottajan antamat ohjeistukset, KHO:n ennakkotapaukset sekä sukupolvenvaihdoksiin liittyvät tutkimukset ovat myös olleet lähdemateriaalina. Suuri yritysverouudistus tuli voimaan vuoden 2005 alusta. Osakeyhtiölaki muutettiin kokonaisuudessaan vuonna 2006. Lakien säätämisen jälkeen niihin on tullut paljon pienempiä tarkennuksia. Näin ollen lakitekstien

lisäksi myös uudehkoa kirjallisuutta on ollut saatavissa melko runsaasti. Toisaalta lakimuutosten myötä monet 2000-luvun alkupuolella tehdyt tutkimukset ovat jo asiatiedoltaan osittain vanhentuneita, joten niitä on voinut käyttää lähdemateriaalina vain rajallisesti. Internet on toiminut oivana kanavana esimerkiksi verottajan tuoreimpien ohjeistusten saamiseksi.

1.4 Tutkimusmetodologia ja tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen empiirinen osuus on jaettu kahteen osa-alueeseen. Ensimmäinen osa on toteutettu valitsemalla tutkimuksen viitekehykseen soveltuva kohdeyritys. Kohdeyrityksen perus- ja tilinpäätöstietojen perusteella on ensin määritetty yhtiön laskennallinen käypä arvo. Sen jälkeen on määritetty vaihtoehtoisia tapoja, joilla kyseisestä yrityksestä luopuminen olisi järkevää. Seuraavaksi on laskettu millaisia vaikutuksia valitulla yrityksen luovutustavalla on luovutuksen veroseuraamuksiin ja luovuttajalle jäävään luovutushintaan vuoden 2011 lakien mukaisesti. Tutkimuksen tekemisen aikana verolakeja on uudistettu. Tästä johtuen verotuksesta on tehty myös päivitetyt laskelmat vuosien 2013 ja 2016 lakien mukaisesti. Näiden avulla voidaan verrata muutosta eri verovuosien välillä.

Tutkimuksen toisessa osassa on järjestetty paneelikeskustelu yhtiön luopumisprosessia läpikäyneille yrittäjille. Sen kautta on perehdytty luopujien näkemyksiin yrittäjäpolvenvaihdoksen johtamisesta ja luopumisen ongelmista. Kohdeyhtiön laskelmien kautta on selvitetty heidän tietämystään vaihtoehtoisista tavoista luopua yhtiöstä.

Johdannossa on käyty läpi aiheeseen ja sen valintaan liittyvää taustaa. Tutkimusongelma ja tavoitteet on määritelty ja rajattu. Tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet on määritelty ja lähdeaineistoon perehdytty. Toisessa luvussa perehdytään siihen, millaisia johtamisen ongelmia yrityksen vetäjän vaihtuminen saattaa aiheuttaa, millaisia ongelmakohtia yrityksestä luopumisessa saattaa tulla esiin ja mihin näkökohtiin tulisi kiinnittää huomiota ennen kuin yrityksestä luopumisen käytännön järjestelyjä aletaan tehdä. Kolmannessa luvussa käydään läpi vaihto-

ehtoisia tapoja luopua yrityksestä sekä niiden verotusnäkökohtia. Neljännessä luvussa perehdytään tarkemmin tutkimuksen toteutustapaan. Viidennessä luvussa perehdytään kohdeyhtiöön ja sen vaihtoehtoisiin luovutustapoihin sekä vertaillaan luovutustapoja niistä tehtyjen laskelmien avulla. Kuudennessa luvussa tutustutaan luopumisprosessia läpikäyneiden yrittäjien henkilökohtaisiin näkemyksiin luopumisen vaiheista ja toimintatavoista sekä heiden tuntemuksiinsa prosessin aikana. Seitsemännessä luvussa esitetään tutkimuksen yhteenveto ja sen pohjalta tehdyt johtopäätökset.

2 YRITTÄJÄPOLVENVAIHDOKSEN JOHTAMINEN JA LUOPUMISEN ONGELMAT

Eläkeikää lähestyvien yrittäjien ajatuksia yrityksen siirtämisestä jatkajalle ja sen mukanaan tuomia haasteita on Suomessa tutkittu 2000-luvulla useilla pienehköillä otoksilla tehdyillä tutkimuksilla. Keskuskauppakamari teki tammikuussa 2000 perheyrityksiin kohdistuvan kyselyn, johon vastasi 528 yritystä. Tämän kyselyn vastaajista 7 % oli yli 65-vuotiaita ja 49 % oli 50 - 65 -vuotiaita. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä 44 %:ssa oli tarkoitus tehdä sukupolvenvaihdos seuraavan viiden vuoden aikana. Sukupolvenvaihdoksen suurimpina ongelmina pidettiin jatkajan löytymistä (30,1 %) ja verotusta (29,0 %). Kysyttäessä kuinka suuri merkitys verotuksella on sukupolvenvaihdoksessa, 81,7 % vastaajista katsoi vaikutuksen joko ratkaisevaksi tai tuntuvaksi. Kyselyssä kartoitettiin myös sitä, onko yrityksen tai sen osan myynti ulkopuoliselle varteenotettava vaihtoehto sukupolvenvaihdokselle. Vastaajista 67,4 % piti tätä varteenotettavana vaihtoehtona. (Keskuskauppakamari 2000)

Vuosien 2005 – 2015 välisenä aikana Suomen väestön 232 tuhannen hengen lisäyksestä 282 tuhatta on ollut yli 65 –vuotiaita (Tilastokeskus 2016b). Väestöennusteen mukaan vuosien 2015 – 2025 välisenä aikana Suomen väestön kokonaismäärä kasvaa 201 tuhannella hengellä, mutta yli 65 –vuotiaiden määrä 255 tuhannella hengellä (Tilastokeskus 2016c). Suomen väestön ikärakenteen muutos on juuri nyt historiallisen nopeaa. Tämä tulee lähivuosina osaltaan vaikuttamaan myös yrittäjäpolvenvaihdosten toteuttamiseen.

2.1 Johtaminen muutostilanteessa

Yrityksen omistajan vaihdos on kiistatta yksi suurimmista yrittäjän ja koko yrityksen kohtaamista muutostilanteista (Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 27). Jos yritystoiminnan jatkajalla ei ole aikaisempaa yrittäjätaustaa, voidaan todeta hänen astuvan kerralla perheyrittäjän melko suuriin saappaisiin. Yrittäjän tulee hallita valtava määrä erilaisia toimintoja niin erillisinä kuin kokonaisuutenakin. Yleisinä perheyrittämisen taitoina voidaan mainita: viestintätaidot, ongelman ratkaisun taidot,

motivointitaidot, tiedon hankkimisen ja kriittisen ajattelun taidot ja niin edelleen. (Koiranen 2000, s. 122). Näiden lisäksi tarvitaan alaan liittyviä erityistaitoja sekä sitoutumista yritykseen ja sen arvoihin. Lähes kaikki yritykset, joissa tehdään yrittäjäpolvenvaihdos, ovat alkuperältään perheyrityksiä. Näiden moniarvoisuus, perheeseen kytkeytynyt rakenne ja tunneperäisyys tekevät niiden siirrosta jatkajalle entistäkin haasteellisempia.

Siirrossa tehtävät toimenpiteet tähtäävät joka tapauksessa yhteen päätavoitteeseen. Liiketoiminnan elinkelpoisuuden varmistaminen on yrittäjäpolvenvaihdoksen elinehto (Heinonen 2005, s. 49). Kuusistot pukevat saman asian sanoiksi toteamalla, että tavoitteina ovat onnistunut sukupolvenvaihdos ja johtajuuden siirto, joiden avulla luodaan yritykselle perusedellytykset pärjätä kilpailussa ja liiketoiminnan kehittämisessä seuraavina vuosikymmeninä (Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 9). Kuulostaa yksinkertaiselta, mutta sisältää valtavan määrän haasteellisia asioita.

Yrittäjäpolvenvaihdos ei ole vain luopujan ja jatkajan välinen asia. Se vaikuttaa vähintään kolmeen eri tahoon: luopujaan ja hänen perheeseensä, liiketoimintaan eli yritykseen ja sen sidosryhmiin sekä seuraajaan ja mahdollisesti hänen perheeseensä (Koiranen 2000, s. 62).

Toimenpiteitä suunnitellessa tulee muistaa, että luopuminen ei koske ainoastaan taka-alalle siirtyvää yrittäjää. Yrityksen henkilökunnan on luovuttava myös. Henkilökunta joutuu päästämään irti vanhasta johtajasta sekä kohtaamaan sukupolvenvaihdoksen vaatiman organisaatiokulttuurin muutoksen (Kuusisto & Kuusisto 2008, s.8). Henkilöstön henkinen valmius johtajan vaihdokseen tulee huomioida. Henkilöstöä ei missään vaiheessa saa jättää tietämättömäksi projektin etenemisestä. Heille asia on kerrottava sellaisella tavalla, joka jokaisen on helppo ymmärtää. Haapalaisen mukaan henkilöstöä kiinnostaa enemmän se, miten joku työ tai tapahtuma vaikuttaa työssä olijoiden asemaan, tunteisiin tai etuihin, kuin se, mitä tehdään. Tieto tekemisestä on ”kylmää” tietoa, ”lämpö” siihen saadaan vasta ihmisten kytkennän kautta. (Haapalainen 2007, s. 45)

Jokaisen yrityksen luovuttamista suunnittelevan yrittäjän olisi hyvä pyrkiä tunnistamaan oman yrityksensä yrityskulttuurin piilevät perusoletukset, sillä ne ovat syntyneet kokemuksellisen oppimisen eli koetun yrityksen historian kautta. Yrityskulttuuri toimii muutoksen toteutuksen ja jalkautuksen alustana. Jos ei tunnista pohjaa, jolle rakentaa, on hyvin vaikea suunnitella kantavia rakenteita. (Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 21 ja 25)

Luopujat näkevät vaihdostilanteen melko arkana asiana yrityksen kannalta. Pelätään kilpailijoiden kaappaavan asiakkaat, jos he kuulevat yrittäjäpolvenvaihdoksesta. Uskotaan myös asiakkaiden pitävän vaihdostilanteeseen tulevia yrityksiä epäluotettavina kumppaneina, koska he eivät tunne jatkajan johtamistyyliä ja yritysstrategiaa. (Kuvaja & Saurio, 2005, s. 173) Kyseinen käytös saattaa puolestaan asettaa jatkajan hankalaan asemaan, jos hän ei saa luopujan tukea eri sidosryhmiin nähden. Tulee muistaa, että yrittäjäpolvenvaihdos ei ole vain osakkeiden omistuksen siirto, suhteet sidosryhmiin joutuvat myös testiin vaihdoksen aikana (Koiranen 2000, s. 57).

2.1.1 Osaamisen siirto

Haasteellisimpia kohtia yrityksen siirrossa on osaamisen siirto luopujalta jatkajalle, sekä liiketoiminnassa olennaisten suhteiden ja verkostojen siirto (Heinonen 2005, s. 42). Onnistuneissa yrittäjäpolvenvaihdoksissa luopuja jää usein mukaan päivittäiseen toimintaan siirtymäajaksi, joka parhaimmillaan voi olla useita vuosia. Toinen vaihtoehto osaamisen siirtämisessä voi olla se, että luopuja jää yhtiön hallituksen jäseneksi ja hänen tietotaitonsa on sen kautta yhtiön käytettävissä. Muutoinkin kun yrityksen ylin johto vaihtuu, niin jatkuvuuden varmistaminen, ja sen tuoma kokemus ja näkemys yrityksestä, olisi järkevää säilyttää hallituksessa (Heinonen 2005, s. 130).

Yrittäjäpolvenvaihdoksessa saattaa usein tuntua, että kyllä henkilöstö osaa tehdä omat tehtävänsä vanhalla rutiinilla ja panostus henkilöstöön jää hyvin vähäiseksi verrattuna muihin osa-alueisiin, joihin tulee perehtyä. Osaamisen siirron kannalta katsottuna henkilöstöjohtamiseen tulisi kuitenkin erityisesti panostaa. Yrityksessä

saattaa työskennellä henkilöitä, jotka ovat olleet siellä koko yrityksen historian ajan. He ovat usein avainhenkilöitä yrityksen toiminnan kannalta ja yrityksellä ei ole varaa hukata heitä muutostilanteessa (Heinonen 2005, s. 48).

Sukupolvenvaihdosta tehtäessä jatkaja yleensä tuntee yhtiön, sen toimintatavat ja henkilöstön jo valmiiksi, koska hän on usein aloittanut uransa perheen yhtiössä jo hyvin nuorena kesätöillä tai joillain avustavilla töillä. Tästä perusosaamisesta on aina hyötyä, kun jatkaja alkaa ottaa vastuuta yhtiön johtamisesta. (Barach et al. 1988, s. 56) Yrityskaupan myötä yhtiön johtajaksi tulevalla jatkajalla ei ole tällaista kokemusperäistä tietoa, joten osaamisen siirtoa joudutaan tekemään huomattavasti useammalla osa-alueella.

2.1.2 Johtajuuden ja vastuiden siirto

Johtajuuden siirto on melko vaikeasti todennettavissa oleva asia. Se ei siirry vain sopimuspaperiin tehdyn merkinnän ja allekirjoituksen myötä. Johtajuudella tarkoitetaan kokonaisuutta, joka syntyy johtajan työvälineinään käyttämien toimintatapojen, periaatteiden ja käytäntöjen sekä hänen henkilökohtaisten, osittain sisäsyntyisten, ominaisuuksiensa yhdistelmästä. Johtajuutta ei yleensä voi ottaa, vaan se muodostuu vähitellen henkilöstön luottamuksen lisääntymisen myötä. Johtaja luo yrityksessä oman persoonansa ja johtajuutensa kautta kulttuuria, joten luopujan luoma yrityskulttuuri on se ympäristö, jossa yrittäjäpolvenvaihdoksen toteutus aloitetaan (Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 36). Mitä pienempi yritys on kyseessä, sitä vahvempi on yrittäjän persoonan vaikutus yrityksen kulttuuriin.

Johtajuuden siirrossa on ennen kaikkea kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, prosessien omistajuuden siirrosta ja johtajuuden siirrossa mukana olevien yksilöiden henkilökohtaisesta kasvusta (Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 72). Nämä eivät tapahdu hetkessä, joten muutokselle tulee muistaa antaa riittävästi aikaa. Samalla täytyy muistaa, että kun johtajuus siirretään jatkajalle vähitellen, tulee huolehtia siitä, että henkilökunta tietää koko ajan, kuka on vastuussa (Koiranen 2000, s. 112). Työntekijöiden näkökulmasta haasteellisin vaihe on se jossa johtajuus siirtyy edeltäjältä seuraajalle ja työntekijöiden esimies vaihtuu (Davis &

Harveston 1998, s. 49). Henkilöstölle on myös tärkeää se, että johtaja on aidosti kiinnostunut alaistensa työstä ja siinä onnistumisesta (Haapalainen 2007, s. 83). Tämän merkitys on yleensä paljon aineellista palkitsemista korkeampi.

Henkilöstön ohella asiakkaat ovat yksi yrityksen tärkeimmistä sidosryhmistä ja yrittäjäpolvenvaihdoksen tiedottaminen heille tulee suunnitella huolella. Uuden yrittäjän esittelystä avainasiakkaille voidaan hyvin hoidettuna saada aikaan jopa huomattava markkinointitilaisuus (Heinonen 2005, s. 43). Sillä, että asiakkaat näkevät luopujan luottavan jatkajan kykyihin, on yrityksen jatkolle huomattava positiivinen vaikutus.

Luopujalla on usein yrittäjyyden haasteisiin tottunut puoliso ja mahdollisesti myös muu perhe, joilta on mahdollista saada tukea myös yrityksestä luopumisen yhteydessä. Jatkajalla tilanne voi olla huomattavasti vaikeampi. Saattaa olla, että perhe ei vielä ymmärrä yrittäjyyden haasteita, jolloin paineita voi tulla niin yrittäjyyden kuin perheenkin puolelta. Varsinkin tällaisissa tilanteissa luopuja voi parhaimmillaan olla jatkajalle suuri tuki ja turva sekä mainio sparraaja (Koiranen 2000, s. 112).

Yrittäjäpolvenvaihdoksen läpikäynyt luopuja kiteytti asian seuraavasti: ”Vaihdos tulee tehdä sillä tavoin, että itse yritys on sen jälkeen hyvässä kunnossa. Että yrityksen suhteet tavarantoimittajiin ja alihankkijoihin yms. toimivat edelleen ja henkilöstö kokee vaihdoksen hyvänä ja pysyy mielellään talossa.” (Viksten 2005, s. 41)

2.2 Ongelmat

Suomalaisen yritystoiminnan jatkuvuuden turvaaminen on sekä yhteiskunnan edun mukaista, että yrityksiä omistavien perheiden tavoitteena. Yrityksen sukupolvenvaihdoshankkeen raskaus saattaa vaikuttaa päätökseen siitä, luovutaanko yrityksestä. Vaihdoksen rahoitus ja verovelvoitteet voivat heikentää yrityksen vakavaraisuutta. Tämä puolestaan saattaa heikentää investointi- ja kehitys-

mahdollisuuksia ja tätä kautta yritystoiminta ja myös työpaikat saattavat vaarantua. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005, s. 37)

Edellä esitetyn mukaisesti jo teoreettisella tasolla voidaan havaita monia ongelmakohtia. Käytännössä nämä saattavat helposti konkretisoitua ilman riittävää ennakkosuunnittelua. Pienissä yrityksissä asioita tehdään usein sitä mukaa, kun ne tulevat eteen. Pitkän tähtäimen suunnittelu on melko vähäistä. Henkilökohtaisista asioista ja varsinkin raha-asioista puhuminen on monelle yrittäjälle vaikeaa. Tuttu, vuosikymmeniä yrityksen asioita hoitanut kirjanpitäjäkin tuntuu kyselevän liikaa, joten ajatus kauppaneuvottelujen käymisestä vieraan, tai edes perheenjäsenen kanssa tuntuu vaikealta. Tähän suhteutettuna yrittäjäpolvenvaihdoksen suunnittelu on todella suuri ponnistus.

2.2.1 Henkinen valmius

Yrityksen sosiaalinen logiikka syntyy siitä, että pitkäaikainen johtaja kehittää yritykseen oman kulttuurin, jossa organisaatiorakenne vakiintuu, valtasuhteet muodostuvat, organisaation arvot saavat sisällön ja organisaation toimintaperiaatteet tulevat tunnetuiksi (Laukkanen 1994, s. 48). Mitä pitempi on johtajan toimikausi, sitä tiukemmiksi edellä mainitut näkemykset muodostuvat. Samalla myös johtaja kasvaa kiinni yritykseensä ja siitä luopuminen saattaa monille olla yllättävän vaikeaa. Yritys on osa luopujan jokapäiväistä elämää, identiteettiä, itsetuntoa sekä monille tärkein sosiaalinen verkosto (Heinonen 2005, s. 31). Luopujalla on useimmiten hyvin tunteenomainen suhtautuminen yritykseensä. Luopuminen on sitä vaikeampaa, mitä myöhäisemmäksi luopuminen jätetään (Laukkanen 1994, s. 38). Vallan antaminen jatkajan käsiin ja samalla hyväksyminen, että jatkaja tekee asiat omalla tavallaan, voi olla haasteellista.

Ihmisellä on luontainen taipumus tehdä mieluummin asioita jotka ovat mieluisia ja tuttuja, kuin asioita, jotka koetaan hankaliksi ja vieraiksi. Näin ollen seuraava tutkimustulos ei ole yllättävä. ”Olennaista suku- ja yrittäjäpolvenvaihdoksia koskeneissa selvityksissä on myös se, että suuri osa vastanneista ei ole harkinnut tai

suunnitellut lainkaan suku- tai yrittäjäpolvenvaihdosta, vaikka yrittäjien ikääntyminen ilmentääkin jo asian ajankohtaisuutta.” (Kuvaja & Saurio, 2005, s. 12)

2.2.2 Jatkajan löytäminen

Perheyrityksissä omistaminen, johtaminen ja perhe liittyvät kaikki toisiinsa. Näin ollen luopuja mieluiten siirtäisi yrityksensä perheen sisällä seuraavan sukupolven omistukseen. (Westhead 2001, s. 380 – 381)

Suurimpia yllätyksiä sukupolvenvaihdoksissa ovat varmasti tilanteet, jolloin oletetut jatkajat kieltäytyvät. Mikäli perheessä ei pystytä toteuttamaan sukupolvenvaihdosta, on jäljellä kaksi muuta vaihtoehtoa. Yritys voidaan myydä ulkopuoliselle tai sen toiminta voidaan lopettaa (Kuvaja & Saurio, 2005, s. 17). Sopivan jatkajan löytäminen on useissa tutkimuksissa todettu yhdeksi vaikeimmaksi tehtäväksi yrityksestä luopumista suunniteltaessa. Kauppa- ja teollisuusministeriön vuonna 2001 sukupolvenvaihdoksista tekemän, melko laajan (vastaajia 2664), tutkimuksen mukaan suurimmaksi ongelmaksi muodostuu:

1 Sopivan jatkajan löytyminen (49 %)
2 Verotus (18 %)
3 Tiedon siirtäminen (13 %)

Keski-Suomen TE-keskuksen julkaisemassa tutkimuksessa vuonna 2004 kartoitettiin pk-yrittäjien tulevaisuudennäkymiä omistajanvaihdoksista. Kysely lähetettiin yli 53-vuotiaille yrittäjille ja vastaus saatiin 269 yrityksestä. Kun vastaajia pyydettiin nimeämään yksi kaikkein vaikein ongelma, niin myös tässä tutkimuksessa 49 %:n mielestä se oli jatkajan löytyminen. Samassa tutkimuksessa kysyttiin myös onko yrityksen jatkajan löytämiseksi käytetty jotain kanavaa. Omistajanvaihdosta harkinneista yrittäjistä 71 % vastasi kysymykseen kielteisesti. Myönteisesti vastanneiden keskuudessa kaikkein yleisin kanava jatkajan löytämiseksi oli ollut suku ja lähipiiri. (Meriläinen, 2004, s. 25 - 28)

Suomen Yrittäjien julkaisema Valtakunnallinen Omistajavaihdosbarometri selvitti yrittäjien aikomuksia omistajanvaihdoksiin vuosina 2012 ja 2015. Kyselyyn vastasi 55 vuotta täyttäneistä yrittäjistä 1786 vuonna 2015 ja 2843 vuonna 2012. Tässä tutkimuksessa omistajanvaihdoksen haasteiksi listattiin:

		v. 2015	v. 2012
1	Jatkajan/ostajan löytyminen	47 %	48 %
2	Arvonmääritys	37 %	36 %
3	Verotus	35 %	29 %
4	Osaamisen siirtäminen jatkajalle	26 %	37 %

Lähes puolet vastaajista (45 %) ei ollut vielä etsinyt jatkajaa yritykselle, mutta yllättävää oli että jopa 36 % vastaajista oli jo jatkaja valmiina. (Suomen Yrittäjät 2015a, s. 19 – 41)

Tutkimusten perusteella jatkajan löytäminen on koko ajan pysynyt suurimpana ongelmana. Kuitenkin 2000-luvun alun ja 2010-luvun tutkimusten huomattavana erona näkyy se, että erilaisia kanavia jatkajan löytämiseksi on tullut lisää ja niistä ollaan paremmin tietoisia. Tutkimuksista voi myös päätellä, että suuremmille yrityksille etsitään jatkajaa tehokkaammin kuin pienille. Pienten yritysten kohtalona on suuria useammin se, että yrityksen kehittämistä ei enää katsota tarpeelliseksi ja yritystoiminta jää polkemaan paikalleen.

Liian pitkään jatkunut pysähtyneen kehityksen vaihe voi osaltaan vaikeuttaa jatkajan löytämistä. Hallittu yrittäjäpolvenvaihdos vaatii aikaa, mutta aikaa ei saa myöskään tuhlata. Valmisteluun on varattava riittävästi aikaa, mutta samalla on varmistettava, että valmisteluvaiheesta ei muodostu yrityksen kilpailuetua syövä suvantovaihe (Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 49 - 50).

Yrityksestään luopumassa olevien yrittäjien ainoat kilpailijat jatkajan löytämisessä eivät ole muut jatkajaa etsivät yritykset. Näiden lisäksi osa potentiaalisista jatkajista pysyy palkkatyössä, jos mieluista työtä on tarjolla. Työvoiman kokonaismäärän vähentyessä tämäkin uhka realisoituu entistä useammin.

2.2.3 Järjestelyjen vaatima aika

Viimeisen 15 vuoden aikana on pääasiassa sukupolvenvaihdoksista tehty haastattelututkimuksia, joissa on selvitetty muun muassa järjestelyjen vaatimaa aikaa. Useissa tutkimuksissa on päädytty hyvin samansuuntaisiin lopputuloksiin, kuten seuraavista voi päätellä.

Joensuun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen hallinnoiman OSUVA – Onnistunut sukupolvenvaihdos –hankkeen loppuvaiheessa toteutettiin haastattelu 16 yrittäjälle, joiden yrityksissä sukupolven- tai yrittäjäpolvenvaihdos oli joko tehty kokonaan tai osittain. Eräs yrittäjä kommentoi ”Luopujia pitäisi lähestyä henkilökohtaisesti jo aikaisemmin, viimeistään 55-vuotiaita, että jäisi aikaa järjestellä asioita”. Toisen mielestä asia ”Vaatii viiden vuoden kypsyttelyn. Tekninen ja taloudellinen puoli hoituu, mutta miten henkinen puoli hoidetaan. Mitä tapahtuu kun luovut?”. (Joensuun yliopisto 2003, s. 9)

Turun kauppakorkeakoulun Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus / PK-instituutti toteutti Alihankkijayritysten sukupolvenvaihdos- ja kehittämisohjelman vuosina 2001 - 2003. Hankkeessa mukana olleet luopujat kokivat, että yritystoiminnan jättäminen on vaikeaa. Sekä luopujat että jatkajat olivat yksimielisiä siitä, että prosessi vie kolmesta viiteen vuotta. Suuri osa ajasta käytettiin luopujan ja jatkajan välisiin keskusteluihin. Tällä tavalla myös varmistettiin yrityksen toiminnan jatkuminen, oli kyse sitten sukupolvenvaihdoksesta tai muusta omistajanvaihdoksesta.

PK-Instituutin perheyrittäjäkyselyn vastaajat ilmoittivat liiketoiminnan siirron suunnittelun ja toteutuksen vievän lähes viisi vuotta (Malinen & Stenholm 2003, s. 148).

2.2.4 Luopujan ja jatkajan eturistiriidat

Luopujan ja jatkajan välinen keskinäinen luottamussuhde on tärkeä tekijä yrittäjäpolvenvaihdoksen onnistumisessa. Tämän luottamuksen aikaan saaminen ja

säilyttäminen ei useinkaan ole ongelmatonta. Päätäntävallan luovuttaminen omalle perilliselle saattaa kuitenkin olla vielä vaikeampaa kuin yrityksen myyminen ulkopuoliselle tai sen lopettaminen kokonaan. Sukupolvenvaihdostilanteissa luopuja usein dominoi päätöksentekoa ja jatkaja kokee, että häneen ei luoteta. (Laukkanen 1994, s. 2 – 3)

Yrityskauppatilanteessa elämäntyöstä luopuminen saattaa olla vaikeaa ja toisaalta uusi yrittäjä usein haluaa ottaa toiminnan haltuunsa ja määräysvaltaansa mahdollisimman nopeasti. Jatkajalle toimiva hallitus ilman entistä johtajaa voi tuntua mukavammalta vaihtoehdolta (Heinonen 2005, s. 150).

Jokainen uusi johtaja kaipaa organisaation tukea. Erityisesti sitä kaipaa jatkaja, joka joutuu todella koville pk-yrityksen johtajuutta lunastaessaan. Luopujan tulisi tietoisesti pyrkiä antamaan tukea jatkajan johtajuudelle monin eri tavoin. (Kuusisto & Kuusisto 2008, s. 58)

Ristiriitoja yrittäjäpolvenvaihdoksissa luopujan ja jatkajan välille saattaa aiheutua myös poliittisen päätöksenteon kautta. Asioiden suunnittelu ja aikataulutus eivät ole helppoja, kun odotetaan luvattuja muutoksia, joita ei loppujen lopuksi toteutetakaan. Esimerkkinä tästä Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen veropoliittiset linjaukset, jotka sisälsivät muun muassa seuraavaa: ”Perintöveroa kevennetään verotettavan perinnön alarajaa nostamalla sekä lesken ja alaikäisten lasten asemaa helpottamalla. Perheyrittäjyyden edistämiseksi poistetaan perintö- ja lahjaverotus kokonaan yritysten sekä maa- ja metsätilojen sukupolvenvaihdoksilta.” Välillisesti sukupolvenvaihdoksiin ja muihin yritysten omistajanvaihdoksiin liittyi myös hallituksen linjaus: ”Kevennetään pienten osinkotulojen verotusta ja etsitään keinoja kannustaa kasvuyrityksiin sijoittamiseen”. (Valtioneuvosto 2007, s. 14 - 15) Nyt kun kyseisen hallituksen toimikausi on päättynyt, voidaan todeta, että monet yrittäjyyden tukemiseksi tehdyt linjaukset toteutuivat huomattavasti kevennettyinä.

Uusimmissa tutkimuksissa ongelmakohtien kärkikolmikkoon on noussut vaihdon kohteena olevan yrityksen arvonmääritys. Arvonmääritykseen kaivataan asiantuntija-apua, kuten muidenkin tärkeiden osa-alueiden, kuten verotuksen ja jatkajan

etsimisen, hoitamiseen. Suomen Yrittäjien tutkimuksessa todettiin, että palveluja on kyllä saatavilla, mutta osalle ne maksavat liikaa. (Suomen Yrittäjät 2015a, s. 46 - 47)

2.2.5 Verotus

Verotus on useiden tutkimusten mukaan yksi hankalimmiksi koetuista asioista yrittäjäpolvenvaihdoksen yhteydessä. Keskuskauppakamarin tekemän tutkimuksen mukaan verotuksella on merkittävä vaikutus sukupolvenvaihdokseen yli 4/5 osan mielestä (Keskuskauppakamari 2000, s. 3). Yrityksen työntekijämäärän kasvaessa verotuksen merkityksen arvioidaan kasvavan (Koiranen 2000, s. 21). Toisaalta verotus on yrittäjäpolvenvaihdoksen monista toimenpiteistä yksi helpoiten ennakoitavissa olevista. Verotus toteutetaan tarkasti lakipykälien mukaan ja verottajalta voi suunnitteluvaiheessa hakea ennakkotietoja ja –ratkaisuja siitä, miten verotus tullaan toteuttamaan.

Verorasitus kohdistuu vastikkeettomassa luovutuksessa pääsääntöisesti luovutuksensaajaan ja vastikkeellisessa luovutuksessa luovuttajaan. Lisäksi sukupolvenvaihdosluovutuksella voi olla vaikutuksia omistajanvaihdoksen kohteena olevan yhtiömuotoisen yrityksen verotukseen. (Immonen & Lindgren 2006, s. 19) Tässä tutkimuksessa käsitellään yrityksen siirtotapoja ja niiden veroseuraamuksia tarkemmin viidennessä luvussa.

2.2.6 Onko yritys siirtokunnossa

Perinteisiä sukupolvenvaihdoksia suunniteltaessa yritystä saatetaan valmistella uuden sukupolven johdettavaksi muokkaamalla sitä sellaiseen muotoon, että jatkajien on helpompi päästä yrityksen toimintaan mukaan. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi jakamalla eri toimialat eri (tytär)yhtiöihin. Näin jatkaja(t) voi(vat) perheensä tukemana aloittaa oman osaamistasonsa mukaisissa tehtävissä ja kasvattaa yhtiölle antamaansa panosta vähitellen kokemuksen karttuessa. (Barach 1988, s. 50)

Yrittäjäpolvenvaihdoksessa johtajan muutosta ei useimmiten voi tehdä vähitellen. Siitä huolimatta itse yritystä ja sen liiketoimintaa tulee valmistella johtajan vaihtoon aivan kuin sukupolvenvaihdoksessakin.

Samalla on ymmärrettävä, että yrityskauppatilanteessa työntekijät tuntevat epävarmuutta. He voivat pelätä, että oma osaaminen ei riitäkään jatkajalle. Toisaalta muutosta saatetaan käyttää hyödyksi henkilökohtaisten etujen ajamisessa. On myös varauduttava siihen, että osa henkilöstöstä saattaa olla ollut lojaaleja luopujalle, mutta eivät ole enää jatkajalle. (Koiranen 2000, s. 62 - 63)

Työntekijöiden vaihtuminen tai erilaiset motivaatio-ongelmat voivat vaikuttaa myös yrityksen kuntoon sen osaamistason alenemisen kautta. Tätä vaikutusta voi osaltaan pahentaa työikäisen väestön väheneminen. Saatavissa olevan työvoiman määrän lisäksi tähän vaikuttaa myös vapaan työvoiman laatu. Vapaa työvoima voi olla sopimatonta avoimiin tehtäviin (Sihto 2005).

Vaikka luopujan ja jatkajan näkemykset yrittäjyydestä ja toimintatavoista olisi hyvin samanlaiset, yleensä ainakin johtamistyylissä on eroa. Erilaisen kokemuspohjan myötä myös odotukset ovat usein hieman erilaisia. Kilpailuympäristö muuttuu koko ajan kiihtyvällä tahdilla. Yrityksen siirtoa ennen tehtävillä toimenpiteillä saatetaan yrityksen toimintatapaa muuttaa kilpailukykyisemmäksi. Näin ollen myös johtamistyyliä on syytä muuttaa. Liiat muutokset saattavat kuitenkin rasittaa henkilökuntaa liikaa. (Malinen & Stenholm 2003, s. 144)

Yrityksen toiminnallisuuden lisäksi toinen myyntikuntoon huomattavasti vaikuttava tekijä on yrityksen taseeseen kertynyt varallisuus. Jatkajan kannalta varallisuus voi olla liiallinen, eikä se tarkoituksenmukaisesti palvele jatkajan tarpeita. Samalla runsas varallisuus nostaa yrityksen arvoa ja sen myötä siitä maksettavaa kauppahintaa. Luopujan kannalta yrityksen omistuksessa saattaa olla sellaista omaisuutta, jonka hän haluaisi siirtää henkilökohtaiseen omistukseensa. Tällaisissa tapauksissa yritystä on järkevä muokata jatkamisen kannalta otolliseen muotoon ennen muiden siirtotoimenpiteiden aloittamista.

3 YHTIÖN SIIRTOTAVAT JA NIIDEN VEROSEURAAMUKSET

Yhtiön siirtotapoja on lukematon määrä. Siirron suunnittelun ensimmäisiä tehtäviä on määrittää haluttu lopputulos. Tässä tutkimuksessa se on yritystoiminnasta luopuminen siten, että se olisi luopujille taloudellisesti järkevintä. Tämä tavoite rajaa luopumistavoista tutkimuksen ulkopuolelle lahjan, lahjanluonteisen kaupan ja konkurssin, koska ne eivät ole luopujille taloudellisesti järkeviä. Liiketoimintasiirto, osakevaihto ja suunnattu osakeanti rajataan pois, koska niiden myötä yritystoiminnasta luopuminen ei toteutuisi.

Teknisenä toimenpiteenä osakeyhtiön osakkeiden kauppa on hyvin yksinkertainen toimenpide. Käytännössä riittää kauppakirja sekä varainsiirtoveroilmoitus verottajalle. Kaupan yksityiskohdissa ja sen välillisissä vaikutuksissa saattaa kuitenkin olla sitäkin enemmän mietittävää.

Osakeyhtiö on itsenäinen oikeushenkilö. Yhtiön velvoitteista ja vastuista osakkeenomistajat vastaavat korkeintaan sijoittamallaan osakepääomalla omistusoikeutensa ajan (Ukkola & Vilppula 2004, s. 193). Yhtiön varat, velat ja vastuut eivät muutu osakkeiden omistajan vaihtuessa. Koska velallinen pysyy samana, kauppaan ei tarvita kohdeyhtiön velkojien suostumusta (Immonen & Lindgren 2006, s. 40).

Kauppahinnan määrittelyssä, varsinkin ostajan kannalta, on velkojen ja vastuiden määrän oltava tarkasti selvillä, joten laskelmien tulee pohjautua yhtiön tilinpäätökseen tai vähintään välitilinpäätökseen. Usein kauppakirjaan otetaan myös myyjän vakuutus, että yhtiöllä ei ole mitään velkoja tai vastuita, joita ei ole ilmoitettu kauppakirjassa. Tällaisten velkojen tai vastuiden ilmenemisen varalle, tulee kauppakirjassa myös olla ehto kauppahinnan alentamisesta tai kaupan purkamisesta. Hinnanalennuksen varmistamiseksi voidaan osa kappahinnasta sopia maksettavaksi vasta myöhemmin, jolloin tällaiset esiin tulleet tuntemattomat vastuut voidaan huomioida viimeistä erää suoritettaessa. (Immonen & Lindgren 2006, s. 40 - 41)

Yrityskauppaan sisältyy usein myös erilaisia vastuukysymyksiä, työoikeuteen liittyviä seikkoja sekä mahdollisesti esine- ja velvoiteoikeudellisia seikkoja (Lakari 2005, s. 13). Näihin ei tässä tutkimuksessa oteta kantaa.

Tutkimuksessa alun perin esitetyt veroseuraamukset olivat vuonna 2011 voimassa olevien verolakien mukaisia. Kyseiset laskelmat olivat valideja luopujien kesken käydyssä paneelikeskustelussa 19.4.2011. Tämän jälkeen verolakeihin on tullut muutoksia. Muutettujen verolakien mukaiset laskelmat on esitetty alkuperäisten laskelmien rinnalla omissa sarakkeissaan vuoden 2013 ja vuoden 2016 verolakien mukaisina.

3.1 Omistuskauppa

Useissa tapauksissa luopujan kannalta paras vaihtoehto on yrityksen tai yritysryppään myyminen yhtenä kokonaisuutena. Myytäessä koko yritys valmiina pakettina saadaan useimmiten korvaus myös yrityksen nimestä, asiakasrekisteristä ynnä muista aineettomista oikeuksista, jotka saattavat monissa muissa vaihtoehdoissa jäädä kokonaan hinnoittelematta. Tällaista kauppaa nimitetään omistuskaupaksi. Yksi suurimmista ongelmista omistuskauppaa suunniteltaessa on usein se, että yrityksen historian aikana sen omaisuus on lisääntynyt ja sen myötä yrityksen arvo on noussut niin korkeaksi, että halukkaiden ostajien on vaikea löytää rahoitusta.

Osakeyhtiötä myytäessä omistuskaupan kohteena on yhtiön osakekanta ja myyjänä osakkeiden omistaja. Pääsääntöihin osakeyhtiöoikeudessa kuuluu osakkeiden vaihdannan vapaus eli osakkeet ovat rajoituksetta luovutettavissa ja hankittavissa (Manninen 2001, s. 116). Osakeyhtiön osakkaan oikeutta myydä osakkeensa haluamillaan ehdoilla halukkaalle ostajalle voidaan rajoittaa osakeyhtiön yhtiöjärjestyksessä olevalla lunastus- tai suostumuslausekkeella (OYL 3:7 ja 8 §). Näiden mahdollisesti aiheuttamat rajoitteet tulee huomioida omistuskauppaa suunniteltaessa. Osakkeiden ostajana voi olla myös kaupankäynnin kohteena oleva osakeyhtiö. Kyseistä omien osakkeiden lunastusta käsitellään tarkemmin kohdassa 3.4.3 Omien osakkeiden hankinta.

Kauppahinnan verotus on aivan erilainen siitä riippuen, verotetaanko myyjää elinkeinotoiminnasta (EVL) vai muusta toiminnasta (TVL) (Immonen & Lindgren 2006, s. 48). Myyntivoittoverotusta käsitellään tarkemmin seuraavissa alakohdissa. Varainsiirtoverolain 15 §:n mukaan arvopaperin omistusoikeuden luovutuksesta on luovutuksensaajan suoritettava veroa. Varainsiirtoveron määrä on 1,6 % kauppahinnasta tai muun vastikkeen arvosta. Verovuodesta 2013 alkaen 20 § 3 momentin mukaisista asunto- tai keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön osuuksista varainsiirtoveron määrä on 2,0 % (VsVL 20 §).

3.1.1 Henkilöosakkaan myyntivoittoverotus

Kun myyjänä on luonnollinen henkilö, on luovutusvoitto pääsäännön (TVL 45 §) mukaan aina myyjän veronalaista pääomatuloa ja mahdollisen luovutustappion saa vähentää myyjän muista luovutusvoitoista. Tappion voi vähentää saman tai kolmen seuraavan verovuoden luovutusvoitoista, sitä mukaa kun niitä syntyy (Ukkola & Vilppula 2004, s. 195). Tappion on voinut vähentää verovuonna tai viitenä seuraavana vuonna verovuodesta 2010 alkaen (Immonen & Lindgren 2013, s. 56). Verovuoden 2016 alusta TVL 50.1 § muuttui siten, että syntyneen luovutustappion voi vähentää myös muista pääomatuloista (Lakari & Engblom 2016, s. 65 – 66). Osakkeiden luovutusvoitto lasketaan vähentämällä luovutushinnasta omaisuuden hankintamenon poistamatta olevan osan ja voiton hankkimisesta olleiden menojen yhteismäärä tai aina kuitenkin vähintään 20 % ja, jos luovutetut osakkeet on omistettu yli 10 vuoden ajan, vähintään 40 % luovutushinnasta (TVL 46.1 §). Edellä selostettua luovutushinnasta vähennettävää prosenttiperusteista minimimäärää kutsutaan hankintameno-olettamaksi. Vastikkeetta saadun omaisuuden hankintamenoksi katsotaan perintö- tai lahjaverotuksessa käytettyä verotusarvoa (Ukkola & Vilppula 2004, s. 195).

Luovutusvoitosta määräytyvä pääomatulovero on viime vuosina kehittynyt seuraavasti:

2011 verokanta 28 % kaikista pääomatuloista

2012 verokanta 30 % paitsi 50.000 euroa ylittävältä osalta 32 %

2013	verokanta	30 %	paitsi	50.000	euroa ylittävältä osalta	32 %
2014	verokanta	30 %	paitsi	40.000	euroa ylittävältä osalta	32 %
2015	verokanta	30 %	paitsi	30.000	euroa ylittävältä osalta	33 %
2016	verokanta	30 %	paitsi	30.000	euroa ylittävältä osalta	34 %

(TVL 124.2 §).

Vaikka myyjänä on luonnollinen henkilö, niin tuloverolain 128 § mukaista tulontasausta ei voida käyttää hyödyksi osakkeita myytäessä, koska tulontasaus kohdistuu ansiotuloihin, ei pääomatuloihin.

3.1.2 Osakeyhtiön myyntivoittoverotus

Yhtiömuotoista myyjää, jonka elinkeino-omaisuuteen myydyt osakkeet kuuluivat, verotetaan EVL:n pääsäännön mukaan myyntivoitosta (EVL 4 § ja 5.1 §:n 1. kohta). EVL:ssa ei ole hankintameno-olettamaa koskevia säännöksiä, joilla myyntivoiton määrää voisi pienentää. Näin ollen osakkeiden kauppahinta lisää liiketuloa, josta voidaan vähentää osakkeiden verotuksessa poistamatta oleva hankintamenon osa.

EVL-tulolähdettä koskevasta luovutusvoiton verovapaudesta säädetään EVL 6.1 §:n 1. kohdassa ja 6b §:n 1. - 2. kohdassa. Näiden mukaan osakkeet ovat verovapaasti luovutettavia, kun luovutus täyttää sekä luovuttajaa että luovutuksen kohdetta koskevat edellytykset.

Luovuttajalta edellytetään, että

- se on osakeyhtiö, osuuskunta, säästöpankki tai keskinäinen vakuutusyhtiö, taikka vastaava ulkomainen yhteisö, ja osakkeet kuuluvat sen Suomessa olevaan kiinteään toimipaikkaan
- luovuttaja ei harjoita pääomansijoitustoimintaa.

Luovutuksen kohteelta edellytetään, että

- verovelvollinen on omistanut yhtäjaksoisesti vähintään vuoden ajan ajanjaksona, joka on päättynyt enintään vuotta ennen luovutusta, vähintään kymmenen prosentin osuuden luovutettavan yhtiön osakepääomasta ja luovutettavat osakkeet kuuluvat näin omistettuihin osakkeisiin,
- luovutuksen kohteena oleva yhtiö ei ole kiinteistö- tai asunto-osakeyhtiö taikka osakeyhtiö, jonka toiminta tosiasiallisesti käsittää pääasiallisesti kiinteistöjen omistamista tai hallintaa, ja
- luovutuksen kohteena oleva yhtiö on kotimainen tai sellainen yhtiö, jota tarkoitetaan Euroopan yhteisöjen neuvoston eri jäsenvaltioissa sijaitseviin emo- ja tytäryhtiöihin sovellettavasta yhteisestä verotusjärjestelmästä antaman direktiivin 2 artiklassa, taikka yhtiön asuinvaltion ja Suomen välillä on verovuonna voimassa kaksinkertaisen verotuksen välttämistä koskeva sopimus, jota sovelletaan yhtiön jakamaan osinkoon.

Verovapauden piiriin kuuluvat ainoastaan käyttöomaisuusosakkeet. Veronalaista on vaihto-, sijoitus- ja rahoitusomaisuutta olevien sekä TVL-tulolähteeseen kuuluvien osakkeiden luovuttaminen (Immonen 2006, s. 74).

Yhteisön tuloveroprosentti on kehittynyt viime vuosina seuraavasti:

2005 – 2011	verokanta	28,0 %	kaikista tuloista
2012 – 2013	verokanta	24,5 %	kaikista tuloista
2014 – 2016	verokanta	20,0 %	kaikista tuloista

(TVL 124.2 §).

Myytäessä yhtiön koko osakekanta, myyjän tulee oman etunsa vuoksi huolehtia, että ostaja valitsee yhtiölle uuden hallituksen ja ilmoittaa sen kaupparekisteriin rekisteröitäväksi. Myyjän vastuut ulkopuolisia tahoja kohtaan päättyvät rekisteröinnin myötä.

3.2 Substanssikauppa

On monia syitä, joiden vuoksi ostajat olisivat enemmän kiinnostuneita ostamaan yrityksestä vain määrätyn liiketoiminnan, ei koko yritystä. Yksi yleisimmistä on se, että liiketoiminnan ostaminen saattaa olla ostajalle verotuksellisesti edullisempi. Osakekauppaan saattaa liittyä myös sellaisten riskien siirtyminen ostajalle, joita ostaja ei ole valmis ottamaan vastatakseen (Ukkola & Vilppula 2004, s. 239). Tällaista pelkän liiketoiminnan kauppaa kutsutaan substanssikaupaksi.

Substanssikaupassa kaupan kohteena on yrityksen liiketoiminta ja siihen liittyvä omaisuus. Kyseessä voi olla yhtiön koko liiketoiminta tai ainoastaan johonkin määrättyyn osa-alueeseen liittyvä liiketoiminta. Koska kysymys on yrityksen omistaman omaisuuden myymisestä, tulee substanssikaupasta syntyvä myyntitulo yritykselle (Lakari 2005, s. 8).

Kauppahinta jaetaan tase-erille ja liikearvoon. Liiketoiminnan kaupassa ei ole mahdollista soveltaa hankintameno-olettamaa, vaan vähennyskelpoista on vain todellinen hankintameno siltä osin, kuin sitä ei ole aiemmin verotuksessa poistettu (Immonen & Lindgren 2006, s. 63). Mikäli yrityksellä on verotuksessa vahvistettuja, käyttämättömiä tappioita, se voi käyttää niitä tilikaudelta muodostuvan verotettavan tulon kattamiseen myös myyntivoiton osalta (Ukkola & Vilppula 2004, s. 239). Myyntitulo verotetaan osana yhtiön veronalaista liiketuloa, joten siihen sovelletaan normaalia yhteisöverokantaa.

Myyjän kannalta oleellisin asia substanssikaupassa on se, että substanssikaupan jälkeen liiketoiminnan myymisestä saatu tulo on yhtiöllä. Tässä vaiheessa yritystoiminta voi jatkua esimerkiksi sijoitusyhtiönä (Manninen 2001, s. 277). Useimmiten osakkeenomistaja haluaa luopua yritystoiminnasta kokonaan ja siirtää saadun rahoitusomaisuuden henkilökohtaiseen käyttöönsä. Tämä on mahdollista tehdä joko jakamalla osinkoa tai purkamalla yhtiö. (Ukkola & Vilppula 2004, s. 239)

Liiketoiminnasta luopunut osakkeenomistaja voi ”kuivattaa” yhtiönsä nostamalla sieltä osinkoja vähitellen, useiden vuosien aikana, noudattaen verovapaan

osinkotulon rajoja (Immonen & Lindgren, 2006, s. 64). Yhtiön purkamista käsitellään kohdassa 3.3.

Muun verolainsäädännön tapaan myös osinkojen verotus on muuttunut useita kertoja viime vuosina:

Vuoden 2011 osinkoverotus:
Luonnollinen henkilö voi nostaa, muusta kuin julkisesta osakeyhtiöstä, verovapaata osinkoa 9 % osakkeen edellisen verovuoden matemaattisesta arvosta. Jos tällaiset osinkotuotot ylittävät 90.000 euroa, ylimenevältä osalta 70 % on pääomatulona verotettavaa tuloa ja 30 % on verovapaata. Nostettaessa edellä mainittua 9 %:n rajaa suurempi osinko, verotetaan ylimenevältä osalta 70 % ansiotulona ja 30 % on verovapaata. (TVL 33b §: 1 - 2 kohdat)

Vuosien 2012 ja 2013 osinkoverotus:
Luonnollinen henkilö voi nostaa, muusta kuin julkisesta osakeyhtiöstä, verovapaata osinkoa 9 % osakkeen edellisen verovuoden matemaattisesta arvosta. Jos tällaiset osinkotuotot ylittävät 60.000 euroa, ylimenevältä osalta 70 % on pääomatulona verotettavaa tuloa ja 30 % on verovapaata. Nostettaessa edellä mainittua 9 %:n rajaa suurempi osinko, verotetaan ylimenevältä osalta 70 % ansiotulona ja 30 % on verovapaata. (TVL 33b §: 1 - 2 kohdat)

Vuosien 2014, 2015 ja 2016 osinkoverotus:
Luonnollinen henkilö voi nostaa, muusta kuin julkisesta osakeyhtiöstä, osinkoa 8 % osakkeen edellisen verovuoden matemaattisesta arvosta siten, että osingosta 25 % on pääomatulona verotettavaa ja 75 % verovapaata. Jos tällaiset osinkotuotot ylittävät 150.000 euroa, ylimenevältä osalta 85 % on pääomatulona verotettavaa tuloa ja 15 % on verovapaata. Nostettaessa edellä mainittua 8 %:n rajaa suurempi osinko, verotetaan ylimenevältä osalta 75 % ansiotulona ja 25 % on verovapaata. (TVL 33b §: 1 - 2 kohdat)

3.3 Yhtiön purkaminen

Yhtiön purkaminen on keino siirtää yritysvarallisuus yhtiön omistajien (henkilökohtaiseen) omistukseen. Purkaminen tapahtuu vapaaehtoisen selvitysmenettelyn kautta (OYL 20. luku). Purkamisessa yhtiön varat ja velat siirtyvät osakeomistuksen suhteessa jako-osuutena osakkeenomistajille. Purkautuvan yhtiön verotuksessa vaihto-, sijoitus- ja käyttöomaisuuden sekä muun omaisuuden luovutushinnaksi katsotaan omaisuuden käypä hinta (Ukkola & Vilppula 2004, s. 143).

Selvitysmenettelyssä on useita vaiheita. Yhtiökokous päättää yhtiön selvitystilaan asettamisesta ja selvitysmiehen määräämisestä. Selvitysmiehet tekevät hakemuksen julkisesta haasteesta velkojille ja rekisteriviranomainen merkitsee haasteen. Purkautuva yhtiö laatii tilinpäätöksen selvitystilaan asettamisen päivälle. Tilintarkastus suoritetaan normaalisti ja tilinpäätös jätetään yhtiökokouksen hyväksyttäväksi, kuten normaalisti. Selvitysmiehet realisoivat tarpeelliset varat velkojen maksamiseksi. Kaikki tiedossa olevat velat maksetaan. Selvitysmies jakaa yhtiön omaisuuden, noudattaen mahdollisia yhtiöjärjestyksen määräyksiä. Selvitysmies laatii lopputilityksen ja toimittaa sen tilintarkastajalle. Selvitysmies kutsuu osakkeenomistajat yhtiökokoukseen tarkastamaan ja hyväksymään lopputilityksen. Lopputilitys toimitetaan rekisteröitäväksi, kuten normaali tilinpäätös. Selvitysmies tekee yhtiön purkamisilmoituksen kaupparekisteriin. Yhtiö katsotaan puretuksi, kun selvitysmies on esittänyt lopputilityksen yhtiökokouksessa. (Immonen 2006, s. 219 - 222)

Jako-osuuteen kuuluvista kiinteistöstä ja arvopapereista on maksettava varainsiirtovero (Ukkola & Vilppula 2004, s. 147). Varainsiirtovero maksetaan omaisuuden käyvistä arvoista.

3.3.1 Henkilöosakkaan verotus yhtiön purkamisessa

Osakkaan verotuksessa purkaminen rinnastuu osakkeiden vaihtokauppaan. Osakkeiden luovutus katsotaan vastikkeelliseksi ja vastikkeena on purussa saatava jako-osuus. (Lakari 2005, s. 96) Osakkaan verotuksessa yhtiön jako-osa

arvostetaan samaan arvoon kuin yhtiön verotuksessa. Luonnollisen henkilön verotuksessa purkutulos (jako-osuuden käyvän arvon ja osakkeiden hankintamenon erotus) verotetaan kuten luovutusvoitto. Myös hankintameno-olettaman käyttö on mahdollista. (Järvenoja 2007, s. 303 - 304)

3.3.2 Osakeyhtiöosakkaan verotus yhtiön purkamisessa

Vuoden 2004 verouudistuksessa muutettiin myös purkautuvan yhtiön osakkaan verotusta. EVL 51d §:ään lisättiin purkautuvan yhtiön osakasta koskeva sääntely. Pääsääntöisesti vastaanottavan osakeyhtiön verotuksessa purkutulos ei ole verotettavaa tuloa, jos kyseisten osakkeiden myynti olisi ollut verovapaa. (Järvenoja 2007, s. 306)

3.4 Muita luopumisen vaihtoehtoja

Yritysrakenne luovutettavassa yhtiössä tai yritysryppäässä saattaa olla sellainen, että sen myyminen tai muu siirtäminen jatkajalle yhtenä kokonaisuutena on vaikeaa. Erilaisilla yritysjärjestelytoimenpiteillä voidaan oikein tehtynä muokata yrityksen rakennetta ja järkeistää toimintaa jopa ilman välittömiä tuloveroseuraamuksia. Usein järjestelyt vaativat monia peräkkäisiä sarjatoimenpiteitä, joilla haluttu lopputulos saadaan aikaan. Yritysjärjestelyjä tehtäessä tulee ottaa huomioon velkojien suoja. Yritysjärjestelyjen tekemisessä tulee muistaa, että niiden on perustuttava liiketaloudellisiin syihin. Muissa tapauksissa niihin saatetaan puuttua veronkiertosäännösten nojalla. (Manninen 2001, s.187 - 189)

3.4.1 Sulautuminen

Osakeyhtiölain mukaan sulautumisella tarkoitetaan seuraavaa: ”Osakeyhtiö (*sulautuva yhtiö)* voi sulautua toiseen osakeyhtiöön (*vastaanottava yhtiö)*, jolloin sulautuvan yhtiön varat ja velat siirtyvät vastaanottavalle yhtiölle ja sulautuvan yhtiön osakkeenomistajat saavat sulautumisvastikkeena vastaanottavan yhtiön

osakkeita. Sulautumisvastike saa olla myös rahaa, muuta omaisuutta ja sitoumuksia.” (OYL 16:1)

Elinkeinoverolain mukaan: ”Sulautumisella tarkoitetaan järjestelyä, jossa:

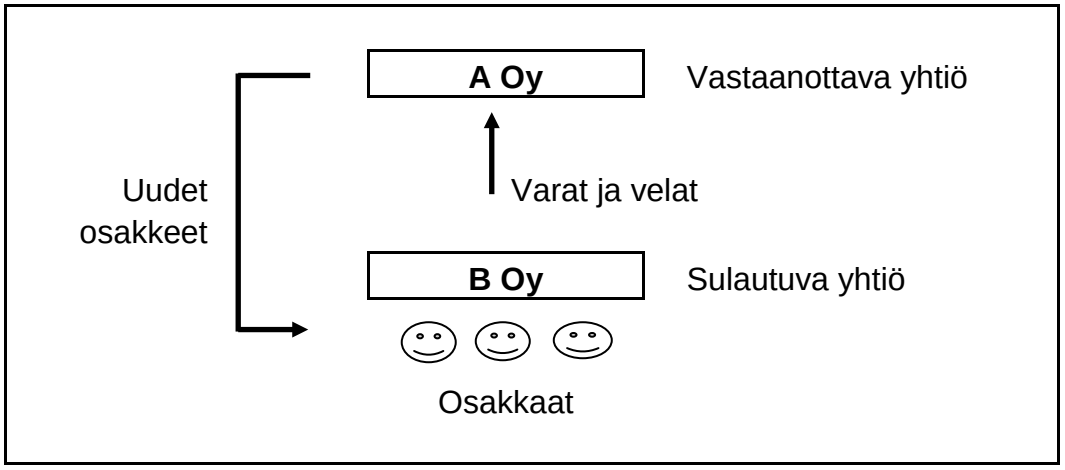
1) yksi tai useampi osakeyhtiö (*sulautuva yhtiö*) purkautuen selvitysmenettelyttä siirtää kaikki varansa ja velkansa toiselle osakeyhtiölle (*vastaanottava yhtiö*) ja jossa sulautuvan yhtiön osakkeenomistajat saavat vastikkeena omistamiensa osakkeiden mukaisessa suhteessa vastaanottavan yhtiön liikkeeseen laskemia uusia osakkeita; vastike saa olla myös rahaa, kuitenkin enintään 10 prosenttia vastikkeena annettavien osakkeiden yhteenlasketusta nimellisarvosta tai nimellisarvon puuttuessa osakkeita vastaavasta osuudesta maksettua osakepääomaa; tai
2) sulautuva yhtiö purkautuen selvitysmenettelyttä siirtää kaikki varansa ja velkansa vastaanottavalle yhtiölle, jonka hallussa ovat kaikki sulautuvan yhtiön osakepääomaa edustavat osakkeet, tai tuollaisen yhtiön kokonaan omistamalle osakeyhtiölle.” (EVL 52 a §)

Sulautumisessa sulautuvan yhtiön varat ja velat siirtyvät yhtenä kokonaisuutena, niin sanottuna yleisseuraantona vastaanottavalle yhtiölle, eikä erillistä selvitysmenettelyä toteuteta. Sulautuvia yhtiöitä voi olla yksi tai useampia. Sulautuva yhtiö purkautuu aina ja sen viimeinen tilinpäätös tehdään sulautumispäivälle. Kuitenkin, kuten yllä olevista lakiteksteistä huomataan, OYL:n ja EVL:n mukaiset sulautumissäännökset eivät ole kaikilta osin identtiset. Esimerkiksi sulautumisvastiketta koskevat määräykset ovat EVL:ssa tiukemmat kuin OYL:ssa. Sulautuvan yhtiön osakkaille annetaan sulautumisvastikkeena vastaanottavan yhtiön osakkeita. EVL mahdollistaa yhtiön osakepääomasta 10 % vastaavan summan maksamisen rahallisena sulautumisvastikkeena, mutta käytännössä tämä on tarkoitettu lähinnä tasauseräksi esimerkiksi sellaisissa tapauksissa, joissa osakkeiden lukumäärä ei mene tasan. (Alhola 2006)

Sulautumiset jaetaan kolmeen perustyyppiin, absorptiosulautumiseen, sen alamuotoon eli tytäryhtiösulautumiseen ja kombinaatiosulautumiseen. Näiden lisäksi

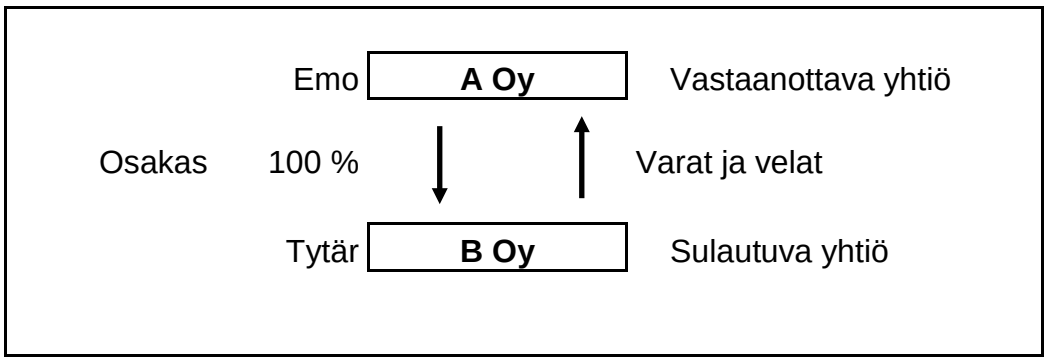
verotuksessa käytetään termejä sekasulautuminen ja vastavirtasulautuminen. Sulautumismuodoista yleisimpiä ja varsinkin pienkonsernien yritysjärjestelyissä käytetyimpiä ovat absorptiosulautuminen ja tytäryhtiösulautuminen, joita käsitellään seuraavassa tarkemmin.

Absorptio- eli tavallisessa sulautumisessa, vastaanottavaan yhtiöön sulautetaan yksi tai useampi sulautuva yhtiö. Sulautuvan yhtiön osakkeenomistajat saavat sulautumisvastikkeena vastaanottavan yhtiön osakkeita.



KUVIO 1. Absorptiosulautuminen

Tytäryhtiösulautuminen on absorptiosulautuminen, jossa vastaanottava yhtiö omistaa kaikki sulautuvan yhtiön osakkeet. Tytäryhtiösulautuminen voidaan suorittaa OYL:n mukaan hieman kevyemmällä menettelyllä kuin tavallinen sulautuminen, joten siinä esimerkiksi sulautumisvastiketta ei tarvitse maksaa lainkaan. (Immonen 2006, s. 122)



KUVIO 2. Tytäryhtiösulautuminen

Tytäryhtiösulautumisen kanssa hyvin samantyylinen on sisaryhtiösulautuminen, jossa saman emoyhtiön omistamista tytäryhtiöistä yksi tai useampi sulautuu toiseen tytäryhtiöön. Tällöinkään ei tarvitse maksaa sulautumisvastiketta. (Järvenoja 2007, s. 73)

Sulautumisen kohtelu verotuksessa on muuttunut useita kertoja. Useimmiten muutokset ovat liittyneet fuusiotuloksen verokohteluun. Välillä fuusiovoitto tai –tappio on vaikuttanut verotukseen, välillä ei. EU:n yritysjärjestelydirektiivin mukainen käytäntö on ollut Suomessa voimassa vuoden 1996 alusta alkaen. (Immonen 2006, s. 179) Nykylainsäädännön mukaan sulautuessa syntynyt voitto ei ole veronalaista tuloa, eikä tappio ole vähennyskelpoinen meno (EVL 52b.1 §). Pääsäännön mukaan myös sulautuvan yhtiön verotuksessa vahvistetut tappiot siirtyvät vastaanottavalle yhtiölle (Immonen 2006, s. 203).

Sulautumisvastikkeen ollessa pelkkää rahaa, se on tuloverotuksessa katsottu luovutushinnaksi, johon kohdistuu luovutusvoittoverotus. Jos osa sulautumisvastikkeesta on saatu rahana ja osa osakkeina, niin myös sulautuvan yhtiön osakkeiden hankintameno jaetaan kahteen osaan. Jako tapahtuu käypien arvojen perusteella. Rahavastikkeen osuuteen kohdistuu luovutusvoittoverotus ja osakkeina saatu osuus verotetaan vasta kun vastaanottavan yhtiön osakkeet myydään. Tällöin osakkeiden hankintamenoksi katsotaan niiden suhteellinen osuus alkuperäisestä, sulautuvan yhtiön osakkeiden hankintahinnasta. Kun osakkeiden

myyjänä on luonnollinen henkilö tai kuolinpesä, voidaan osakkeiden luovutusvoittoverotuksessa käyttää myös hankintameno-olettamaa, jota on selostettu kohdassa 3.1.1 Henkilöosakkaan myyntivoittoverotus. Kun myyjänä on osakeyhtiö, myyntivoitto voi olla verovapaa samoilla edellytyksillä, joita on käsitelty kohdassa 3.1.2 Osakeyhtiöosakkaan myyntivoittoverotus. (Järvenoja 2007, s. 107 - 108)

Koska sulautumisessa varallisuus siirtyy niin sanotun yleisseuraantoperiaatteen mukaisesti, niin siirtyvästä kiinteästä omaisuudesta ja arvopapereista ei tarvitse maksaa varainsiirtoveroa (VsVL 4.5 §).

3.4.2 Jakautuminen

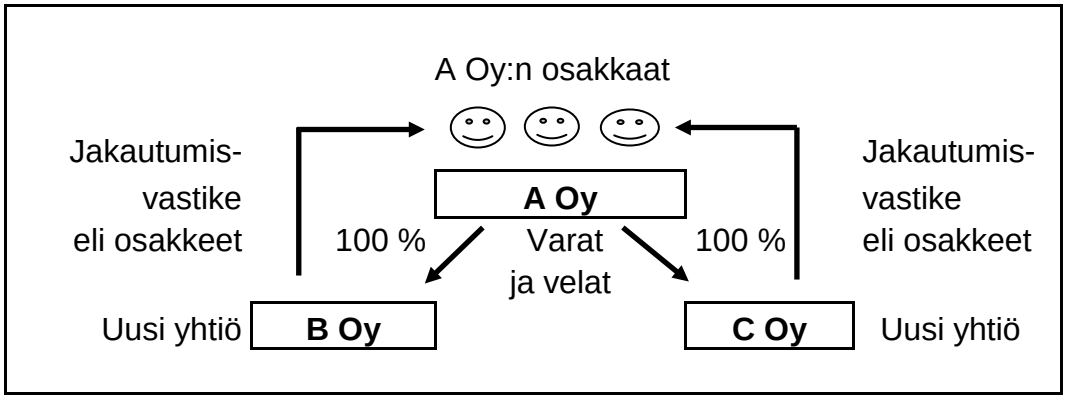
Jakautumisesta on säännöksiä OYL:n 17. luvussa ja EVL 52c §:ssä. Myöskään jakautumisessa kyseisten lakien mukaiset säännökset eivät ole identtisiä. Lyhyesti sanottuna voidaan todeta jakautumisen olevan sulautumisen peilikuva. (Alhola 2006)

OYL:n mukaan jakautuminen voi tapahtua joko kokonaisjakautumisena tai osittaisjakautumisena. Kokonaisjakautumisessa yhtiön varat ja velat jaetaan kahdelle tai useammalle vastaanottavalle yhtiölle, jotka voidaan perustaa jakautumisen yhteydessä tai ne voivat olla toimivia yhtiöitä. Osittaisjakautumisessa jakautuva yhtiö ei lakkaa olemasta ja vain osa sen varoista ja veloista siirtyy yhdelle tai useammalle vastaanottavalle yhtiölle. (Alhola 2006)

Osittaisjakautumista koskevat säännökset on otettu Suomen verolainsäädäntöön 1.1.2007 alkaen. Keskusverolautakunnan ennakkoratkaisuista voi todeta, että osittaisjakautumisessa liiketoimintakokonaisuuksien tulee olla vielä selvemmin rajattuja, kuin kokonaisjakautumisessa (KVL 2007/40 ja KVL 2009/39).

Elinkeinotoimintaa harjoittavan yhtiön jakautuessa kaikkien vastaanottavien yhtiöiden ei ole pakko olla elinkeinotoimintaa harjoittavia, ne voivat olla myös esimer-

kiksi kiinteistöyhtiöitä. Yrityspolven vaihdosta ennakoivissa toimissa tämä voi olla erinomainen tapa taserakenteen keventämiseen. (Alhola 2006)



KUVIO 3. Jakautuminen

Kokonaisjakautuvaa yhtiötä verotetaan omana oikeushenkilönään kunnes jakautuminen on tullut voimaan. Tästä johtuen sen tulee tehdä tilinpäätös jakautumispäivälle. Osittaisjakautuvan yhtiön olemassaolo ei pääty, joten sen tilinpäätöskäytäntöön toimenpiteellä ei ole vaikutusta. Osittaisjakautuvan yhtiön verotuksessa sen varojen ja velkojen luovutusta vastaanottavalle yhtiölle ei pidetä veronalaisina liiketapahtumina. (Järvenoja 2007, s. 149 - 150)

Jakautuvan yhtiön osakkaat saavat jakautumisvastikkeena vastaanottavien yhtiöiden liikkeelle laskemia uusia osakkeita. Osakkaiden keskinäiset omistussuhteet eivät saa muuttua jakautumisen yhteydessä. Kaikille osakkaille on annettava kaikista uusista yhtiöistä osakkeita samassa suhteessa, missä he omistivat jakautuvan yhtiön osakkeita. (Järvenoja 2007, s. 150)

Kuten sulautumisessa, niin myös jakautumisessa osakkeiden vaihtumista uuden yhtiön osakkeisiin, ei pidetä osakkeiden luovutuksena. Luovutusvoittoverotus lykkääntyy hetkeen, jolloin osakas luovuttaa jakautumisessa saamansa uuden yhtiön osakkeet. Näiden osakkeiden omistusajan katsotaan alkaneen jakautuvan yhtiön osakkeiden hankinnasta ja hankintamenoksi katsotaan edellä mainittujen osakkeiden hankintahinta. Jakautumisessa saatava rahavastike katsotaan luovutusvoittoverotuksen alaiseksi luovutushinnaksi, josta voidaan vähentää osakkeiden han-

kintameno tai yksityishenkilöillä ja kuolinpesillä vaihtoehtoisesti hankintameno-olettama. Osakeyhtiön ollessa jakautumisvastikkeen saajana, myös osakkeiden verovapaan luovutuksen säännöksiä voidaan hyödyntää ehtojen täyttyessä. (Järvenoja 2007, s. 154)

Jos jakautuvalla yhtiöllä on vahvistettuja tappioita, niin ne siirtyvät vastaanottaville yhtiöille siirtyvän nettovarallisuuden suhteessa. Tappioiden siirrossa tulee kuitenkin huomioida myös verotuksen tulolähteet ja tappioiden on siirryttävä sen mukaan, miten tulolähteet siirtyvät. (Alhola 2006)

Varainsiirtoverotuksessa jakautumista on pidetty yleisseuraantona, jolloin varainsiirtoverovelvollisuutta ei synny vastaanottajalle siirtyneen kiinteän omaisuuden ja osakkeiden osalta. Jakautuvan yhtiön osakkaan saadessa jakautumisvastikkeena vastaanottavan yhtiön uusia osakkeita, varainsiirtoverovelvollisuutta ei synny. Jos jakautumisvastikkeena saadaan muuta omaisuutta, kuten esimerkiksi rahaa, on vastaanottavan yhtiön suoritettava varainsiirtoveroa kyseisen vastikkeen arvon mukaiselta osalta. (Järvenoja 2007, s. 160 - 161)

Veronkierron näkökulmasta katsottuna jakautumista ei saa käyttää toimenpiteenä jakokelpoisten varojen kanavoinnissa osakkeenomistajille niin, että ansiotuloa muuntuu perusteettomasti pääomatuloksi. (Immonen 2002, s. 25)

3.4.3 Omien osakkeiden hankinta

Yrityskauppaa suunniteltaessa tilanne voi usein olla sellainen, että kohdeyhtiössä on runsaasti varallisuutta ja rahoitusomaisuutta, mutta ostajaehdokkaan rahoitusmahdollisuudet ovat melko niukat. Kaupan kohteena oleva yhtiö ei saa antaa ulkopuoliselle varoja tai vakuuksia omien osakkeidensa hankintaa varten (OYL 13:10 §). Kyseinen säännös ei kuitenkaan kiellä kohdeyhtiötä hankkimasta omia osakkeitaan. Tällä toimenpiteellä kohdeyhtiön osakkeenomistajat saavat määrättyjen osakkeiden kauppahinnan suoraan kohdeyhtiöltä. Samalla kohdeyhtiön arvo alenee, jolloin ulkopuolisen ostajaehdokkaan on helpompi rahoittaa loppujen osakkeiden osto yhtiön osakkailta. (Immonen & Lindgren 2006, s. 173)

Ainut määrällinen rajoitus omien osakkeiden hankinnassa on se, että yhtiö ei saa hankkia kaikkia omia osakkeitaan (OYL 15:11 §). Pääsäännön mukaan yhtiön tulisi hankkia omia osakkeitaan osakkaiden omistusten suhteessa. Määrättyihin osakkeenomistajiin kohdistuva suunnattu lunastaminen on mahdollista vain kaikkien osakkeenomistajien suostumuksella ja siihen on oltava painava taloudellinen syy (OYL 15:6 §). Yhtiö käyttää useimmiten osakkeidensa hankkimiseen vapaita, voitonjakokelpoisia varojaan. Hankintaa on mahdollista kattaa myös osakepääomalla, kun noudatetaan OYL 14. luvun mukaista osakepääoman alentamista koskevaa menettelyä (Immonen & Lindgren 2006, s. 175).

Myytäessä osakkeita omalle yhtiölle luopujien kannalta ongelmallisin asia on peitellyn osingon riski. Yhtiön osakkeista maksama ylihinta synnyttää peiteltyä osinkoa (VML 29.1 §), tai verottaja saattaa katsoa, että kauppa on tehty osingonjaosta menevän veron välttämiseksi (VML 29.2 §). Tästä johtuen osakekaupalle tulee olla vahvat, verotuksesta riippumattomat perustelut (Immonen & Lindgren 2006, s. 174). Peitelty osinko verotetaan luonnollisilla henkilöillä ja kuolinpesillä 75 % ansiotulona ja 25 % verovapaana tulona vuodesta 2014 alkaen ja sitä ennen prosentit olivat ansiotulo 70 % / verovapaa 30 % (TVL 33d.1 §) ja yhteisöillä 75 % veronalaisena tulona vuodesta 2014 alkaen ja sitä ennen 70 % (EVL 6a.6 §).

Yhtiön hankkiessa omia osakkeitaan pääsääntö on, että luovuttajan verotuksessa saatu myyntihinta verotetaan normaalina myynti- tai luovutusvoittona (Immonen & Lindgren 2006, s. 182).

Tappioiden ja yhtiöveron hyvitysten pysyvyyttä arvioitaessa, omien osakkeiden hankkiminen rinnastetaan osakekauppaan. Yhtiö ei ole ostajana eri asemassa kuin ulkopuolinen osakkeiden ostaja. Tappiot ja yhtiöveron hyvitykset on mahdollista saada takaisin käyttöön veroviraston poikkeusluvalla, jos tähän on erityisiä syitä liiketoiminnan kannalta. (Immonen & Lindgren 2006, s. 199)

Varainsiirtoverotuksen kannalta omien osakkeiden hankkiminen on normaali osakekauppa, josta tulee maksaa varainsiirtoveroa 1,6 %. Veron maksaa ostaja eli

kaupan kohteena ollut yhtiö. Veron perusteena käytetään osakkeiden käypää arvoa. (VsVL 20.2 §)

3.5 Toimenpidesarjat

Omistusmuutoksia suunniteltaessa tullaan usein siihen johtopäätökseen, että yhdellä omistuksen siirtoon tähtäävällä toimenpiteellä ei saada aikaan haluttua lopputulosta. Tällaisissa tapauksissa haluttu lopputulos voidaan saavuttaa useilla peräkkäin tehtävillä toimenpiteillä. Verotuksessa näitä kutsutaan sarjatoimiksi. Usein sarjatoimien hyödyt saadaan aikaan juuri verotuksen kautta. Pidemmälle ajalle suunnitellut siirtovaiheet voivat aiheuttaa pienemmän kokonaisverorasituksen kuin suora menettely. Toimenpidesarjoihin voidaan yhdistellä lähes kaikkia edellä esiteltyjä siirtotapoja vaihtoehtoisissa järjestyksissä. Toimenpidesarjoja suunniteltaessa tulee kuitenkin olla erityisen tarkkana verotusnäkökohtien kanssa, ettei epähuomiossa siirrytä verotuksen suunnittelusta veron kierron puolelle.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen metodologinen osuus on jaettu kahteen osa-alueeseen. Ensimmäinen osa on toteutettu valitsemalla kohdeyritys, jonka erilaisista, teoriaosuudessa esitellyistä, luovutustavoista on tehty vaihtoehtolaskelmia. Toinen osa on toteutettu järjestämällä paneelikeskustelu, jossa keskustelijoina ovat toimineet yrityksestään jo luopuneet ja luopumassa olevat yrittäjät.

4.1 Kohdeyritys

Ensimmäisen osa-alueen tarkoituksena on selvittää, millaisia veroseuraamuksia eri luovutustavoista tulee luopuvalle yrittäjälle sekä tämän kautta tarkastella, mikä luovutustapa olisi luopujalle taloudellisesti kannattavin. Tätä tarkastelua varten on ensin valittu kohdeyritys, joka sopii tutkimuksen viitekehykseen. Kohdeyrityksen valinnassa on käytetty hyväksi paikallisen yrityskentän tuntevia henkilöitä. Kohdeyrityksen valinnan tärkeimpänä kriteerinä on ollut se, että yrityksen omistajien ikä antaa aihetta eläkesuunnitelmien tekemiseen. Toisena tärkeänä kriteerinä on ollut se, että yrityksen toiminta on jakautunut useampaan juridiseen yhtiöön. Kohdeyrityksen tietoihin on perehdytty siitä saatavissa olevien julkisten tietojen perusteella. Tärkeimpänä tietolähteenä on ollut kaupparekisteri, josta on saatu kohdeyrityksen tilinpäätöstiedot. Tutkimuksessa käytetyt tiedot on haluttu pitää puolueettomina. Kohdeyrityksen omistajia ei ole haastateltu tutkimusta varten, ettei heidän näkemyksensä rajaisi tutkittavia vaihtoehtoja.

Kohdeyrityksen perus- ja tilinpäätöstietojen perusteella on määritetty yrityksen käypä arvo. Arvonmääritys on ensin tehty konsernitasolta, sitten tytäryhtiöstä ja lopuksi emoyhtiöstä. Määritys on tehty hyvin suoraviivaisesti historiatietojen perusteella, huomioimatta tulevaisuudennäkymiä. Yhtiön omaisuus on kaikilta muilta osin arvostettu tasearvoihinsa, paitsi maa-alueen ja kiinteistön sekä tytäryhtiöosakkeiden arvo on arvioitu niiden todennäköisen myyntihinnan suuruiseksi. Tutkimuksen kannalta kyseinen arvonmääritys on riittävän tarkka. Tärkeintä on, että eri luopumistavoista tehdyissä laskelmissa käytetty arvonmääritys on keskenään vertailukelpoinen. Vertailukelpoisuuden varmistamiseksi laskelmissa on

käytetty samaa luovutushintaa riippumatta siitä, onko kyseessä omistuskauppa, substanssikauppa vai jokin muu luopumistapa.

Kohdeyrityksen arvonmäärityksen jälkeen on valittu kuusi vaihtoehtoista tapaa, joilla siitä on mahdollista luopua. Kohdeyrityksen konsernirakenteesta johtuen, luopumistapoihin syntyy vielä lisää variaatioita luopumisjärjestyksen muuttuessa. Luopumistapojen valinnan jälkeen on tehty laskelmia, joiden avulla on voitu tarkastella sitä, millaisia vaikutuksia valitulla yrityksen luovutustavalla on luovutuksen veroseuraamuksiin ja luovuttajalle jäävään luovutushintaan. Luopumistapojen valinnassa ja laskelmien tekemisessä on hyödynnetty teoriaosuuden tietoja olemassa olevista vaihtoehdoista ja niiden veroseuraamuksista.

4.2 Paneelikeskustelu

Keskustelijoiden valinta on tehty Lahden Yliopistokeskuksen avustuksella, käyttäen hyväksi heidän tuntemustaan paikallisesta yrityskentästä ja siellä tehdyistä yrittäjäpolvenvaihdoksista. Näin ollen kaikki keskustelijat ovat olleet osakkaina yhtiöissä, joissa yrittäjäpolvenvaihdos on saatettu loppuun muutaman edellisen vuoden aikana tai sen toteuttaminen on vielä osittain kesken.

Paneelikeskustelun tarkoituksena on ollut selvittää yrityksestään jo luopuneiden ja luopumassa olevien yrittäjien näkemyksiä siitä, millaisia haasteita heidän luopumisprosessissaan on tullut eteen ja ovatko heidän huomioimansa asiat samansuuntaisia, kuin mitä aikaisemmissa tutkimuksissa on raportoitu. Keskustelun tarkoituksena on ollut selvittää myös sitä, kuinka hyvin he ovat tietoisia lukuisista erilaisista olemassa olevista luopumistavoista ja niiden valinnan vaikutuksista prosessin lopputulokseen.

Paneelikeskustelun osallistujille on alkuun esitelty tekeillä olevan tutkimuksen aihe ja sen tutkimusongelma. Tämän jälkeen keskustelua on ohjattu aikaisemmissa tutkimuksissa haasteellisiksi todettujen, yrittäjäpolvenvaihdoksen johtamiseen ja luopumisen ongelmiin liittyvien asioiden aihepiirissä. Keskustelijat ovat kertoneet, miten asiat käytännössä tapahtuivat heidän omissa yrityksissään ja samalla he

ovat verranneet oman yrityksensä tapahtumia heille esitettyyn teoriaan. Keskustelussa on käyty läpi myös sitä, millaisia ajatuksia ja tunteita yrittäjäpolvenvaihdos on aiheuttanut ja näitä on peilattu aikaisemmissa tutkimuksissa todettuihin johtopäätöksiin.

Paneelikeskustelua on jatkettu siirtymällä tarkastelemaan tutkimuksen kohdeyritystä ja siitä tehtyjä laskelmia. Keskustelijoille on esitelty yhtiön perustiedot ja niiden pohjalta tehty arvonmääritys. Sen jälkeen on siirrytty tutkimuksessa esitettyjen yrityksen siirtotapojen ja niiden veroseuraamusten tarkasteluun. Keskustelijat ovat peilanneet tutkimuksessa esitettyjä toimintatapamahdollisuuksia omien yritystensä luopumisen yhteydessä tehtyihin selvityksiin ja valintoihin.

Kyseinen paneelikeskustelu on nauhoitettu ja tutkimuksen tekemisessä on käytetty litteroitua keskusteluaineistoa.

Yrityksen johtamisen ongelmia yrityksestä luopumisen yhteydessä on tarkasteltu vertaamalla aikaisemmissa tutkimuksissa todettuja ongelmia paneelikeskustelijoiden kokemiin ongelmiin. Vaihtoehtoisia tapoja luopua yrityksestä on verrattu toisiinsa ensinnäkin niiden taloudellisen hyödyn näkökulmasta, tarkastellen sitä, miten luopujalle jäisi suurin mahdollinen summa käyttöönsä yrityksestä luopumisen ja sen verotuksen jälkeen. Toisaalta, paneelikeskustelijoiden näkemysten perusteella, on pohdittu vaihtoehtoisten tapojen tuntemusta sekä niiden mielekkyyttä luopujan kannalta.

Tutkimustapojen yhdistelmä eli aikaisempiin tutkimuksiin perustuva teoriatieto yrittäjäpolvenvaihdoksista, numeerinen tieto todellisen yrityksen vaihtoehtoisista luovutustavoista ja yrittäjäpolvenvaihdoksen kokeneiden yrittäjien keskustelu antaa herkullisen mahdollisuuden tarkastella samaa asiaa yhtä aikaa useammasta eri näkökulmasta. Onko aikaisemmissa tutkimuksissa havaitut ongelmakohdat toteutuneet keskustelussa mukana olleiden yrittäjien kohdalla? Onko case-yrityksen laskelmissa käytetyt vaihtoehtoiset toimintatavat tuttuja keskustelijoille ja onko useita vaihtoehtoja käyty läpi, kun omasta yrityksestä on luovuttu?

5 KOHDEYRITYS JA SEN LUOVUTUSTAVAT VEROSEURAAMUKSINEEN

Kaikissa yrityksestä luopumisen tavoissa luopumiseen tähtäävän toiminnan aloittaa luopuja(t) itse. Ajatus luopumisesta saattaa tulla myös ulkopuolelta, esimerkiksi taholta, joka saattaisi olla halukas jatkamaan luopujan yritystoimintaa. Luopumisen suunnittelu, sisältäen luopujan henkisen valmistautumisen, jatkajan etsimisen ja teknisen toteutustavan suunnittelun, kestää oman aikansa. Tähän vaiheeseen kuluva aika voi vaihdella hyvin paljon. Katson tähän suunnitteluvaiheeseen kuuluvan myös kauppahinnasta sopimisen ja toteutustavasta päättämisen. Näiden toimenpiteiden jälkeen, itse toteutuksen tekemiseen kuluva aika määräytyy valitun toteutustavan mukaan. Tämä tekninen toteutus määrittelee sen ajan, mikä kuluu juridisesta omistuksesta luopumiseen. Juridisesta omistuksesta täysin riippumatonta on se, kuinka pitkään luopuja on mukana yrityksen toiminnassa esimerkiksi neuvonantajan tai hallituksen jäsenen ominaisuudessa ja toisaalta se, kuinka kauan luopujalta kuluu aikaa päästä yrityksestä irti tunnetasolla.

5.1 Kohdeyrityksen perustiedot

Laskelmien kohdeyritys on tuotannollista toimintaa harjoittava yritys, joka on perustettu vuonna 1994. Yhtiön osakepääoma on 8.409,40 euroa. Yhtiössä osakkaina on kaksi luonnollista henkilöä 50 % omistusosuuksin. Yhtiöllä on tytäryhtiö, jonka osakekannasta 91 % on hankittu vuonna 1998 ja vuonna 2005 tytäryhtiö on itse lunastanut 9 % omista osakkeistaan, jolloin tytäryhtiöstä on tullut 100 % tytäryhtiö. Tytäryhtiön osakepääoma on 8.409,40 euroa ja sen hankintahinta emoyhtiön taseessa on 612.204,05 euroa. Hankinnasta aiheutunut 478.679,52 euron konserniaktiiva on jo kokonaisuudessaan poistettu konsernitaseesta. Myös tytäryhtiö harjoittaa tuotannollista toimintaa emoyhtiötä lähellä olevalla toimialalla. Yhtiöt eivät kuitenkaan ole toisistaan riippuvaisia, vaan molemmat toimivat täysin itsenäisesti. Oleellisin liittymäkohta on se, että emoyhtiö omistaa kiinteistön, jossa tytäryhtiö on vuokralaisena.

Esimerkkiyhtiön laskelmissa pohjatietona on käytetty yhtiöiden kaupparekisteristä saatuja tilinpäätöstietoja. Laskelmien teko on aloitettu arvonmäärityksellä, joka on pyritty tekemään mahdollisimman suoraviivaisesti. Tulevia arvoja ei ole määritetty, vaan laskelmien pohjana on käytetty toteutuneita lukuja kolmelta viimeiseltä tilikaudelta. Arvonmäärityksessä on ensin laskettu konsernin substanssiarvo (varat – velat) käyttäen käypiä arvoja. Seuraavaksi on määritetty liiketoiminnan arvo laskelmalla yhteen kolmen viimeisen vuoden tulos, josta on oikaistu pois satunnaiset erät verovaikutuksineen. Konsernin arvona on käytetty näiden kahden luvun summaa, 2.100.000 euroa. Konsernin lukujen jälkeen on samalla kaavalla määritetty tytäryhtiön arvoksi 400.000 euroa ja emoyhtiön arvoksi edellisten erotus, 1.700.000 euroa.

Yhtiöiden substanssiarvon määrityksessä on käytetty velkojen ja vaihto- ja rahoitusomaisuuden osalta suoraan tasearvoja. Sijoitusomaisuudesta tytäryhtiöosakkeiden ja kiinteistöjen arvo on määritelty oletetun käyvän arvon mukaiseksi.

Verolaskelmissa on käytetty oletetun luovutusvuoden verolakien mukaisia veroasteikkoja kaikissa kyseisestä luovutuksesta aiheutuneissa veroseuraamuksissa, vaikka nämä todellisuudessa verotettaisi myöhemmin (esimerkkinä 10 vuodelle jaksotettavat osinkojen nostot yhtiöstä). Tämä siksi, että todellisuudessa tulevien vuosien lakimuutokset eivät ole tiedossa päätöstä tehtäessä, vaan laskelmat joudutaan tekemään voimassa olevien lakien mukaisina.

Osakekaupassa ja liiketoimintakaupassa on käytetty samoja arvoja olettaen, että myös liiketoimintakaupassa kaupan kohteena on taseen sisältö kokonaisuudessaan.

5.2 Laskelmat luovutustapavaihtoehdoista

5.2.1 Omistuskauppa

Omistuskaupassa kohdeyhtiön osakkeiden kauppahinta maksetaan suoraan luopuville osakkeenomistajille, joten koko kauppasumma on heti myyjien käytettävissä. Myytäessä emoyhtiön osakkeet, sen omistuksessa olevat tytäryhtiön osakkeet ovat osa kaupan kohteena olevaa omaisuutta, joten koko konserni vaihtaa omistajaa yhdellä kaupalla. Emoyhtiön osakkeiden kaupan veroseuraamukset myyjille määräytyvät kohdassa 3.1.1 Henkilöosakkaan myyntivoittoverotus, esitetyllä tavalla. Koska luopujat ovat omistaneet osakkeet yli 10 vuotta, he voivat vähentää kauppahinnasta 40 % hankintameno-olettaman. Laskelma luopujille veroseuraamusten jälkeen käteen jäävästä osuudesta, on esitetty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Emoyhtiön osakkeiden omistuskauppa, koko konserni

Verovuosi	**2011**	**2013**	**2016**
Kauppahinta	2 100 000	2 100 000	2 100 000
Vähennetään:			
Osakkeiden hankintameno **TAI**	-8 409	-8 409	-8 409
Hankintameno-olettama	-840 000	-840 000	-840 000
Verotettava myyntivoitto	1 260 000	1 260 000	1 260 000
Pääomatulovero	352 800	401 600	426 000
Käteen jäävä osuus	**1 747 200**	**1 698 400**	**1 674 000**

Omistuskauppa voidaan tehdä myös kahdessa osassa siten, että myydään ensin tytäryhtiön osakkeet. Tytäryhtiöosakkeiden myyjänä on emoyhtiö, jolloin niiden kauppahinta maksetaan emoyhtiölle. Näin ollen kaupan veroseuraamukset käsitellään kohdassa 3.1.2 Osakeyhtiön myyntivoittoverotus, esitetyllä tavalla. Kohdeyhtiön tytäryhtiöosakkeiden omistuskaupan vaikutukset on esitetty taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Tytäryhtiöosakkeiden omistuskauppa

Verovuosi	2011	2013	2016
Kauppahinta	400 000	400 000	400 000
Vähennetään:			
Osakkeiden hankintameno	-612 204	-612 204	-612 204
Myyntitappio	-212 204	-212 204	-212 204

Edellä esitetty tytäryhtiöosakkeiden myynti alentaa emoyhtiön substanssiarvoa, koska osakkeiden kauppahinta on alempi kuin niiden tasearvo oli. Kyseinen myyntitappio ei ole emoyhtiön verotuksessa vähennyskelpoinen EVL 6.1 §:n 1. kohdan ja 6b §:n 1. - 2. kohdan perusteella. Tytäryhtiöosakkeiden myynnin jälkeen voidaan myydä emoyhtiön osakkeet. Edellä esitetyllä emoyhtiön substanssiarvon muutoksella ei ole vaikutusta osakkeiden kauppahintaan, koska hinnanmääritys on tehty käyvin arvoin, eli siinä tytäryhtiöosakkeiden arvoksi on määritelty 400.000 euroa. Tämä summa on kaupan myötä siirtynyt taseessa pysyvistä vastaavista rahavaroihin. Kauppahinta ja veroseuraamukset emoyhtiön osakkeiden kaupasta tulee osakkeenomistajille. Kaupan veroseuraamukset ja siitä luopujille käteen jäävä osuus on esitetty taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Emoyhtiön osakkeiden omistuskauppa, tytär myyty ensin

Verovuosi	2011	2013	2016
Kauppahinta	2 100 000	2 100 000	2 100 000
Vähennetään:			
Osakkeiden hankintameno TAI	-8 409	-8 409	-8 409
Hankintameno-olettama	-840 000	-840 000	-840 000
Verotettava myyntivoitto	1 260 000	1 260 000	1 260 000
Pääomatulovero	382 800	401 600	426 000
Käteen jäävä osuus	**1 747 200**	**1 698 400**	**1 674 000**

Verrattaessa taulukon 1 ja taulukon 3 lukuja toisiinsa, voidaan todeta, että luopujien kannalta ei ole merkitystä sillä, tehdäänkö kohdeyhtiöiden kauppa yhdessä vai kahdessa osassa.

5.2.2 Substanssikauppa

Substanssikaupassa, josta kaupanteon yhteydessä useimmiten käytetään nimitystä liiketoimintakauppa, myyjänä on yhtiö. Jokainen yhtiö voi myydä vain oman liiketoimintansa, joten konsernin emoyhtiö ei näin ollen voi myydä koko konsernin liiketoimintaa. Tästä johtuen laskelmien kohdeyhtiössä substanssikauppoja on tehtävä vähintään kaksi kappaletta. Substanssikaupassa kauppahinta maksetaan myyvälle yhtiölle. Substanssikaupan verovaikutukset on laskettu kohdan 3.2 Substanssikauppa, mukaisesti ja ne on esitetty tytäryhtiön osalta taulukossa 4 ja emoyhtiön osalta taulukossa 5. Substanssikaupoista saatujen varojen siirtäminen osinkoina osakkaille ja sen verovaikutukset on esitetty taulukossa 6.

TAULUKKO 4. Tytäryhtiön substanssikauppa

Verovuosi	**2011**	**2013**	**2016**
Kauppahinta	400 000	400 000	400 000
Vähennetään:			
Tytäryhtiön tasearvo	-101 839	-101 839	-101 839
Myyntivoitto	298 161	298 161	298 161
Yhteisövero	83 485	73 049	59 632
Yhtiön varojen (ja opon) kasvu	**214 676**	**225 112**	**238 529**

Koska substanssikaupan jälkeen tytäryhtiö ei enää harjoita liiketoimintaa, niin se ei voi antaa verovapaata konserniavustusta emoyhtiölle. Tytäryhtiölle jäävien varojen siirto emoyhtiölle on yksinkertaisinta tehdä tilikauden päättymisen jälkeen osingonjakona. Tämä osinko on verovapaata EVL 6a § 1. kohdan perusteella.

TAULUKKO 5. Emoyhtiön substanssikauppa

Verovuosi	**2011**	**2013**	**2016**
Kauppahinta	1 700 000	1 700 000	1 700 000
Vähennetään:			
Emoyhtiön tasearvo	-1 795 536	-1 795 536	-1 795 536
Myyntitappio	-95 536	-95 536	-95 536
Yhteisövero	0	0	0
Yhtiön varojen (ja opon) vähennys	**-95 536**	**-95 536**	**-95 536**

Osakkeenomistajien kannalta substanssikaupassa ongelmallista on se, että kauppahinta jää yhtiölle, eikä tule suoraan osakkeenomistajille. Kyseisen esimerkkiyhtiön nettovarallisuus on huomattava, joten yhtiöstä on mahdollista nostaa verovapaata osinkoa. Koska yksityishenkilö voi nostaa verovapaata osinkoa rajallisen määrän vuodessa, niin mitä pitemmälle ajalle rahojen yhtiöstä nostamisen jakaa, sitä pienemmäksi kokonaisveroaste muodostuu.

Aikaisin hetki varojen nostamiseen osinkona on yhtiön substanssikaupan jälkeisen (väli)tilinpäätöksen jälkeen, jolloin yhtiökokous voi päättää osingonjaosta. Emo- ja tytäryhtiön liiketoiminnan kauppahinta on yhteensä 2.100.000 euroa. Taulukossa 6 on esitetty paljonko kauppahinnasta jää osakkeenomistajien käyttöön ja paljonko he maksavat veroa nostamastaan osingosta, jos osinko jaetaan tasasummina joko kolmen, viiden tai kymmenen vuoden aikana. Laskelmassa on oletettu, että osinkoverotus pysyisi muuttumattomana, taulukossa näkyvän verovuoden tasolla, koko osinkojen nostoajan. Lisäksi on oletettu, että osakkeenomistajilla ei ole muuta pääoma- eikä ansiotuloa, kuin kyseisestä yhtiöstä tuleva tulo.

TAULUKKO 6: Substanssikauppojen jälkeiset osinkotuotot ja osinkojen verot osakkeenomistajilla

Verovuosi	2011	2013	2016
Osinkojen nosto tasasummin 3 vuodessa			
Netto-osingot osakkaille yhteensä	1 478 132	1 470 124	1 386 988
Osinkojen verot yhteensä	538 383	546 391	629 527
Osinkojen nosto tasasummin 5 vuodessa			
Netto-osingot osakkaille yhteensä	1 579 911	1 583 023	1 491 100
Osinkojen verot yhteensä	436 604	433 492	525 415
Osinkojen nosto tasasummin 10 vuodessa			
Netto-osingot osakkaille yhteensä	1 796 827	1 773 227	1 681 483
Osinkojen verot yhteensä	219 688	243 288	335 032

Verrattaessa taulukossa 1 esitettyä emoyhtiön osakkeiden omistuskaupasta käteen jäävää osuutta, taulukossa 6 esitettyyn substanssikauppojen jälkeisestä osingonjaosta käteen jäävään osuuteen, voidaan todeta, että vasta kun osingonjako on jaksotettu kymmenelle vuodelle, substanssikaupasta käteen jäävä osuus ylittää osakkeiden omistuskaupasta käteen jäävän osuuden. Pääomatulojen verotuksen kiristäminen on pienentänyt myyntivoitosta käteen jäävää osuutta jokaisessa veromuutoksessa. Vuoden 2016 verolakien mukaisesti, substanssikaupasta saatavan myyntivoiton nostaminen osinkoina jaettuna tasaisesti 10 vuoden ajalle, toisi enää 7.483 euron hyödyn verrattuna emoyhtiön osakkeiden suoraan omistuskauppaan.

5.2.3 Yhtiön purkaminen

Yhtiön purkamisen verotus on osakkeenomistajien kannalta katsottuna melko samankaltainen kuin osakkeiden myynnin verotus. Käytännössä kuitenkin erittäin oleellinen ero on se, että osakkeiden myynnissä luopuja saa koko kauppahinnan

rahana, jonka voi sitten käyttää tai sijoittaa haluamallaan tavalla. Yrityksen purkamisessa kaikki velkojen maksuun käytettyjen varojen jälkeen jäljelle jäävä omaisuus siirtyy sellaisenaan luopujan omistukseen. Mukana on muun muassa yrityksen kalusto ja muu käyttöomaisuus, joille ei useinkaan löydy käyttöä, vaan niistä saattaa olla enemmän harmia ja kuluja. Jäljelle jäänyt vaihto-omaisuus saattaa myös olla vaikeasti realisoitavaa. Kohdeyrityksessä luopujan omistukseen siirtyy myös kiinteistöjä, joiden omistuksesta saattaa koitua huomattavia kuluja, mutta jos niihin saa vuokralaiset, niin niistä saattaa saada myös huomattavia tuottoja. Edellä mainittujen seikkojen vuoksi tulee purkutilanteessa yrityksen tase-erien arvonmääritykseen paneutua erittäin huolellisesti. Kohdan 3.3.1 Henkilöosakkaan verotus yhtiön purkamisessa, mukaisesti omaisuuden luovutushinnaksi katsotaan sen käypä hinta. Näin ollen sekä purkutuloksen verotuksessa, että jako-osuuteen kuuluvien kiinteistöjen ja arvopapereiden varainsiirtoveron määrittämisessä käytetään omaisuuden käypiä hintoja.

Kohdeyhtiössä yhtiöiden purkujärjestyksellä ei näytä olevan suurta merkitystä lopputuloksen kannalta. Kun emoyhtiö puretaan ensin, niin sen taseessa olevat tytäryhtiön osakkeet tulee arvostaa käypään arvoon. Näin ollen tytäryhtiön purkutulokseksi muodostuu nolla. Tytäryhtiön purkautuessa sen osakkeiden omistajien varallisuuden arvo ei muutu, ainoastaan sen laatu muuttuu.

TAULUKKO 7. Yhtiöiden purkaminen, ensin emoyhtiö

Verovuosi	**2011**	**2013**	**2016**
Emon purun jako-osuus (käypä arvo)	2 100 000	2 100 000	2 100 000
Vähennetään:			
Osakkeiden hankintameno TAI	-8 409	-8 409	-8 409
Hankintameno-olettama	-840 000	-840 000	-840 000
Verotettava purkutulos	1 260 000	1 260 000	1 260 000
Pääomatulovero	352 800	401 200	426 000
Varainsiirtovero kiinteistöistä 4%	60 000	60 000	60 000
Varainsiirtovero osakkeista 1,6%	1 851	1 851	1 851
Käteen jäävä osuus	**1 685 349**	**1 636 949**	**1 612 149**
Tyttären purun jako-osuus (käypä arvo)	100 000	100 000	100 000
Vähennetään :			
Osakkeiden hankintameno	-100 000	-100 000	-100 000
Hankintameno-olettama	-40 000	-40 000	-40 000
Verotettava purkutulos	0	0	0
Pääomatulovero	0	0	0
Käteen jäävä osuus	**0**	**0**	**0**
Käteen jäävä osuus yhteensä	**1 685 349**	**1 636 949**	**1 612 149**

Purettaessa tytäryhtiö ensin, on oleellista se, että EVL 51 d § mukaiset verovapaan osakeluovutuksen ehdot täyttyvät. Esimerkiksi, jos alle vuoden omistetun tytäryhtiön purkamisesta tulisi voittoa, niin silloin kyseisen pykälän mukaiset verovapauden ehdot eivät täyttyisi ja purkutulos olisi vastaanottajalleen veronalaista tuloa.

TAULUKKO 8. Yhtiöiden purkaminen, ensin tytäryhtiö

Verovuosi	**2011**	**2013**	**2016**
Tyttären purun jako-osuus (käypä arvo)	100 000	100 000	100 000
Vähennetään:			
Osakkeiden hankintameno	-612 204	-612 204	-612 204
Myyntitappio	-512 204	-512 204	-512 204
EVL 51d § mukaan verovapaa eli myös vähennyskelvoton luovutus			
Emon purun jako-osuus (käypä arvo)	2 100 000	2 100 000	2 100 000
Vähennetään:			
Osakkeiden hankintameno TAI	-8 409	-8 409	-8 409
Hankintameno-olettama	-840 000	-840 000	-840 000
Verotettava jako-osuus	1 260 000	1 260 000	1 260 000
Pääomatulovero	352 800	401 200	426 000
Varainsiirtovero kiinteistöistä 4%	60 000	60 000	60 000
Varainsiirtovero osakkeista 1,6%	251	251	251
Käteen jäävä osuus	**1 686 949**	**1 638 549**	**1 613 749**
Käteen jäävä osuus yhteensä	**1 686 949**	**1 638 549**	**1 613 749**

Purkujärjestyksen muuttuessa siten, että tytäryhtiö puretaan ensin kohdeyrityksen osakkaille käteen jäävä tulo kasvaa 1.600 euroa. Muutos johtuu siitä, että varainsiirtoverojen määrässä säästetään, kun tytäryhtiön osakkeet eivät välillä siirry emoyhtiön osakkaiden henkilökohtaiseen omistukseen.

Konsernin sisällä tehtävissä rakennemuutoksissa, yhtiöiden varallisuuden laadusta riippuen, varainsiirtoverot saattavat osaltaan vaikuttaa lopputulokseen, kuten edellä olevista laskelmista käy ilmi. Tämä on yksi syy, minkä vuoksi yritysten

rakennemuutosta suunniteltaessa tulee kiinnittää huomiota myös tehtävien toimenpiteiden järjestykseen.

Verrattaessa taulukossa 7 ja taulukossa 8 esitettyjä yhtiöiden purkamisen veroseuraamuksia taulukossa 1 esitettyihin omistuskaupan veroseuraamuksiin, voidaan todeta, että maksettavan pääomatuloveron määrä on kaikissa sama, mutta yhtiöiden purkamisen yhteydessä maksettavat varainsiirtoverot lisäävät kokonaisverorasitusta ja näin ollen osakkeenomistajille käteen jäävä osuus kauppahinnasta jää pienemmäksi.

5.2.4 Sulautuminen ja omistuskauppa

Kohdeyhtiössä emoyhtiö omistaa tytäryhtiön osakekannan kokonaisuudessaan, joten siinä on mahdollista tehdä kohdassa 3.4.1 Sulautuminen, esitelty tytäryhtiösulautuminen. Taulukossa 9 on esitetty emoyhtiön tase ennen sulautumista.

TAULUKKO 9. Emoyhtiön tase ennen sulautumista

Aineelliset hyödykkeet	821 355
Sijoitukset	
Tytäryhtiöosakkeet	612 204
Muut osuudet ja osakkeet	14 689
Vaihto-omaisuus	81 158
Rahoitusomaisuus	557 341
Vastaavaa yhteensä	2 086 747
Lainat rahoituslaitoksilta	51 613
Ostovelat	55 778
Muut velat	134 710
Siirtovelat	49 110
Vastattavaa yhteensä	291 211
Oma pääoma	1 795 536

Taulukossa 10 on esitetty tytäryhtiön tase ennen sen sulautumista emoyhtiöön.

TAULUKKO 10. Tytäryhtiön tase ennen sulautumista

Aineelliset hyödykkeet	69 797
Sijoitukset	
Tytäryhtiöosakkeet	0
Muut osuudet ja osakkeet	1 025
Vaihto-omaisuus	24 753
Rahoitusomaisuus	45 376
Vastaavaa yhteensä	140 951
Lainat rahoituslaitoksilta	
Ostovelat	5 581
Muut velat	15 424
Siirtovelat	18 107
Vastattavaa yhteensä	39 112
Oma pääoma	101 839

Taulukossa 11 on esitetty yhtiön tase sulautumisen jälkeen. Tytäryhtiön varat ja velat ovat siirtyneet emoyhtiölle, jolloin emoyhtiön tase on muuttunut siten, että kyseiset erät ovat korvanneet taseessa aiemmin olleet tytäryhtiöosakkeet ja näiden erotus, sulautumistulos, on vaikuttanut emoyhtiön omaan pääomaan.

Kuten kohdassa 3.4.1 Sulautuminen on todettu, varallisuus on siirtynyt niin sanotun yleisseuraantoperiaatteen mukaisesti, joten omaisuuteen sisältyneistä arvopapereista ei tarvitse maksaa varainsiirtoveroa.

TAULUKKO 11. Yhtiön tase sulautumisen jälkeen

Aineelliset hyödykkeet	891 152
Sijoitukset	
Tytäryhtiöosakkeet	0
Muut osuudet ja osakkeet	15 714
Vaihto-omaisuus	105 911
Rahoitusomaisuus	602 717
Vastaavaa yhteensä	1 615 494
Lainat rahoituslaitoksilta	51 613
Ostovelat	61 359
Muut velat	150 134
Siirtovelat	67 217
Vastattavaa yhteensä	330 323
Oma pääoma	1 285 171

Sulautumisen jälkeen luopujat voivat myydä koko aiemman konsernin toiminnan yhtenä yhtiönä. Myyjille jäävään myyntituloon toimenpide ei vaikuta lainkaan, vaan yhtiöstä saatava tuotto on aivan sama kuin silloin, kun emoyhtiön osakkeet olisi myyty. Käteen jäävä osuus ilmenee taulukosta 1. Saattaa kuitenkin olla, että joku ostaja ei halua ostaa konsernirakenteessa olevia yhtiöitä, jolloin sulautuminen toimii myyntiä helpottavana tekijänä.

Sulautuminen on usein yhtenä osana sarjatoimia, joilla konsernirakennetta muokataan paremmin yrittäjäpolvenvaihdokseen sopivaksi.

5.2.5 Jakautuminen ja omistuskauppa

Useissa tapauksissa, kun yhtiöön on kertynyt huomattavasti varallisuutta tai se toimii useilla eri toimialoilla, yhtiön myyntiä helpottaa, kun se on jakautunut pienemmiksi osiksi. Tällöin yhtiön osat voidaan myydä useammalle eri ostajalle ja ostajien on helpompi rahoittaa osakkeiden hankinta. Jakautuminen mahdollistaa myös sen, että luopujat voivat halutessaan jättää jotkin osat yhtiöstä yhä omaan

omistukseensa. Jakautumisen suunnittelu tulee tehdä huolellisesti, koska siirtyvien varojen ja velkojen on siirryttävä ’käsi kädessä’ samaan yhtiöön.

Kohdan 3.4.2 Jakautuminen, mukaisesti jakautumisessa ei vaadita, että kaikkien vastaanottavien yhtiöiden tulisi harjoittaa elinkeinotoimintaa. Näin ollen kohdeyhtiössä olisi yhtenä varteenotettavana vaihtoehtona siirtää kiinteistöt erilliseen kiinteistöyhtiöön, joko kaikki yhteen tai jokainen kiinteistö omaansa. Seuraavissa taulukoissa on esitetty, millaiseksi kohdeyhtiön tase muodostuisi edellä esitetyn jakautumisen myötä. Taulukossa 12 on esitetty emoyhtiön tase ennen jakautumista.

TAULUKKO 12. Emoyhtiön tase ennen jakautumista:

Aineelliset hyödykkeet	
Maa ja rakennukset	679 669
Kalusto ja muut aineelliset	141 686
Sijoitukset (ml. tytäryhtiö)	626 893
Vaihto-omaisuus	81 158
Rahoitusomaisuus	557 341
Vastaavaa yhteensä	2 086 747
Lainat rahoituslaitoksilta	51 613
Ostovelat	55 778
Muut velat	134 710
Siirtovelat	49 110
Vastattavaa yhteensä	291 211
Oma pääoma	1 795 536

Taulukossa 13 on esitetty emoyhtiön tase jakautumisen jälkeen. Konsernisuhde aikaisempaan tytäryhtiöön ei ole muuttunut lainkaan, mutta emoyhtiöstä jakautumisella muodostunut kiinteistöyhtiö ei ole konsernisuhteessa emoyhtiöön. Kiinteistöyhtiön omistavat emoyhtiön osakkeenomistajat.

TAULUKKO 13. Emoyhtiön tase jakautumisen jälkeen

Aineelliset hyödykkeet	
Maa ja rakennukset	0
Kalusto ja muut aineelliset	141 686
Sijoitukset (ml. tytäryhtiö)	626 893
Vaihto-omaisuus	81 158
Rahoitusomaisuus	507 341
Vastaavaa yhteensä	1 357 078
Lainat rahoituslaitoksilta	0
Ostovelat	55 778
Muut velat	134 710
Siirtovelat	49 110
Vastattavaa yhteensä	239 598
Oma pääoma	1 117 480

Taulukossa 14 on esitetty uuden kiinteistöyhtiön tase. Huomionarvoista siinä on, että rakennusten hankintaan otettu rahoituslaitoslaina on siirtynyt jakautumisessa rakennusten kanssa samaan yhtiöön.

TAULUKKO 14. Uuden kiinteistöyhtiön tase

Aineelliset hyödykkeet	
Maa ja rakennukset	679 669
Kalusto ja muut aineelliset	0
Sijoitukset	0
Vaihto-omaisuus	0
Rahoitusomaisuus	50 000
Vastaavaa yhteensä	729 669
Lainat rahoituslaitoksilta	51 613
Ostovelat	0
Muut velat	0
Siirtovelat	0
Vastattavaa yhteensä	51 613
Oma pääoma	678 056

Jakautumisen jälkeen tehtävässä yhtiöiden myynnissä alkuperäisen emoyhtiön 2.100.000 euroksi määritelty myyntihinta tulisi jakaa siten, että jakautuneen emoyhtiön kauppahinnaksi muodostuisi 600.000 euroa ja kiinteistöyhtiön kauppahinnaksi 1.500.000 euroa. Taulukossa 15 on esitetty laskelma jakautuneiden yhtiöiden myynnin veroseuraamuksista ja osakkeenomistajille jäävästä osuudesta.

TAULUKKO 15. Jakautuneen yhtiön osakkeiden omistuskauppa

Verovuosi	**2011**	**2013**	**2016**
Uuden liiketoimintayhtiön osakkeet	600 000	600 000	600 000
Vähennetään:			
Osakkeiden hankintameno TAI	-4 205	-4 205	-4 205
Hankintameno-olettama	-240 000	-240 000	-240 000
Verotettava myyntivoitto	360 000	360 000	360 000
Pääomatulovero	100 800	113 200	120 000
Käteen jäävä osuus	**499 200**	**486 800**	**480 000**
Uuden kiinteistöyhtiön osakkeet	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Vähennetään:			
Osakkeiden hankintameno	-4 205	-4 205	-4 205
Hankintameno-olettama	-600 000	-600 000	-600 000
Verotettava myyntivoitto	900 000	900 000	900 000
Pääomatulovero	252 000	288 000	306 000
Käteen jäävä osuus	**1 248 000**	**1 212 000**	**1 194 000**
Käteen jäävä osuus yhteensä	**1 747 200**	**1 698 800**	**1 674 000**

Verrattaessa taulukon 15 ja taulukon 1 käteen jäävää osuutta keskenään, voidaan todeta, että lopputulos on sama. Yhtiön myynnin kannalta ajateltuna on todennäköistä, että myynti on helpompaa pienempinä palasina. Myyntiä voi myös

helposti jaksottaa pitemmälle aikajaksolle, vaikka ostaja olisikin sama. Ensin voidaan myydä liiketoimintaa harjoittava emoyhtiö ja vasta myöhemmin kiinteistöyhtiö.

5.2.6 Omien osakkeiden hankinta ja omistuskauppa

Myyjän kannalta katsottuna ei ole suurta merkitystä sillä, kuka osakkeista maksettavan kauppahinnan maksaa. Ostajan ja hänen rahoitusmahdollisuuksiensa kannalta katsottuna, sillä on erittäin suuri merkitys. Myytävä yhtiö voi keventää tasettaan siten, että yhtiö itse lunastaa omia osakkeitaan luopujilta, kuten kohdassa 3.4.3 Omien osakkeiden hankinta on selostettu. Taulukossa 16 olevassa laskelmassa on oletettu, että yhtiö lunastaisi ensin puolet omista osakkeistaan yhtiön osakkailta. Tämän jälkeen osakkaat myisivät jäljelle jääneet osakkeet toiminnan jatkajalle.

TAULUKKO 16. Omien osakkeiden hankinta

Verovuosi	2011	2013	2016
Omien osakkeiden lunastus 50%	1 050 000	1 050 000	1 050 000
Vähennetään:			
Osakkeiden hankintameno TAI	-4 205	-4 205	-4 205
Hankintameno-olettama 40 %	-420 000	-420 000	-420 000
Verotettava myyntivoitto	630 000	630 000	630 000
Pääomatulovero	176 400	199 600	211 800
Käteen jäävä osuus	**873 600**	**850 400**	**838 200**
Varainsiirtovero, yhtiö maksaa	16 800	16 800	16 800
Kauppahinta 50 % myynti jatkajalle	1 050 000	1 050 000	1 050 000
Vähennetään:			
Osakkeiden hankintameno TAI	-4 205	-4 205	-4 205
Hankintameno-olettama 40 %	-420 000	-420 000	-420 000
Verotettava myyntivoitto	630 000	630 000	630 000
Pääomatulovero	176 400	201 600	214 200
Käteen jäävä osuus	**873 600**	**848 400**	**835 800**
Yhteensä käteen jäävä osuus	**1 747 200**	**1 698 800**	**1 674 000**

Taulukossa 16 esitetty käteen jäävä osuus kauppahinnasta on jälleen sama, kuin taulukossa 1 oleva koko konsernin osakkeiden kaupasta käteen jäävä osuus. Myyjän kannalta katsottuna ei ole merkitystä sillä, kuka kauppahinnan maksaa.

5.3 Luovutustapavaihtoehtojen yhteenveto

Kuten edellä olevista laskelmista voidaan todeta, luovutustapa saattaa vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka suuri osuus kauppahinnasta jää luopujien käyttöön luovutuksen veroseuraamuksien jälkeen. Eri luovutustavoilla luopujille käteen

jäävät osuudet on järjestetty suuruusjärjestykseen taulukossa 17 Yhteenveto luovutustavoista.

TAULUKKO 17. Yhteenveto luovutustavoista

Verovuosi	2011	2013	2016
Substanssikauppa ja osingot 10 v	1 796 827	1 773 227	1 681 483
Emon osakkeiden kauppa, koko kons.	1 747 200	1 698 400	1 674 000
Osakkeiden kauppa, ensin tytär	1 747 200	1 698 400	1 674 000
Jakautuminen ja osakkeiden kauppa	1 747 200	1 698 800	1 674 000
Osakkeiden lunastus ja osakekauppa	1 747 200	1 698 800	1 674 000
Yhtiöiden purkaminen, ensin tytäryhtiö	1 686 949	1 638 549	1 613 749
Yhtiöiden purkaminen, ensin emoyhtiö	1 685 349	1 636 949	1 612 149
Substanssikauppa ja osingot 5 v	1 579 911	1 583 023	1 491 100
Substanssikauppa ja osingot 3 v	1 478 132	1 470 124	1 386 988

Yllä olevasta taulukosta voi todeta, että vuosien 2011 – 2016 välillä verolakeihin tehdyt muutokset ovat pienentäneet 2.100.000 euron kauppahinnasta luopujien käyttöön jäävää osuutta keskimäärin 81.611 euroa eli 3,9 prosenttiyksikköä. Suurin ero on substanssikaupan jälkeen maksettavien osinkojen maksun jaksottamisessa kymmenen vuoden ajalle. Tämä vaihtoehto muodostuu noin kolmanneksen suunniteltua epäedullisemmaksi.

6 PANEELIKESKUSTELU LUOPUJIEN KESKEN

Tutkimuksen toinen osa tehtiin järjestämällä 19.4.2011 paneelikeskustelu, johon keskustelijoiksi oli sovittu kolme yrityksensä osakkeita myynyttä yrittäjää. Sovituista henkilöistä yksi ei saapunut paikalle, joten paneelikeskustelussa oli mukana kaksi henkilöä. Kyseisten keskustelijoiden oman yrityskaupan meneillään oleva vaihe oli hieman erilainen.

Keskustelija A:n omistuksessa oli ollut osakeyhtiön koko osakekanta. Hän oli ollut noin neljä vuotta sitten aikeissa luopua koko yritystoiminnastaan. Hän oli tuolloin myynyt osan yhtiönsä osakkeista yhdelle yksityishenkilölle ja tarkoituksena oli ollut myydä loput osakkeet kahden vuoden sisällä. Suunnitelmat kuitenkin muuttuivat ja nyt molemmat osakkaat toimivat yhtiössä ja heidän tarkoituksenaan on löytää toiminnalle jatkaja, jolle molemmat voisivat myydä omat osakkeensa.

Keskustelija B oli myös ollut omistamansa osakeyhtiön ainoa osakas. Hän oli myynyt koko osakekannan noin vuosi sitten toimintaa jatkavalle uudelle yrittäjälle.

Molemmilla keskustelijoilla luopumisen suunnitteluun johtava syy oli sama kuin useissa muissakin yrityksissä. Yrittäjien ikä antoi aihetta alkaa miettiä eläkkeelle siirtymistä.

> *’No mulla oli se, että ikää tuli. 65 mä olin, niin mä totesin, että kyllä tässä iässä jo voi jäädä eläkkeelle’* (Keskustelija B)

Edellä oleva kommentti vaikuttaa siltä, kuin luopuja olisi yllättäen huomannut, että ikää on tullut ja yrityksen suhteen olisi jo pitänyt tehdä jotain. Kuten luvun jatkosta huomaa, niin asiaa oli jo ehditty pohtia moneen kertaan ja erilaisia valmisteluja oli tehty vähitellen.

6.1 Johtaminen muutostilanteessa

Molemmille keskustelijoille tuntui olevan erittäin tärkeää se, että on itse hyvässä kunnossa silloin kun yritystä ollaan myymässä.

> *'Ja totesin, että kohtalaisen terve on vielä, niin ihan hyvä, koska yrityksen myyntivaiheessa itte pitää olla kyllä kunnossa, ja myöskin sitten siirtymävaiheen aikana. Että jos sitten on veto pois jo siinä vaiheessa, ja yritystä ei enää jaksa pyörittää, niin kyllä sen yrityksen arvo laskee siinä aivan oleellisesti.'* (Keskustelija B)

> *'mä omalta kohdaltani voin tohon lisätä, tai oikeestaan vahvistaa sen, että jos väsyy siihen yrittämiseen, niin se on huono ajankohta kyllä tosiaan myydä'* (Keskustelija A)

Heidän asenteestaan ja kommenteistaan kävi hyvin ilmi se, että oma yritys on ollut ja on heille hyvin tärkeä. Heillä oli voimakas tahtotila siihen, että yritys luovutetaan jatkajalle hyvässä kunnossa ja he olivat halukkaita olemaan siirtymävaiheessa aktiivisesti mukana ja perehdyttämään jatkajan hyvin. Yrityksen toiminnan jatkuminen heidän luopumisensa jälkeen oli heille hyvin tärkeä asia.

Heinonen nosti liiketoiminnan elinkelpoisuuden varmistamisen yrittäjäpolven-vaihdoksen elinehdoksi. Keskustelijoiden edellä olevat mielipiteet vaikuttivat siltä, että heillä oli vahva halu tämän toteuttamiseen.

6.1.1 Osaamisen siirto

Osaamisen siirron molemmat keskustelijat näkivät hyvin tärkeäksi asiaksi, johon tulee varata riittävästi aikaa. Perehdytettävien asioiden määrä ja laajuus saattavat yllättää jopa luopujan, jos jatkajalla ei ole ennalta vankkaa kokemusta kyseiseltä toimialalta.

’siinä sitten sovittiin, että mä olen mukana niin kauan kuin katsotaan parhaimmaks, ja se osottautukin aika pian niin, että tää ala, missä mä toimin on sen verran spesiaalihommaa, että siihen on uuden aika vaikea opetella kovin nopeessa aikataulussa, jos ei oo yhtään markkinatuntemusta’ (Keskustelija A)

’No mä uskoisin, että jos on kunnon ostaja, niin se vaatii tän myyjän tämmöstä siirtymäaikaa. Että se saattaa olla puol vuotta, 2 vuotta, 3 vuotta, että on tukijoukkoja siinä. Ja alkuvaiheessa, kun, niin siinä periaatteessa tulee tää pikku hiljaa siirtyminen pois.’ (Keskustelija B)

Osaamisen siirrosta keskusteltaessa tuli esiin monia erilasia näkökulmia siihen, mitä asioita osaamisen siirrossa kannattaa ottaa huomioon. Jo sellainen perusasia, kuin että yrityksen tietojärjestelmät ovat nykyaikaisia ja niiden tiedot ajan tasalla, on hyvin tärkeää perehdytyksenkin kannalta. Tällöin jatkaja pystyy myös itsenäisesti tutustumaan asioihin, eikä jokaisen pienen rutiinitiedon siirtämisen tarvitse tapahtua käsi kädessä luopujan kanssa.

’se osaamisen siirto, se täytyy lähteä sieltä, että ne yrityksen tiedot on uudelle asiakkaalle erittäin helposti tietojärjestelmästä saatavissa. Kaikissa semmosissa muodoissa, mitä se itte uus yrittäjä tarttee, tai mitä sä olet itte tarvinnu.’ (Keskustelija B)

Keskustelijoilla oli myös hyvin vankka kanta siitä, että yrityskauppa ei ole vain luopujan ja jatkajan välinen asia, vaan se vaikuttaa myös useisiin muihin sidosryhmiin, kuten työntekijät, asiakkaat, alihankkijat ja muut yhteistyökumppanit, kilpailijat ja niin edelleen. Osaamisen siirron kannalta näistä oleellisin on toki työntekijöiden suhtautuminen. Useilla aloilla yrityksen toiminnan kannalta tärkeintä on se, että sillä on osaavaa henkilökuntaa. Jos yrityskaupan yhteydessä henkilöstö siirtyy pois yrityksen palveluksesta, saattaa ostaja joutua toteamaan, että hän on maksanut paljon tyhjästä.

’Niin semmosien henkilöitten sitoutuminen siihen yhtiöön, lupautuminen, että he jatkaa myöskin töitä siellä, se on aivan oleellisen tärkeä, että se ei oo ainoa sen yrittäjän.’ (Keskustelija B)

’ne ihmiset, jotka sitten osais näitä asioita, niin ne ei välttämättä ole objekteja siinä mielessä, että ne olis myytävissä. Että se on oikeestaan sen yrittäjän liiketoiminta on ainoastaan, se osaaminen on myyntitavaraa, ja sitten se, että millä, on varmaan työkaluja, millä se henkilöstö saadaan sidottua.’ (Keskustelija A)

Mitä pienempiä yrityksiä tarkastellaan, sitä enemmän sekä osaaminen että johtaminen ovat kietoutuneet toisiinsa. Samalla nämä personoituvat yhteen ja samaan henkilöön, eli yhtiön omistajaan.

’tää on kulminoitunu minuun tää yrityksen toiminta ja osaaminen, ja se osaamisen siirto on kyllä aika välttämätöntä. Nimenomaan sen hiljaisen tiedon siirtäminen, josta on viime aikoina ollu puhettakin. On paljon sellasta markkinaosaamista, joka ei oo, jota ei saa mitenkään kansien väliin. Sitä täytyy, se on korvien välissä, ja se on kokemusta, se täytyis jotenkin pystyä siirtämään.’ (Keskustelija A)

’kaikki tiedot ei oo missään tietojärjestelmissä, eikä niitä osais kukaan sieltä hakea. Niin se siirtymävaihe on se, jolla se osaaminen siirretään, ja se täytyy sitouttaa sitten se myyjä siihen niin kauan kuin se asiakas sitä tarttee.’ (Keskustelija B)

Osaamisen siirrosta keskusteltaessa tuli selkeästi esiin se, että luopujat olivat valmiita vastailemaan jatkajan kysymyksiin hyvinkin pitkän ajan kuluttua luopumisen jälkeen. Tähän toimintatapaan vaikutti selvästi se, että luopujat halusivat yrityksen palvelevan asiakkaitaan hyvin myös siirtymäaikana ja sen jälkeen.

Keskustelijoiden näkemys osaamisen siirrosta oli lähes identtinen aiheesta löytyvään kirjallisuuteen (esimerkiksi Heinonen, Koiranen, Kuusisto tai Viksten)

verrattuna. Keskustelijat näkivät pitkän siirtymäajan hyödyt yrityksen kannalta.

6.1.2 Johtajuuden ja vastuiden siirto

Yrityksen johtaja voi valmistella henkilöstöä johtajuuden siirtoon jo paljon ennen kuin yrityskauppa on edes suunnitteilla.

> *'Minä kerroin henkilöstölle hyvissä ajoin. Minä kerroin jo varmaan 5 vuotta sitten, että kun minä jossain vaiheessa vanhenen ja tulee se, että pitäis, niin minä etin yrityksen, joka on, tai henkilön, joka on halukas ostamaan ja pyörittämään tätä yritystä.'* (Keskustelija B)

Samalla tällainen ennakointi voi myös osaltaan auttaa siihen, että henkilöstön osaaminen ei karkaa yrityksestä ennen sen myyntiä. Jos henkilöstö toteaa yrittäjän lähestyvän eläkeikää, eikä jatkosuunnitelmista ole tietoa, se saattaa helposti lähteä etsimään itselleen mielestään pysyvämpää työpaikkaa. Samalla yrityksen arvo saattaa laskea osaavan henkilöstön puuttuessa.

Kun henkilöstö on jo etukäteen voinut asennoitua siihen, että muutoksia yrityksen johtoon on tulossa, niin muutosten tapahtuessa ne eivät tunnu niin suurilta ja pelottavilta. Päinvastoin, ne voidaan kokea hyvänä ja odotettuna asiana.

> *'se osakkaan mukaan tuleminen, niin varsinkin kun ne oppi tuntemaan, niin sehän on tavattoman positiivista, että siinä ei ollu mitään, ja meillä on sen verran pieni porukka, että sitä on hyvin helppo tiedottaa, kun asiasta keskusteltiin.'* (Keskustelija A)

Luopumista suunniteltaessa suhteet muihin sidosryhmiin mietityttivät keskustelijoita. Yrityksen toiminnan häiriötön jatkuminen oli tässäkin tärkein lähtökohta, joten luonnollisesti päämiesten suuntaan tiedotuksesta huolehdittiin hyvin aikaisessa vaiheessa.

’Päämiehille mä kerroin jo useampia vuosia sitten, että mulla on tämmönen tavote, että älkää olko huolissanne. Minä jään jossain vaiheessa eläkkeelle, mutta mä etin teill hyvän jatkajan. Ja bisnes ei missään tapauksessa putoa, vaan vähintään samana tai paljon parempana.’ (Keskustelija B)

Asiakkaille yrityksen uudesta osakkaasta kerrottiin kauppojen jo tapahduttua. Suullinen tieto muun kanssakäymisen yhteydessä ja nettisivujen maininta asiasta olivat molempien käytössä olleet tiedotuskanavat. Jatkajien toiveet tiedottamisessa oli otettu hyvin huomioon. Kahden keskustelijan välisenä erona oli selkeästi huomattavissa, että Keskustelija A:n yrityksessä osakkaan mukaan tulo haluttiin käyttää hyödyksi myös mainostarkoituksessa ja asiasta tiedotettiin useilla eri tavoilla.

’meillä tapahtu sillä tavalla, että mehän ollaan asiakkaisiin yhteydessä, no joo nettisivujen etusivulla oli maininta, ja sitten tehtiin jakelu, jossa mainittiin tästä…ja lehdistö, tai siis toi hoiti toi yritysvälittäjä lehdistötiedotteen sitten. (Keskustelija A)

’Meidän nettisivuilla ei tapahtunu mitään muuta kuin uus toimitusjohtaja tuli sitten. Niistä kerrottiin suullisesti.’ (Keskustelija B)

Yrityksen toiminnan jatkumisen tärkeys näkyi myös siinä, että kilpailijoiden reaktioita kauppaan seurattiin myös tarkasti.

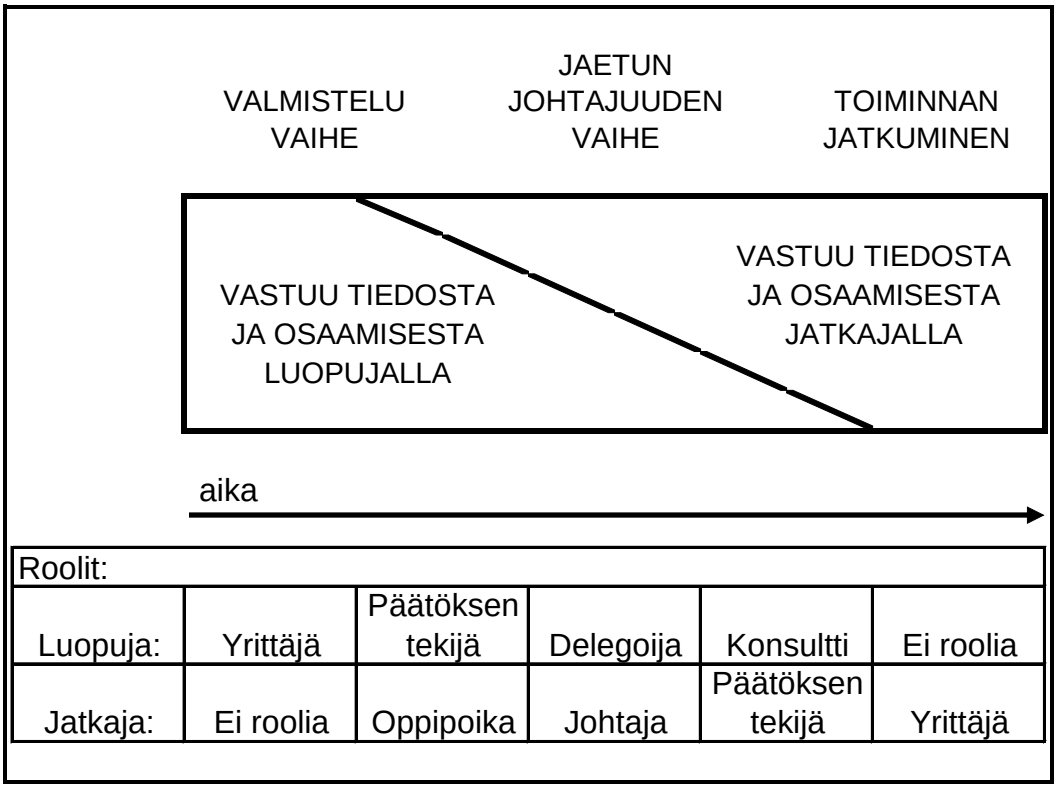
’niin kilpailijat tietysti, nehän seuras hyvin tarkkaan’ (Keskustelija A)

Keskustelija B kiteytti mielestäni erinomaisesti ajatuksen siitä, että yritysten välillä tehdään ’kovaa’ bisnestä, mutta kaikissa sidosryhmissä sitä kuitenkin on tekemässä ’pehmeät’ ihmiset, toteamalla:

’Yrityshän se on se, ei yritys ole ihminen, vaan se on se yritys, joitten kanssa me tehdään sitä bisnestä, mutta henkilöt on, joiden kanssa tehdään kauppaa.’ (Keskustelija B)

Johtajuuden ja vastuiden siirtoa käytiin paneelikeskustelussa läpi myös alla olevan kuvion 4 avulla. Kuvio todettiin erittäin hyväksi avuksi asian hahmottamiseen ja sen todettiin olevan luopujalle hyvä työkalu prosessin alkuvaiheessa.

KUVIO 4. Yrityksen luovuttamisen vaiheet ja roolit



Roolit:					
Luopuja:	Yrittäjä	Päätöksen tekijä	Delegoija	Konsultti	Ei roolia
Jatkaja:	Ei roolia	Oppipoika	Johtaja	Päätöksen tekijä	Yrittäjä

Kuviota 4 tutkittaessa havaittiin kuitenkin, että käytännössä yrittäjäpolvenvaihdoksessa usein loikataan monien kuviossa esitettyjen roolien yli. Muun muassa erilaisten vastuukysymysten vuoksi jaetun johtajuuden vaihetta ei yrittäjäpolvenvaihdoksissa useinkaan ole. Tältä osin yrittäjäpolven- ja sukupolvenvaihdos poikkeavat toisistaan olennaisesti.

6.2 Ongelmat

Keskustelijat olivat seuranneet uutisointia suurten ikäluokkien eläköitymisestä ja siihen liittyvistä haasteista.

’siitä on nyt puhuttu useana vuotena tästä näitten, tai meidän suuren ikäluokan eläköitymisestä, ja iso osa on yrittäjiä, ja sukupolvenvaihdos tai yrityksestä luopuminen on aika iso haaste monelle’ (Keskustelija A)

Keskustelussa kävi mielenkiintoisella tavalla ilmi, että yrityksen siirtymävaiheessa toki nähtiin ongelmia, mutta toisaalta niitä ei haluttu nähdä tai myöntää olevan omalla kohdalla. Yrityksestä toisaalta haluttiin luopua, että itse voisi käyttää aikansa muuhun ja toisaalta kuitenkin toiminnassa haluttiin olla mukana.

6.2.1 Henkinen valmius

Yrittäjäksi ryhtyvillä henkilöillä on keskimääräistä parempi kyky sietää epävarmuutta ja yrittämiseen liittyviä riskejä. Heillä lienee myös muuta väestöä positiivisempi asenne ja taitoa katsoa asioita positiiviselta kannalta silloin kun tilanteet muuttuvat. Tämä mielestäni ilmenee seuraavista Keskustelija A:n kommenteista, jotka liittyvät hänen luopumissuunnitelmaansa ja siinä olleisiin käänteisiin:

’henkisestihän toi luopuminen on aika monelle jonkinlainen asia, ja en osaa itteni kohdalta sanoa, että kuinka se on helppo tai vaikea asia, mutta kyllä mä sitä jo suoraan sanoen odotan, että pääsis sellaseen tilanteeseen, että mä voisin tehdä oto:na niitä hommia, että sais sen operatiivisen vastuun siirrettyä nuoremmalle polvelle’ (Keskustelija A)

’nyt sitten on päätetty, että mä ite täytän 65 nyt jos luoja suo, että sen verran ikää on jo, mutta sovittiin yhtiökumppanin kanssa, että painetaan ainakin vuos tässä vielä, että kyllä mä niin kauan kuin virtaa riittää ja musta on työnteko kivaa, se ei oo ongelma’ (Keskustelija A)

’Luopuminenkaan ei oo ongelma, jos löytyy siihen sopiva jatkaja, monenlaisia vaihtoehtoja itse asiassa meillä jo on. Mutta niitä ei oo viety eteenpäin, koska

me jatketaan tällä tavalla toistaiseksi, ellei sitten tuu joku hyvä juttu siihen.' (Keskustelija A)

'mun kohdalla haluaa vähän hidastaa sitä luopumista.' (Keskustelija A)

Edellä mainitun asenteen lisäksi näen yllä mainituissa kommenteissa myös vahvistuksen Laukkasen näkemykseen, että luopuminen on sitä vaikeampaa, mitä myöhäisemmäksi se jätetään.

Yrittämisen ja luopumisen ongelmakohtien määrittäminen on yrittäjälle itselleenkin haastavaa, kuten seuraavasta pohdinnasta voi päätellä.

'*Kyllä ne yrittämisen erilaiset paineet, että mä olen sellainen, joka on äärettömän huono delegoimaan. Mä oon erittäin huono johtaja, mä olen aika hyvä suunnittelija, ja tää tekee vähän ristiriitaa siihen yrittämiseen. Tuo ylimääräisiä paineita, että se tavallaan vois sanoa, että se kulminoituu siihen yrittämiseen, mutta se ei ollu kuitenkaan sitä, vaan semmoseen työn paljouteen, ja semmoseen vähän epämääräiseen ongelmavyyhtiin, jota ei aina pystyny analysoimaan, että missä milloinkin mennään. Tän tyyppisiä. Ja puuttu sitten tavallaan semmonen, ei pojat pysty silleen ymmärtämään, missä mennään, ne arvostelee kuitenkin, vaikka näkee sen kuvion, arvostelee työntekijän näkökulmasta asioita, ja siinä on iso ero, tää on valtavan iso ero.'* (Keskustelija A)

Siirtymäaika, jolloin luopuja opastaa jatkajaa tehtäviinsä nähtiin myös henkisesti hyvänä asiana. Samalla kun opastaa jatkajaa ja siirtää tehtäviä vähitellen hänelle, voi itse rauhallisesti ja vähitellen irtautua yrittäjän roolistaan.

'Että semmonen sanotaan joustava puolin ja toisin tää siirtyminen, niin se oikeestaan henkisesti on myöskin luopujalle ja myöskin ostajalle aivan oleellinen tekijä.' (Keskustelija B)

On erittäin hyvä, että luopujat ymmärtävät siirtymäajan tärkeyden myös heille itselleen. Kuten Heinonen mainitsee, yritys on monille yrittäjille tärkein sosiaalinen verkosto. Samalla se on osa yrittäjän jokapäiväistä elämää ja hänen itsetuntoaan ja identiteettiään. On hyvä etukäteen ymmärtää, että siitä irtautuminen ei tapahdu sillä, että painaa yrityksen oven kiinni selkänsä takana kaupantekotilaisuuden jälkeen.

6.2.2 Jatkajan löytäminen

Luopumista suunnitellessaan molemmat keskustelijat olivat pohtineet erilaisia vaihtoehtoja. Perheen tai suvun sisältä jatkajan löytyminen oli käynyt molempien mielessä. Keskustelujen myötä oli kuitenkin käynyt ilmi, että kyseinen vaihtoehto ei tule toteutumaan. Toisen keskustelijan lapsi oli jo ehtinyt luoda omaa uraa eri alalla niin kauan, että hän ei ollut halukas siirtymään yrittäjäksi. Toisen keskustelijan kohdalla tätä vaihtoehtoa oli viety hieman pidemmälle ja hänen lapsensa oli ollut yrityksen toiminnassa mukana. Jatkajaehdokkaan resurssit eivät kuitenkaan riittäneet ja tämän jälkeen siirryttiin selvittämään muita vaihtoehtoja.

Molemmat keskustelijat ovat sellaista ikäluokkaa, että heihin oli otettu yhteyttä yrityksen sukupolvenvaihdoksen tiimoilta muun muassa ELY-keskuksen toimesta. He pitivät kyseisiä yhteydenottoja hyvänä asiana. Samoin ELY-keskuksessa aiheen tiimoilta käydyt keskustelut ja sieltä saadut ohjeet ja yhteystiedot muun muassa yritysvälittäjiin he kokivat hyväksi ja tarpeelliseksi palveluksi.

> *’tässä on sattumoisin taas sellanen tilanne, että tuntuu, että apua tulee joka tuutista. ELY-keskus ja muut on ottanu yhteyttä ja tarjonnu näitä omia kanaviaan, ja tässä on semmonen kasautuma tän asian ympärillä.’* (Keskustelija A)

Kun luopujat olivat todenneet sen, että jatkajaa oman perheen tai suvun piiristä ei löydy, he alkoivat selvittää seuraavia vaihtoehtoja. Yrityksen myyminen itse oli molemmilla käynyt mielessä. Taloudelliset suhdanteet kuitenkin näyttivät voimansa

ja vuonna 2009 halukkaita ostajia ei ollut helppoa löytää. Pankkikriisin myötä tuli näille vähäisille halukkaille ostajille taloudellisten resurssien järjestäminen erittäin haastavaksi.

> *'sukupolvenvaihdos tai yrityksestä luopuminen on aika iso haaste monelle, ei löydy sopivaa, tai ei ehditä löytää sopivaa ostajaa, ja sitten varsinkin nää muutamat huonot vuodet, mitä tässä on ollu taloudellisesti, vähän karsinu ostajia'* (Keskustelija A)

> *'Itte meinasin ensin myydä sitä, silleen tietenkin joittenkin hyvien asiakkaitten kanssa mä juttelin, mutta silloin oli hyvin huonot ajat Suomessa, niin niillä ei ollu, yks meinas ostaa, mutta sano, että sitten he ei taloudellisista syistä osta nytten.'* (Keskustelija B)

Hyvin pian molemmat olivat löytäneet tiensä yritysvälittäjän palveluiden käyttäjiksi. Tämä ei kuitenkaan johtunut vain jatkajan löytämisen haasteellisuudesta, vaan suurelta osin siitä, että molemmat keskustelijat pitivät järkevänä käyttää asiantuntijoiden apua näin huomattavan kaupan tekemisessä.

> *'viime vuonna saatiin sitten, löydettiin sopiva, kun oli toi Suomen yrityskaupat tässä, joka etti asiakkaita, tai sopivia asiakkaita siihen'* (Keskustelija B)

Välittäjilläkään ei ole rajatonta joukkoa ostajia odottamassa ja ostajilla saattaa olla hyvin tarkat rajaukset sille, mitä he haluavat ostaa. Alkuun keskusteluja käydään, että löydettäisi yhteensopiva myyjä – ostaja pari.

> *'Sieltä tulee kaikennäköistä kiinnostusta, koska välittäjä ei kerro, mikä se yritys on, vaan lyhyesti siitä.'* (Keskustelija B)

Kun ensimmäiset reunaehdot myyjän ja ostajan välillä täyttyvät, keskustelut siirtyvät entistä tarkempiin yksityiskohtiin. Usein kuitenkin tulee eteen tilanne, että osapuolten toiveet eivät kohtaa ja neuvottelut päättyvät. Vaikka välittäjä tekee työn

ostajan löytämiseksi ja toimii keskusteluissa välittäjänä, niin yrittäjän on varattava aikaa neuvotteluihin ja välittäjän esityksiin perehtymiseen.

> *'Ja näitähän kiinnostuneita on enemmän tai vähemmän hyviä vaihtoehtoja useita, joitten kanssa neuvotteluja käytiin hyvinkin pitkälle. Ja sitten kun puolin ja toisin ollaan sitä mieltä, että tästä tehdään kaupat, ja sopimuksia tehtiin jo hyvin pitkälle useammankin kanssa. Ei se oo silleen tosta vaan, että nyt.'* (Keskustelija B)

Keskustelijat selvästi arvostivat sitä, että yrityksen toimiala olisi ostajalle jo valmiiksi tuttu. Tämän uskon johtuvan siitä, että silloin yrityksen toiminnan jatkumiselle on luopujien mielestä paremmat edellytykset. Eduksi voi laskea myös sen, että siirtymävaiheessa alan tuntemus helpottaa luopujan perehdytystyötä.

> *'mutta ketkä nyt on kiinnostuneita, niin ne löytyy kyllä tältä samalta toimialalta, ja sitten yks yhteistyökumppani, joitten kanssa tässä on yritelty.'* (Keskustelija A)

> *'Sehän on mun mielestä kaikkein hienoin tilanne, että asiakas ostaa yhtiön'* (Keskustelija B)

Yritykselleen jatkajaa ja ostajaa etsivä voi onnistua yllättämään itsensäkin. Näin kävi Keskustelija A:lle, joka löysikin itselleen yhtiökumppanin. Hän ei luopunut yrityksen koko osakekannasta, vaan jatkaa yhä yrityksessä työskentelyä täysipäiväisesti. Kuten seuraavista kommenteista käy ilmi, niin hän on melko tyytyväinen tilanteeseen, mutta luopumissuunnitelmat jatkuvat jälleen.

> *'Me löydettiin toisemme, itse asiassa se oli yhden yritysvälittäjän kautta, joka tuns meidät molemmat… ja se vaan jotenkin matchaanty nää asiat, ei niistä aina tiedä.'* (Keskustelija A)

> *'kun yhtiökumppani tuli mukaan, niin kyllä se toi virtaa tavattoman paljon mun yrittämiseen'* (Keskustelija A)

’Tällä tavalla mä näkisin, että mun kohdalla kun yhtiökumppani tuli mukaan, niin se luo meille paremmat edellytykset siirtyä sitten eläkkeelle.’ (Keskustelija A)

’sovittiin sitten yhtiökumppanin kanssa sillä tavalla, että kun meillä molemmilla tätä ikää on, niin tehdään niin kauan töitä kuin löytyy todellinen jatkaja’ (Keskustelija A)

’mullahan kävi sikäli hyvä säkä, että munhan ei tarvinnu luopua, että sain olla edelleen.’ (Keskustelija A)

’Mä voisin tohon sen verran sanoa, että se oli yllättävää, että mä olen edelleen yrittäjä.’ (Keskustelija A)

Itse näkisin, että Keskustelija A:n kohdalla on olemassa riski, että yritys ajautuu Kuusiston mainitsemaan suvantovaihteeseen, joka osaltaan voi vielä vaikeuttaa jatkajan löytymistä. Yhtiökumppanin löytyminen saattoi antaa sellaisen turvallisuudentunteen, jonka myötä jatkajan etsimistä ei ole jatkettu aktiivisesti. Näkisin tilanteessa myös viitteitä asiasta, jonka Kuvaja & Saurio ovat todenneet suku- ja yrittäjäpolvenvaihdoksista tehtyjä selvityksiä tutkiessaan, eli, että luopuminen ja vallan antaminen jatkajan käsiin tuntuvat niin vaikeilta asioilta, että niitä ei haluta lähteä tekemään. Vaikuttaa myös siltä, että Laukkasen näkemys siitä, että luopuminen on sitä vaikeampaa, mitä myöhäisemmäksi se jätetään, pitää paikkansa keskustelija A:n kohdalla.

6.2.3 Järjestelyjen vaatima aika

Keskustelijat olivat yksimielisiä siitä, että järjestelyjen tekeminen vaatii paljon aikaa. Tämä ei kuitenkaan tullut heille yllätyksenä, vaan he olivat osanneet varautua siihen ja aloittaa suunnittelun ajoissa. Tarvittava aika hahmotettiin neljänä osiona, jotka olivat ostajan etsimisen vaatima aika, kauppaneuvottelujen

vaatima aika, aktiivinen siirtymäaika, jolloin jatkaja perehdytetään ja sen jälkeen alkava eläkkeelle siirtyminen, jolloin ollaan jatkajan tavoitettavissa sen varalta, että hänellä on yhä jotain kysyttävää.

Elämän mukanaan tuomat yllätykset, kuten mahdollinen sairastuminen, haluttiin huomioida siten, että alustavia pohdintoja tehtiin jo hyvissä ajoin. Sopivan ajankohdan ajateltiin olevan noin 60-vuotiaana.

> *'Yks, mikä, sanoisin näin yleisesti, että joka myy yritystään, ja on ikää jo jonkun verran, niin pitää miettiä se, että ei täällä kukaan ikuisesti ole, eikä ole terve. Monet sairastuu viimeistään sitten kun jää eläkkeelle, tai sitten näin, että ei kannata sitä venyttää pidemmäks, vaikka kuinka poliitikot sanoo. Kun se tilanne tulee, että sanotaan yli 60 kun on, niin 60:ssä pitää viimeistään yrittäjän alkaa miettiä'* (Keskustelija B)

> *'sanotaan varmaan 3 vuotta, ainakin sen verran siitä, kun päätin, että nyt alan kertomaan, että yritys, näille joillekin, että mä oon myymässä yhtiötä. Kyllä se on pitkä prosessi. Ja etenkin, jos itte meinaa myydä, se on vielä pidempi.'* (Keskustelija B)

Jatkajan etsiminen aloitetaan usein, kuten keskustelijoidenkin tapauksissa, siitä että jatkaja pyritään löytämään perheen tai suvun sisältä. Nuo keskustelut tulee aloittaa riittävän aikaisessa vaiheessa. Oletetun jatkajan kieltäytyminen saattaa muutoin sotkea suunnitellun aikataulun melko pahoin. Välittäjän tekemälle etsintätyölle tulee muistaa varata riittävästi aikaa.

> *'välittäjän kanssa kun alkaa jutteleen, niin ainakin vuosi varattava aikaa. Koska se voi olla vuosi, kakskin, riippuen siitä bisnesalueesta ja maailman tilanteesta, mutta voi löytyä puolessa vuodessakin.'* (Keskustelija B)

Kaikista tärkeimpänä ajankäytön kohteena molemmat keskustelijat pitivät aktiivista siirtymäaikaa. Tämä vaihe on oleellisin yrityksen toiminnan jatkon kannalta. Kun jatkaja voidaan perehdyttää huolella, niin yrityksen toiminnan menestyksekkäällä

jatkumisella on hyvät edellytykset. Tämä on myös luopujille tärkeä tavoite. Sopivaksi siirtymäajaksi keskustelijat määrittelivät puolesta vuodesta vuoteen. Tämän jälkeen jatkajan tavoitettavissa ollaan valmiita olemaan useita vuosia.

> *'niin tää aikajänne, se riippuu yrityksestä. Mutta voi olla, että, pitäisin monessa yrityksessä puol vuotta on minimi, ja 0,5-3 vuotta. Siis silleen, että sinne 3 vuoteen on tää aika pitkä on tää viimeinen kohta, toiminnan jatkuminen, niin siinä olla tukihenkilönä. Mutta tuo siirtymävaihe, sanoisin näin, että se on puol vuotta.'* (Keskustelija B)

> *' minäkin puol vuotta tiiviisti tein, mulla oli puol vuotta siinä, tai mulla oli silleen määrätty, se on vähän eri, ei niinku kiinteesti, että mä olin välillä pois, ja sen jälkeen nyt oon käytettävissä sitten, jos tarvitaan, mutta kyllä se puolessa vuodessa siirty aika hyvin'* (Keskustelija B)

> *'nyt sitten, kun on kilpailija, tai oikeestaan enempi kollega, samalla alalla toimiva yritys, on sanonu mulle, että kun lopetat niin ota yhteyttä, niin vuoden sitouttais kuitenkin, vaikka on siis samalla alalla toimiva, niin haluais, että mä oisin vielä vuoden mukana siinä. Että siirtyis tämä osaamisalue, mitä meillä on, niin sitten sille uudelle yritykselle. Tai sille ostajalle.'* (Keskustelija A)

Keskustelijoiden näkemykset järjestelyjen vaatimasta ajasta kävivät hyvin yksiin aiheesta aiemmin tehtyjen tutkimusten kanssa. Jatkajan löytymisen vaatimasta ajasta ja sovitun siirtymävaiheen pituudesta riippuen prosessin katsottiin vievän kolmesta viiteen vuoteen.

6.2.4 Luopujan ja jatkajan eturistiriidat

Luopujan ja jatkajan toiveet tavoista, joilla asiat hoidetaan, voivat olla hyvin paljon toisistaan poikkeavia. Yrityskauppa ennestään tuntemattomien kauppakumppaneiden kanssa on tässä suhteessa helpompaa verrattuna perheen sisäiseen sukupolvenvaihdokseen, koska oletuksia on vähemmän ja keskustelujen tunne-

kuohut eivät ole samanlaisia. Joskus tehdyt suunnitelmat eivät toteudu, kuten alla olevista kommenteista käy ilmi. Samalla kommenteista käy ilmi myös Heinosen huomio, että usein yhteistä siirtymäaikaa mieluisampi vaihtoehto jatkajalle on ottaa yrityksen toiminta omaan haltuunsa mahdollisimman nopeasti.

> *'Ja meillä oli tästä luopumisesta sitten mun pojan kanssa ja sitten hänen serkkupoikansa kanssa puhetta, sen jälkeen kun yhtiökumppani oli tässä kuviossa mukana, ja et he lähtis jatkamaan tätä, mutta heiltä loppu sitten resurssit, ne oli mulla tai meillä hommissa siinä. Ja se meni puihin'* (Keskustelija A)

> *'jos aatellaan noita keskusteluja, mitä ollaan käyty, niin yks ääripää on se, jossa tää junioripolvi halus lähteä jatkamaan, niin se oli tosta poikki ja pinoon. Vanhat ukot heti pellolle.'* (Keskustelija A)

> *'mutta ne oli tietysti nuorempaa polvea, jonka kanssa ei pystyny sillä tavalla ihan kommunikoimaan.'* (Keskustelija A)

Keskustelijat löysivät luopujan ja jatkajan eturistiriidaksi myös tutkimusaineistoissa esille tulemattomia käytännön asioista. He ottivat erinomaisesti huomioon sen, kuinka tärkeä vaihe on keskustelujen aloittaminen ostajaehdokkaan kanssa. Vaikka kaupan syntymisen mahdollisuus tuntuisi kuinka hyvältä, asiassa täytyy muistaa edetä rauhallisesti ja harkiten sekä suojata oma etunsa siltä varalta, että keskustelut eivät johtaisikaan kaupan tekemiseen asti.

> *'Yks mikä on aivan oleellinen. Aina, jos on joku, joka on kiinnostunu, niin sen kanssa on tehtävä heti vaitiolosopimus, sitten vasta annetaan aineistoa.'* (Keskustelija B)

> *'Yks, mikä tässä myyjän ainakin pitää huomioida, että aina kun kertoo yrityksestään, se vaitiolosopimus, se täytyy olla silleen hyvin kattava, että se ei vie sitä bisnestä. Ja siitä pitää olla sanktiot ihan riittävän hyvät.'* (Keskustelija B)

Oma etu tulee muistaa suojata myös siinä tilanteessa, että kaupat syntyvät. Myyjän vastuu annettujen tietojen oikeellisuudesta huomioitiin tässä yhteydessä.

> *'Eli myyjän täytyy vakuuttaa ne kaikki asiat, että on antanu oikein, ja niitähän on paljon. Ja niissä sun pitää olla ite 100 %:sti tietoinen, että ne on kunnossa. Koska sinne tulee iso sanktio, jos se ei ookaan. Varaston arvot, kaikki mitä on myyty ja muuta. Asiakaskunnat ja näin*.' (Keskustelija B)

Keskustelijat toivat hyvin voimakkaasti esiin myös sen, että yrityskaupassa kannattaa käyttää riittävästi hyviä asiantuntijoita. Näitä tarvitaan yhtä lailla ostajan valinnassa, kauppakirjojen laatimisessa, verotuskysymyksissä ja niin edelleen.

> *'Yks, mitä näkisin, että asiantuntijaa pitää yrityskaupassa käyttää ja juristia.'* (Keskustelija B)

> *'Vastapuolella on omat juristit, ja sitten mulla itellä pitää olla juristi. Koska välittäjän tehtävä on tehdä tasapuolinen siitä'* (Keskustelija B)

> *'mä oon hyvin paljon samaa mieltä nimenomaan asiantuntijoitten käytöstä, että se on ihan välttämättömyys. Siellä on niin monimutkaisia asioita, että ei niitä pysty maallikko, asiaa tuntematon ei pysty selvittään millään.'* (Keskustelija A)

Asiantuntijoiden käytössä yhtenä tärkeänä asiana nähtiin se, että näin sopimuspapereista saataisi riittävän kattavat. Keskustelijoille oli hyvin tärkeää se, että asiat sovitaan niin tarkkaan, että jälkikäteen mistään asioista ei tarvitse riidellä.

> *'Se on sellanen operaatio, jota minä kattelin, että näin tehtäis, mutta tehtiin vielä 10 sivua lisää. Se on sitä varten, että ei tule ongelmia sen jälkeen, kun sopimus on kirjoitettu.'* (Keskustelija B)

’Niin, koska on paljon asioita, joista voi tulla riita. Sopimus pitäis tehdä aina niin, että siellä ei jälkeenpäin riidellä. Se on kirjoitettava auki joka lause, joka asia.’ (Keskustelija B)

Ammattitaitoisesta palvelusta yrityskaupan yhteydessä oltiin valmiita myös maksamaan. Asiantuntijoiden apu kaikissa yrityskaupan vaiheissa oli keskustelijoiden mielestä siihen sijoitetun rahan arvoista.

’se välityspalkkio on kohtuullinen. Ja kun siinä on ammattilaiset, jotka tekee sitä välitystä, he myöskin määrittelee sulle hinnan, mikä on realistinen hinta tälle yritykselle. Musta tuntuu -hinta ittellä voi olla liian korkee tai liian alhainen, mutta heidän tehtäväänsä kuuluu myös tämä.’ (Keskustelija B)

’että se lukee sen läpi, mikä on välittäjältä tullu, koska siihen antaa molemmat osapuolet, minä annan ja toinen ostajapuoli antaa ehdotuksia, välittäjä koittaa niistä muodostaa yhteisymmärryksen, ja sitten jos mulla on juristi, niin se kattoo, että siellä ei oo mitään kuprua. Koska ei me tunneta lakia.’ (Keskustelija B)

’koskaan kaupassa ei saa tulla riitaa. Jos tulee riita, niin sopimus on tehty huonosti.’ (Keskustelija B)

Kuten edellä olevasta kommentista huomaa, niin asiantuntijoiden osaamisen tason voi myös helposti todeta jälkikäteen.

6.2.5 Verotus

Keskustelijat olivat joutuneet pohtimaan verotuskysymyksiä oman luopumisensa yhteydessä. Se kuitenkin vaikutti olevan keskustelijoille hieman vieraampi ja ehkä myös hieman pelottavampi aihe.

’Ja myös verotuskysymykset on sellasia, joissa voi tulla sitten isoja juttuja, jos ei niitä huomioi.’ (Keskustelija A)

Verotuskysymysten selvittäminen etukäteen katsottiin hyvin tärkeäksi asiaksi. Tämä näkemys käy hyvin yksiin Keskuskauppakamarin tutkimuksen kanssa, jossa 4/5 osaa vastaajista oli sitä mieltä, että verotuksella on merkittävä vaikutus sukupolvenvaihdokseen. Verottajalta saatava ennakkopäätös oli tuttu asia, samoin sen saamisen hitaus ja saatujen päätösten määräaikainen voimassaoloaika. Veroasioita ei haluttu hoitaa itse, koska esimerkiksi useiden asioiden määrämuotoisuus ja aikataulut koettiin hankaliksi. Vastuu siitä, että veroasiat hoidetaan hyvin, haluttiin antaa ammattilaisten tehtäväksi.

’verottajalta on ehdottomasti pyydettävä heidän ennakkoveropäätös. Ja sen tekemiseen täytyy olla asiantuntijajuristi…koska se tietää lain, mihkä se viittaa, mitä on tehty silloin ja mihkä tätä voidaan verrata, tätä tapausta.’ (Keskustelija B)

’verottaja on vastuussa vaan siitä kysymykseen annettavasta vastauksesta.’ (Keskustelija A)

’verottajalta tarvittaessa ennakkopäätös, ettei mene peitellyks osingonjaoks. Ja se aikataulu siihen, että saat verottajalta päätöksen. Se voi kestää puol vuotta…ei kaikilla oo edes sitä hajua, että se kestäis niin kauan.’ (Keskustelija B)

Verotus nähtiin hieman hankalana osa-alueena luopumisessa. Erikoisemmiksi koetut siirtotavat, kuten omien osakkeiden lunastus aiheuttivat selvästi myös epävarmuutta verottajan toimintaa kohtaan. Verotuskysymyksiin oli kuitenkin totuttu hakemaan asiantuntija-apua, joten varsinaiseksi kynnyskysymykseksi tämä ei keskustelijoiden kohdalla luopumisen yhteydessä muodostunut.

6.2.6 Onko yritys siirtokunnossa

Kuten jo aiemmin osaamisen siirron yhteydessä on todettu, niin varsinkin pienissä yrityksissä omistaja-johtajan panos yrityksen toiminnassa ja sen arvostuksessa on aivan oleellinen. Yrityksen siirtokunnosta ja siihen vaikuttavista asioista keskusteltaessa tämä tuli myös selvästi esiin. Yrittäjän tulee olla sekä fyysisesti että henkisesti hyvässä kunnossa silloin kun yrityskauppaa tehdään, muutoin yrityksen arvo saattaa tippua hyvinkin nopeasti. Kyseiset näkemykset ovat täysin vastaavia, kuin Kuusistojen ajatukset yrityksen arvon laskemisesta, jos se ajautuu suvantovaiheeseen ennen yrittäjäpolvenvaihdosta.

> *'Että jos sitten on veto pois jo siinä vaiheessa, ja yritystä ei enää jaksa pyörittää, niin kyllä sen yrityksen arvo laskee siinä aivan oleellisesti.'* (Keskustelija B)

> *'yritys täytyy ennen myyntiä pitää kunnolla pyörimässä. Jos sen sitten romahduttaa, eikä viitti enää itte tehdä, niin sillä arvoa ei oo…mä näkisin, että nää asiat on tärkeitä asioita, sen yrittäjän, joka miettii myydessään.'* (Keskustelija B)

Yrityksen siirtokuntoon vaikuttavia tekijöitä keskustelijat löysivät jälleen käytännön elämän kautta enemmän, kuin mitä tehdyissä tutkimuksissa oli tullut ilmi. Yhtenä tällaisena tekijänä he näkivät yrityksen tietojärjestelmät. Tietohallinnon ja taloushallinnon järjestelmien tulee olla alalle soveltuvia ja niihin tallennettujen tietojen riittävän yksityiskohtaisia, että ne hyödyttävät yritystoiminnan jatkajaa.

> *'mitään yritystä ei kannata ostaa, jos sen tiedonhallinta ei oo kunnossa, asiakasrekisterit pitää olla sellaset, jotka kertoo… ja on memo, mitä on sovittu kenenkin kanssa. Milloin oli, ja kenen kanssa pitää taas seuraavan kerran olla yhteydessä. Ja missä asioissa.'* (Keskustelija B)

Tulkitsisin tämän yhdeksi erinomaiseksi esimerkiksi siitä, millaisilla yrityksen siirtoa edeltävillä tehtävillä toimenpiteillä voidaan yrityksen toimintatapaa muuttaa entistä

kilpailukykyisemmäksi. Tällaisten muutosten tekemisen Malinen & Stenholm näkivät erittäin hyödyllisiksi.

Keskustelijoiden mielestä yhtiön taseen sisältö oli yksi tärkeimmistä yrityksen siirtoon ja jatkajien rahoitukseen vaikuttavista tekijöistä. Näitä näkökulmia esitetään tarkemmin kohdassa 6.3 Laskelmat paneelikeskustelijoiden silmin.

6.3 Laskelmat paneelikeskustelijoiden silmin

Seuraavaksi keskustelijoiden kanssa tutustuttiin laskelmien perustana olevan konsernin tietoihin, jotka on esitetty kohdassa 5.1 Kohdeyrityksen perustiedot. Kohdassa 5.2 Laskelmat luovutustapavaihtoehdoista, olevista laskelmista keskustelijoille esiteltiin kahdeksan erilaista tapaa luopua näistä yrityksistä sekä niiden veroseuraamukset. Läpikäydyt tavat olivat seuraavat:

1. Omistuskauppa, emoyhtiön osakkeet (tytär sisältyy kauppaan)
2. Omistuskauppa, ensin tytäryhtiön ja sitten emoyhtiön osakkeet
3. Substanssikaupat emon ja tyttären liiketoiminnoista yhtä aikaa
4. Yhtiöiden purkaminen, ensin emoyhtiö
5. Yhtiöiden purkaminen, ensin tytäryhtiö
6. Omien osakkeiden hankinta (50 %) ja omistuskauppa
7. Tyttären sulautuminen ja omistuskauppa
8. Emon jakautuminen ja omistuskauppa

Yritysten perustietojen pohjalta keskustelijat totesivat, että kyseinen yritys ei olisi kovin helppo myydä ainakaan yhtenä kokonaisuutena. Samoin ostajan mahdollisuudet saada rahoitusta tämän kaltaiseen yrityskauppaan todettiin melko haastaviksi.

> *’ton tyyppisen yrityksen ostaminen tänä päivänä, missä on tappioo tuottava, omistaa kiinteistöjä, sanoisin, kuka semmosen ostaa, sillä pitää olla todella*

sille kiinteistölle tarvetta, ei sillä ole ostajalle mun mielestä mitään käyttöä.' (Keskustelija B)

'Ja yks on se, että jos uus omistaja ostaa yritystä, jolla on kiinteistöjä paljon, niin kuin tässä, menet pankkiin kysymään, ne nauraa sut ulos, mitä sä sillä teet, bisnestähän sun pitää tehdä.' (Keskustelija B)

Keskustelijat yllättyivät siitä, että erilaisia vaihtoehtoisia tapoja kaupan tekemiseen on melko paljon. Samoin yllättävänä koettiin se, että kauppojen tekemisen järjestyksellä voi olla vaikutusta kauppojen veroseuraamuksiin. Osakekauppa ja liiketoimintakauppa olivat tutuimpia ja sen vuoksi näiden eroja ja niiden vaikutuksia käytännön kaupanteossa tuli vertailtua selvästi muita enemmän.

'Osakekauppa tai liiketoimintakauppa, nää on ne 2 vaihtoehtoa, mitä yleensä käydään läpi.' (Keskustelija A)

Kaupanteon toivottiin olevan mahdollisimman yksiselitteistä. Keskustelijat suosivat selvästi sellaisia malleja, joissa yrityksestä luovutaan kokonaan yhdellä kertaa.

'Osakekaupassahan on sikäli, että kun myy kaikki osakkeet, niin se homma on siinä. Et liiketoimintakaupassa voi jäädä se liike-, tai se yritys vielä käteen, ja mahdollisesti jotain varastoa ja muuta sen tyyppistä, epäkuranttia tavaraa, jota ei sit ostajalle kelpaa. Että osakekaupassa on aina se hyvä puoli, että se on siinä.' (Keskustelija A)

Osakekaupassa kauppakirjojen teon katsottiin olevan yksinkertaisempaa, koska osakkeet ovat yksiselitteinen kaupan kohde, mukana siirtyy kaikki varat, velat ja vastuut. Tällöin yksityiskohtaisia erittelyjä kaupan kohteen sisällöstä tarvitaan vähemmän.

'liiketoimintakauppahan ei ole sitä, että siitä vaan se bisnes viedään. Liiketoimintakauppaanhan määritellään myös hirmuisen paljon asioita, rahan siirrot, siirtyykö siitä myöskin varasto, takuuasiat ja näin. Paljon yksinkertai-

sempi, niin kuin on sanottu, on osakekauppa, ja silloin tiedetään puolin ja toisin mitä ollaan myymässä, tai ainakin myyjä tietää.' (Keskustelija B)

Kauppaneuvottelujen käymisen ja kaupanteon välinen aika, varsinkin jos se on pitkä, saattaa tuoda ristiriitoja osapuolten välille. Kaupan ehdoissa tulee olla huomioitu myös se, miten kauppaan vaikuttaa, jos tässä välissä tapahtuu jotain, joka oleellisesti vaikuttaa yhtiön toimintaan tai arvoon.

'Liiketoimintakaupassa on vielä se, että on muistettava sellainen asia, että sä pyörität sitä bisnestä, ja kun lyödään päivämäärä lukkoon, siitä eteenpäin se bisnes on toisen. Ja tähän asti toisen. Sitten tulee se, että mä oon tehnykin helvetin ison kaupan tossa välissä, miten se liiketoiminta, se bisnes, tai mikä raha on kummankin. Mistä päivästä. Onks se siitä kaupasta, eli liiketoimintakauppa on tehtävä vielä tarkemmin kuin osakekauppa. Varaston arvot, tämä määriteltävä, kenen omaisuutta on mikäkin raha, mikäkin tavara' (Keskustelija B)

Näiden kahden kauppatavan vertailussa päädyttiin myös siihen huomioon, että on kauppatapa kumpi tahansa, niin myyjän antamat vakuutukset ovat erittäin tärkeitä. Myyjältä tulee aina olla kirjallinen vakuutus siitä, että hän on antanut ostajalle kaikki yrityksen tiedot ja että ne ovat todenmukaisia.

'Kauppakirjassa olevat yksilöidyt kaikki asiat. Liiketoimintakauppaan sä joudut tekeen paljon pitemmälle kauppasopimuksen, ja yksilöimään siellä tarkasti. Osakekaupassa siellä pystytään kauppakirjassa, mutta siellä on vakuutusasiat, jos hyvä kaupantekijä on, tai välittäjä, niin se vaatii molemmin puolin nää pirun tarkasti, mutta tavallinen ihminen kun tekee kauppaa toisen kanssa, nämä kaikki jää, ei niitä tehdä. Ja tässä mennään siihen kuoppaan, josta sitten tapellaan.' (Keskustelija B)

Keskustelussa näkökulma kääntyi välillä ostajan puolelle. Myyjälle helppo ja selkeä osakekauppa saattaa ostajan puolella tuntua riskialttiimmalta vaihtoehdolta, koska kaikista yhtiön historian mukanaan tuomista vastuista voi olla vaikea saada

selvää kaupanteon yhteydessä.

> *'miks joskus valitaan liiketoimintakauppa mieluummin kuin osakekauppa, ja perustetaan uus yritys, johon ostetaan tää liiketoiminta, niin sillä halutaan estää, että sen osakeyhtiön mahdollisesti vanhoja mörköjä ei siirry mukaan. Koska osakeyhtiössä, kun sä ostat osakkeet, niin sieltä tulee kaikki.'* (Keskustelija A)

Yrityksen jokapäiväiseen käytännön toimintaan liittyviä yksityiskohtia ja niiden liittymäkohtia kauppaneuvotteluihin tuli kiitettävän paljon esiin keskusteluissa. Tällaisia näkökohtia saattaa helposti jäädä huomioimatta, jos kauppaa tekemässä ei ole osaavia asiantuntijoita tai yksityiskohtiin huolella perehtyneitä kauppa-kumppaneita.

Yksi tällainen yksityiskohta oli yrityksen antamat takuut tuotteilleen. Jos yrityksen liiketoiminta myydään, mutta takuuvastuut jäävät myyjälle, niin miten sen on mahdollista esimerkiksi toimittaa asiakkailleen heidän tarvitsemiaan varaosia?

> *'Että takuuvastuuthan ei siirry liiketoimintakaupassa yleensä, vaan ne on siihen päivään asti vanhan omistajan, ja siitä eteenpäin ne on uuden. Mites varaosat? Keneltä varaosat sitten minä ostan koneeseen. Näitä ei ajattele kukaan, kun tätä liiketoimintaa kaupataan.'* (Keskustelija B)

Toinen keskustelua herättänyt käytännön yksityiskohta oli varaston arvostaminen. Varaston todellinen arvo ja siellä olevan epäkurantin tavaran määrä eivät useinkaan ole yksiselitteisiä. Joillain aloilla tavaraa saattaa fyysisesti olla varastoituna asiakkaan varastoon tai omassa varastossa saattaa olla asiakkaan omistamaa tavaraa. Näissä tapauksissa täytyy pystyä myös selvittämään, että missä mikäkin varastolistassa mainittu tuote sijaitsee.

> *'yks tärkeimpiä asioita kauppaneuvotteluissa on se, että kullakin yrityksellä on varasto. Ja siitä tulee aina enemmän tai vähemmän erimielisyyttä, on epä-kuranttia ja kuranttia varastoa, ja kuka sanoo, mikä on kuranttia. Ja se*

varaston arvo pitää olla realistinen arvo, yksilöity joka nimikkeelle. Ja se pitää olla silloin, kun ne neuvottelee, myyjän täytyy se jo tehdä etukäteen. Tää vaan vinkkinä, että tähän kompastuu joka ainoa, tai tää tulee eteen, joka ainoa myyjä. Ja jos se ei oo hyvin tehty, niin, ja siellä on kupruja, valheita, tai sutta on sinne hinnoteltu kovaks, niin tää on oikeusjuttu heti.' (Keskustelija B)

Substanssi- eli liiketoimintakauppa, jossa jäljelle jäisi yhtiö, jolla on omistuksessaan pelkkää rahaa, ei keskustelijoista tuntunut hyvältä vaihtoehdolta. Vaikka rahat voisi tulevina vuosina nostaa osinkona ulos ja se olisi verotuksellisesti järkevä vaihtoehto, niin yrityksestä kerralla eroon pääseminen tuntui kuitenkin houkuttelevammalta vaihtoehdolta.

'Mäkin mietin, että joku kysyy, että ostais liiketoiminnan sieltä jonkun pois, niin siinä tulee se eteen, että kun olet eläkeiässä itte, niin ei tota kauppaa, en mä nää järkevänä. Se pyörii siellä, etkä sä voi periaatteessa lopettaa sitä, sä maksat ison veron siitä, mutta sellaselle joka myy bisneksen, ja jatkaa sitten sitä, määrätyn osabisneksen sieltä yrityksestä, ja jatkat sitä yritystä edelleen, se on hyvä ratkaisu. Siihen se soveltuu, mutta eläkkeelle jäävälle yhdelle yrittäjälle tai yrittäjille se ei oo paras mahdollinen.' (Keskustelija B)

Yritysten siirtotapoja mietittäessä vaikutti siltä, että tutuimmat siirtotavat tuntuivat myös turvallisimmilta. Kun keskusteltiin vähemmän käytetyistä siirtotavoista, niin niissä nähtiin helpommin ongelmia. Verotuskysymykset nähtiin vaikeampina heti, kun siirtotapa oli jotain muuta kuin suora osakekauppa.

'Ja omien osakkeiden hankinta ei ole niin yksinkertainen kuin sitä helposti luullaan.' (Keskustelija B)

'Tavallinen ihminen varmasti ajattelee väärin. Ne ei tiedä veroseuraamuksia siitä. Ja koska mitään muita seuraamuksia ei oo. …sitten hänen täytyy kysyä veroasiantuntijalta, että mites nää vaihtoehdot on. Minkälaisia seuraamuksia, mitä mun pitää huomioida, koska niitä ei voi korjata jälkikäteen.' (Keskustelija B)

Vähemmän käytetyistä siirtotavoista keskustellessa myös oletukset ja uskomukset astuivat esiin. Ne näyttäytyivät jopa vahvana tarpeena todistaa, että näin ei voi menetellä, kuten seuraavista Keskustelija B.n omien osakkeiden lunastamiseen liittyvistä kommenteista voi päätellä:

’Se on suunnilleen maksimi, mitä kannattaa edes ajatella verottajalta pyytää omien osakkeitten ostamista niistä kauppahinnasta on maksimissaan 30 %. Jos kuvittelet, että sä saat puolet omia osakkeita ostaa, niin kyllä menee peitellyks osingonjaoks. Verottajalta et saa päätöstä. Se on ihan selvä.’

’Muistakaa se, että ette varmasti saa meneen läpi, isoissa ettekä pienissä kaupoissa.’

’Tai minulle on opastettu sitä, että 30 %:kin ollaan siellä rajoilla.’

’Koska ei oo omien osakkeitten ostaminen minkään lain mukaan mahdollista, niin ei varmasti mene läpi.’

’Koska se ei oo lain mukaan oikein tehty, niin se riippuu tähän kauppaan, ja ne perustelut, mitkä ne todella perustelut on, ne ei ole sitä, ettei tartte ostajan ostaa rahaa. Ne perustelut on paljon muuta. Ja minä heittäsin nyrkkisääntönä, että älkää kaupatko enempää kuin 30 %:a. Se on ihan, 50 % ei mee missään tapauksessa läpi. Ei, se menee ilman muuta peitellyks osingonjaoks. Ja jos sen huonosti pyytää verottajalta, niin sitten se vuoden päästä tulee peiteltynä osingonjakona. Sä oletkin kysyny näin, ja sä maksatkin noin. Ja se tarkottaa sitä, että vois sanoa, että se mitä sait, niin meni, ja sitä jälkeenpäin et voi korjata. Et voi valittaa mihkään siitä. Verottajan päätöstä tästä, siihen ei oo valitusoikeutta. Ennakkopäätös annettu, jos on sen mukaan maksettu, niin se on ihan ok. Mutta jos sä et oo maksanu sen mukaan, sä oot kiertäny sitä, niin varmasti maksat verot, etkä saa valittaa mihkään. Siitä on se päätös.’

Keskustelussa mukana oleville luopujille tuntui olevan tärkeää, että yhtiöiden toiminta on kaikissa olosuhteissa selkeää ja suoraviivaista. Näin myös luopumisen suunnittelussa haluttiin yhtiöistä saada aikaan selkeitä kokonaisuuksia.

> *'Niin myis niitä liiketoimintoja pois, mistä ei itte pidä. Tekis niistä omat yhtiöt, ja myis sen osakekauppana sitten pois. Ja sitten se kiinteistöyhtiö ilman muuta, jos siitä haluaa päästä.'* (Keskustelija B)

Asioita puitiin keskustelussa useasta näkökulmasta. Lopulta päädyttiin siihen, että koska tietoja kohdeyrityksen osakkaiden jatkotoiveista ei ole ja muuttuvia tekijöitä on niin paljon, niin on mahdotonta määritellä, mikä olisi yksi ainoa oikea tapa luopua yrityksestä. Sekä myyjän että ostajan toiveet vaikuttavat aina loppu-tulokseen.

> *'Mun mielestä kyllä se on yrityskaupan asiantuntijan kanssa sitä vois keskustella, onko TE-keskuksessa semmosta, tai yrityskaupan juristin kanssa, että minkälaisia vaihtoehtoja tässä mun bisneksessä vois tehdä, mikä mun ikä on, miten mä meinaan jatkaa sitä, onko useampia yrityksiä, onko mulla joku uus liikeidea, jota sitten jossain yhtiössä taas pyöritettäis. Ja myydään joku liiketoiminta jostain pois, että se ei enää mua kiinnosta, mutta sillä olis arvoa kumminkin, ja kyllä se on niin iso kenttä tuo bisneskenttä, että vaihtoehtoja, niinkun tossa alussa tuli juttua, että kyllä ne on tapauskohtaisia, katottava hyvin pitkälle.* (Keskustelija B)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

7.1 Johtopäätökset

Suomessa yrityksiä siirretään luopujilta jatkajille päivittäin, siinä ei ole mitään ihmeellistä. Siirron osapuolille se useimmiten on ainutkertainen tapahtuma. Päätöksenteossa järkiperäisten perustelujen ohella on usein mukana lisäksi suuri tunnelataus varsinkin luopujan puolella. Tämä tekee päätöksenteosta entistä haasteellisempaa.

Yrittäjäpolvenvaihdoksen elinehtona on pidetty liiketoiminnan elinkelpoisuuden varmistamista (Heinonen 2005, s. 49). Tutkimuksessa tämä käsitys sai vahvistusta paneelikeskustelussa, jonka osapuolet katsoivat, että onnistuneessa yrityksen luovutuksessa niin yrityksen kuin luopujankin tulee olla hyvässä kunnossa luopumishetkellä. Esimerkkiyrityksen tappiollinen toiminta sai keskustelijat toteamaan sen myymisen lähes mahdottomaksi toimenpiteeksi. Tämäkin kommentti vahvistaa ajatusta, että liiketoiminnan tulee olla elinkelpoista, että jatkaja on ylipäänsä mahdollista löytää.

Kuusistojen mukaan onnistuneen sukupolvenvaihdoksen ja johtajuuden siirron myötä yritykselle luodaan perusedellytykset pärjätä kilpailussa ja liiketoiminnan kehittämisessä tulevina vuosikymmeninä (Kuusisto & Kuusisto 2008, s.9). Paneelikeskustelijat olivat hyvin vahvasti samalla kannalla korostaen erityisesti riittävän pitkän ja joustavan siirtymäajan merkitystä yrittäjäpolvenvaihdoksessa.

Omistajanvaihdoksen vaikutukset sen kohteena olevan yrityksen sidosryhmiin näkyvät usein ensimmäisenä henkilöstössä. Henkilöstön henkinen valmius johtajan vaihdokseen rakentuu paljon tiedotuksella projektin etenemisestä ja siitä, miten se vaikuttaa henkilöstön asemaan. (Haapalainen 2007, s. 45). Tässä asiassa keskustelijoilla oli ollut erilaisia käytäntöjä. Toinen oli kertonut aikeistaan jo huomattavasti ennen koko projektin aloittamista ja oli hyvin tyytyväinen toimintatapaansa. Toinen oli kertonut asiasta vasta kaupan realisoiduttua. Hän itse piti omaa toimintatapaansa onnistuneena, mutta ulkopuolisin korvin kuultuna, tapa

vaikutti hänen persoonaansa sopivalta, mutta vaikutukset henkilöstössä eivät olleet pelkästään myönteisiä. Tutkimuksen johtopäätöksenä näkisin, että riittävän aikaisin aloitettu henkilöstön valmistelu auttaa projektin läpiviennissä ja vähentää muutoksesta henkilöstölle aiheutuvia henkisiä paineita.

Tutkimuksessa kävi ilmi myös, että siirron kohteena olevan yrityksen toimiala ja toimintaympäristö vaikuttavat suuresti siihen, minkä sidosryhmien suhteiden hoitoa luopujat pitivät erityisen tärkeinä. Erikoistavaran maahantuojalla suhteet päämieheen ovat ensiarvoisen tärkeät toiminnan jatkumisen kannalta. Käyttötavaran valmistajalla puolestaan suhteet vakituisiin asiakkaisiin nousevat tärkeimmäksi. Yrityksen toimialan ja toimintakulttuurin mukaiset erityispiirteet tulee ottaa huomioon yrittäjäpolvenvaihdoksen tiedottamista suunniteltaessa.

Luopujan osaamisen siirto sekä liiketoiminnassa tarvittavien suhteiden ja verkostojen siirto jatkajalle ovat haasteellisimpia kohtia yrityksen siirrossa (Heinonen 2005, s. 42). Tutkimuksessa tästä oltiin samaa mieltä. Keskustelijoiden mielestä yrittäjäpolvenvaihdoksen onnistumiseksi luopujan tulee jäädä siirtymäajaksi yrityksen päivittäiseen toimintaan mukaan. Tämän aktiivisen siirtymäajan tulee olla vähintään puoli vuotta. Ensiarvoisen tärkeäksi keskustelijat katsoivat myös avainhenkilöiden sitouttamisen jatkamaan yrityksen palveluksessa yrittäjäpolvenvaihdoksen jälkeen, samoin kuin Heinonen on kirjassaan todennut (Heinonen 2005, s. 48).

Johtajuuden ja vastuiden siirrosta Koiranen oli sitä mieltä, että muutokset eivät tapahdu hetkessä, joten niille tulee antaa riittävästi aikaa (Koiranen 2000, s. 112). Tähän asiaan tutkimuksessa saatiin erilainen näkemys. Keskustelijoiden hyvin voimakas kanta oli, että yrityksen johtamisesta ja vastuista vastaa kerrallaan vain yksi johtaja. Yrityksen omistusoikeuden siirtyessä myös nämä velvollisuudet siirtyvät uudelle omistajalle. Luopuja toki toimii neuvonantajana, mutta lopulliset päätökset tekee uusi omistaja. Tutkimuksen päätelmänä katsoisin keskustelijoiden kannan mukaisen selkeän rajanvedon olevan hyvin perustelua yrittäjäpolvenvaihdoksissa. Sukupolvenvaihdoksissa Koirasen kuvaama johtajuuden siirtäminen vähitellen on varmasti huomattavasti yleisempää ja myös toimivaa.

Yrityksestä luopumiseen liittyvistä ongelmista henkinen valmius on varmasti yksi vaikeimmin määriteltävistä asioista. Keskustelijoista huomasi, että oma yritys oli ollut ja oli heille erittäin tärkeä osa elämää, kuten myös Heinonen oli omassa tutkimuksessaan todennut (Heinonen 2005, s. 31). Kuitenkin keskustelijoiden näkemykset ja toimintatavat poikkesivat toisistaan huomattavasti. Toinen keskustelija oli selkeästi etukäteen suunnitellut tavoiteaikataulun luopumisen läpi viemiseksi ja pitänyt siitä kiinni. Hän vaikutti erittäin tyytyväiseltä tekemäänsä ratkaisuun ja lopputulokseen. Toisen keskustelijan suhtautuminen asiaan oli huomattavasti ristiriitaisempaa. Hän oli valmistellut yrityksestä luopumista, mutta oli kuitenkin myynyt vain osan osakkeista ja oli yhä kokopäiväisesti mukana yrityksen toiminnassa. Hänestä näkyi halu luopua koko yrityksestä, mutta toisaalta hän ei halunnut päästää siitä irti.

Keski-Suomen TE-keskuksen tekemän tutkimuksen mukaan yleisin kanava jatkajan löytämiseksi on ollut suku ja lähipiiri (Meriläinen 2004, s. 25 - 28). Keskustelijat olivat toimineet samoin ja aloittaneet jatkajan etsimisen oman perheen jäsenistä. Tutkimuksissa, jotka on tehty 2000-luvun alussa, on monesti havaittu, että yrittäjät eivät löydä kanavaa, jonka kautta lähtisivät liikkeelle jatkajan etsimisessä. Omassa tutkimuksessani keskustelijat näkivät asian toisin. Heitä oli lähestytty asian tiimoilta useamman tahon toimesta ja kanavia oli ollut helppo löytää. Erinomaiseksi tiedonhakukanavaksi tässäkin asiassa todettiin internet. Johtopäätöksenä totean, että palvelujen saatavuus on parantunut huomattavasti 2000-luvun aikana. Tähän on omalta osaltaan vaikuttanut internetin käytön lisääntyminen ja se, että kun suurten ikäluokkien eläköityminen on saanut paljon media-aikaa, niin sekä julkinen sektori, että yksityiset palveluntarjoajat ovat kehittäneet tarpeeseen soveltuvia palvelumuotoja.

Tutkittaessa järjestelyjen vaatimaa aikaa useissa tutkimuksissa (Joensuun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu, PK-Instituutti) on päädytty hyvin samansuuntaisiin lopputuloksiin. Näissä sopivana siirtymäaikana on pidetty noin viittä vuotta, sisältäen sekä siirron suunnittelun että toteutuksen. Omassa tutkimuksessani keskustelijat olivat hyvin samoilla linjoilla todetessaan, että suunnitteluun

ja jatkajan löytymiseen tulee varata yhdestä kolmeen vuotta ja aktiiviseksi siirtymäajaksi tarvitaan noin vuosi sekä tämän jälkeen vähitellen luopumiseen saattaa mennä joitain vuosia.

Luopujan ja jatkajan eturistiriitoja tutkimuksessa nousi esiin yllättävänkin laajasti ja useista näkökulmista. Kaupan kohde, eli myydäänkö osakekanta vai liiketoiminta, nähtiin yhtenä yleisesti tunnettuna eturistiriitana. Usein myyjä haluaisi myydä yhtiön osakekannan ja ostaja ostaisi mieluummin liiketoiminnan. Neuvottelu-vaiheessa luopujat painottivat vaitiolosopimuksen tärkeyttä, ettei käy niin, että ostajakandidaatti urkkii tietoonsa yrityksen kilpailuedut ja perustaa sitten oman kilpailevan yrityksen. Yrityksen, tai yrityksen sisällöstä lähinnä varaston, arvon-määrityksessä nähtiin todennäköinen ristiriitojen aiheuttaja. Keskustelijat olivat kuitenkin sitä mieltä, että kauppakirjat liitteineen tulee laatia asiantuntijoiden ja juristien avustuksella ja asiat tulee sopia niin tarkasti, että jälkikäteen ei tarvitse riidellä. Eturistiriitojen pohdinta laajeni myös kolmanteen osapuoleen eli itse yritys-seen. Kun mahdollinen jatkaja oli sitä mieltä, että ’vanhat ukot pihalle heti’, katsoi yrittäjä, että tämä ei ole yrityksen edun mukaista ja kauppaneuvottelut päättyivät siihen. Itse näkisin, että eturistiriitoja saattaa todennäköisemmin esiintyä perinteisissä sukupolvenvaihdoksissa, joissa sopimusten yksityiskohtaista tekemistä ei katsota yhtä tärkeäksi kuin vieraan osapuolen kanssa.

Verotuksella oli Keskuskauppakamarin vuonna 2000 tekemän tutkimuksen mukaan merkittävä vaikutus sukupolvenvaihdokseen yli 4/5 osan mielestä. Omassa tutkimuksessani yrittäjäpolvenvaihdoksesta päädyin edellisestä osittain eriävään mielipiteeseen. Tehtyjen laskelmien valossa erilaiset luopumistavat eivät kovin oleellisesti vaikuta luopumisen verotukselliseen lopputulokseen. Keskustelussa luopujien mielipiteet tukivat laskelmien antamia tuloksia. Heidän näkemyksensä mukaan verotus oli yksi selvitystä vaativa, melko haastavakin, yksityiskohta osana luopumisen suunnittelun prosessia. Sen vaikutukset haluttiin selvittää, mutta se ei ollut ohjaavana tekijänä yrityksen luopumistavan valinnassa. Paneelikeskustelussa verotus näyttäytyi myös sen verran vieraampana tai pelottavampana aihealueena, että keskustelijoiden kommentit olivat suhteellisen vähäisiä. Verotukseen liittyvissä asioissa näen selkeän eron ajattelutavassa sukupolvenvaihdoksen ja yrittäjä-

polvenvaihdoksen välillä. Yrityksen siirtyessä oman perheen sisällä on yleisempää ajatella, että tästähän on jo verot maksettu vuosien varrella. Yrityskauppa vieraan jatkajan kanssa on nähdäkseni helpompi ajatella myynniksi, josta tulee maksaa veroa.

Vaihtoehtoisista luopumistavoista keskustelijoille tuttuja olivat lähinnä osakekauppa ja liiketoimintakauppa. Näistä keskusteleminen ja niiden vertailu sujuivat rauhallisesti pohdiskellen. Yhtiön purkaminen puolestaan koettiin niin huonoksi ajatukseksi, että se ei edes herättänyt keskustelua. Omien osakkeiden lunastuksesta keskusteleminen puolestaan aiheutti jopa kiivasta vastustamista. Oman näkemykseni mukaan omien osakkeiden lunastaminen voisi kohdeyhtiön kaltaisessa yhtiössä toimia hyvänä ennakkovalmisteluna ennen osakkeiden myyntiä jatkajalle. Näkökantojen ristiriitaisuudesta johtuen jäin pohtimaan sitä, onko kyseinen toimintatapa myös yritysvälittäjille niin vieras, että sitä ei käsitellä asiakkaiden kanssa. Tästä nousi esiin myös ehdotukseni pienen jatkotutkimuksen aiheeksi. Olisi mielenkiintoista selvittää, kuinka monia ja millaisia luopumistapoja yritysvälittäjän ja luopujan kesken käydään läpi?

Yrityksen siirron yhtenä ennakkovalmistelutoimena on esitetty sen toimintatavan muutos entistä kilpailukykyisemmäksi (Malinen & Stenholm 2003, s. 144). Tutkimuksessani en saanut suoraan tätä näkemystä tukevaa näyttöä. Samansuuntaista ajattelutapaa edusti kuitenkin näkemys, että yrityksen tietojärjestelmien on oltava ajanmukaisia ja niiden tietojen ajan tasalla. Asia nähtiin siten, että yrityksen on koko ajan oltava mahdollisimman kilpailukykyinen, eikä tätä asiaa tarvitse erikseen korjata ennen yrityskauppaa.

Siirron ennakkovalmistelutoimista tärkeimpänä nähtiin se, että yrityksen kokonaisuus on ostajalle houkutteleva ja järkevä. Tutkimuksen kohdeyrityksen kaltaisissa yrityksissä keskustelijat pitivät järkevänä ajatusta, että yrityksen eri liiketoiminta-alueet eriytettäisi omiksi yhtiöikseen. Yhtiöt voisi myydä jatkajille yksi kerrallaan. Toimintatapana liiketoiminta-alueiden eriyttämisessä voisi käyttää jakautumista. Erityisen tärkeänä keskustelijat näkivät sen, että kiinteistöt eivät olisi rasittamassa liiketoimintayhtiön tasetta, vaan ne olisivat omana yhtiönään.

Tutkimuksen odottaessa valmistumistaan verolait ehtivät muuttua useaan kertaan. Kyseisiä muutoksia ei ollut tiedossa paneelikeskustelun aikana, joten keskustelijoiden kommentteja asiasta ei ole. Itse näkisin jatkuvat muutokset huonona asiana yrittäjäpolvenvaihdoksen kannalta sekä myös laajemmin yrittäjyyden kannalta. Verotuksen poukkoilevuus aiheuttaa epävarmuutta tulevaisuutta kohtaan. Verotukseen kaivattaisi enemmän ennakoitavuutta sekä yrittäjänä toimimisen että yrityksestä luopumisen näkökulmasta.

7.2 Yhteenveto

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millainen luopumistapa olisi luopujalle edullisin ja millaisia asioita tulee ottaa huomioon kun yrityksen toiminta luovutetaan jatkajalle, joka tulee oman perheen ulkopuolelta.

Tutkimuksessa todettiin, että yrityksen johtaminen yrittäjäpolvenvaihdoksen toteutumishetkellä on hyvin erilaista verrattuna sukupolvenvaihdoksen toteutumishetkeen. Yrittäjäpolvenvaihdoksissa ei voi olla samanlaista jaetun johtajuuden vaihetta kuin sukupolvenvaihdoksissa, vaan vastuu päätöksistä siirtyy yhtiön luovuttamisen myötä uudelle omistajalle. Johtajuuden siirrossa huomattavaa hyötyä voi olla siitä, että luopuja on jo suunnitteluvaiheessa valmistellut sidosryhmiä tulevaan muutokseen. Henkilöstölle turvallisuuden tunnetta tuo se, että he tietävät luopujan etsivän yritykselle hyvän jatkajan, kun sen aika koittaa. Yhteistyökumppaneiden näkökulmasta luopujan luottamus jatkajan kykyihin antaa positiivisen signaalin yhteistyön hyvästä jatkumisesta tulevaisuudessakin. Osaamisen siirto puolestaan nähtiin pitkänä prosessina, johon luopujat olivat erittäin motivoituneita sitoutumaan pitkäksikin aikaa. Yrittäjäpolvenvaihdoksessa jatkajalle kaikki asiat tulevat uusina, toisin kuin sukupolvenvaihdoksissa. Tämä osaltaan pidentää osaamisen siirron vaatimaa aikaa.

Itse yrityksen hyvinvointi nähtiin erittäin tärkeänä asiana. Tämä näkemys ei liittynyt vain luopumisen hetkeen, vaan siihen, että yritystä täytyy koko ajan hoitaa niin

hyvin, että luopumishetkellä ei tarvita erityisiä toimenpiteitä yrityksen saattamiseksi siirtokuntoon. Poikkeuksena tähän myönnettiin kuitenkin mahdollinen tarve jakaa yrityksen toiminta pienempiin osiin, jolloin jatkajien löytäminen voisi olla helpompaa heidän taloudellisten resurssiensa riittävyyttä ajatellen.

Yrittäjäpolvenvaihdoksen mahdollisia ongelmia tunnistettiin useita. Samalla niihin kuitenkin osattiin löytää myös ratkaisuja. Järjestelyjen vaatima aika todettiin pitkäksi. Viimeistään 60-vuotiaana suunnitelmien tekeminen on ajankohtaista. Samalla tämä järjestelyihin käytetty aika nähtiin hyödyllisenä, koska se mahdollistaa henkisen valmistautumisen luopumiseen. Tutkimuksessa tunnistettiin myös huomio, että mitä myöhäisemmäksi luopuminen siirtyy, sitä vaikeampaa siitä tulee. Jatkajan löytäminen ja verotukseen liittyvät asiat tunnistettiin myös ongelmallisiksi, mutta näihin nähtiin löytyvän asiantuntija-apua, jonka avulla ongelmat ratkeavat. Huomattava ero oman tutkimukseni ja aikaisempien tutkimusten välillä oli nähtävissä siinä, että jatkajan löytämiseksi oli nyt olemassa kanavia ja niistä oltiin hyvin tietoisia.

Tutkimuksen yllättävimmiksi huomioiksi nousivat luopujan ja jatkajan eturistiriitoihin liittyvät asiat. Tähän löytyi jopa kolmas osapuoli, itse yritys. Kun luopujan mielestä mahdollisen jatkajan suunnitelmat eivät olleet yrityksen edun mukaisia, yrittäjä päätti lopettaa neuvottelut kyseisen jatkajaehdokkaan kanssa. Tutkimuksessa ilmeni myös paljon yksityiskohtia, jotka tulisi ottaa huomioon joko suunnittelu- tai neuvotteluvaiheessa, ettei niistä muodostuisi eturistiriitoja. Sopimusten tekeminen erittäin yksityiskohtaisesti katsottiin molempien osapuolien eduksi, ettei asioista tarvitse jälkikäteen riidellä. Esimerkkeinä sovittavista asioista mainittakoon muun muassa kiinteän omaisuuden ja varastojen arvostaminen, liiketoimintakaupassa myös siirtohetken tulonmuodostuksen jakamisesta sopiminen ja erilaiset vastuu- ja takuukysymykset. Eräänä riskitekijänä nähtiin liian innokas kaupanteko, jonka myötä ostajaehdokkaalle annetaan kilpailueduiksi luokiteltavaa tietoa, mutta salassapitosopimus jää tekemättä tai sen sanktiot sopimatta.

Tutkimuksen tuloksena totean, että eläkeikää lähestyvät yrittäjät eivät ensisijaisesti lähde myymään yritystään euron kiilto silmissä, tavoitteenaan ainoastaan maksi-

moida luopumisesta saatava rahamäärä. Luopujan kannalta edullisinta on selkeä kokonaisuus, jossa hän luopuu yrityksen omistuksesta, mutta jää yritykseen töihin siirtymäajan opastajaksi ja saa luopua tehtävistä vähitellen. Samalla hän saa yritykselleen innokkaan ja osaavan jatkajan, joka on kyvykäs hoitamaan yritystä hyvin. Luopujalle on tärkeää, että sekä hän itse että yritys voivat hyvin myös jatkossa.

LÄHDELUETTELO

Alhola, K. 2006. Yrityskaupat ja –järjestelyt. Koulutusmateriaali Pretax-instituutista 12.10.2006.

Barach, J., Gantisky, J., Carson, J. & Doochin, B. 1988. Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business. Journal of Small Business Management, vol. 26, no 2, pp. 48 – 56.

Davis, P. & Harveston, P. 1998. The Influence of Family on the Family Business Succession Process: a Multi-Generational Perspective. Entrepreneurship Theory and Practice, Spring 1998, pp. 31 – 53.

Haapalainen, I. 2007. Rennosti tiukka esimies. Helsinki: Edita.

Heinonen, J. (toim.) 2005. Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Helsinki: Tietosanoma.

Immonen, R. 2002. Yrityksen sukupolvenvaihdoksen erilaisia vaihtoehtoja. Tilisanomat 5/2002, 23 – 27.

Immonen, R. 2006. Yritysjärjestelyt. Helsinki: Talentum Media Oy.

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

Joensyyn yliopisto. Täydennyskoulutuskeskus. 2003. OSUVA - Onnistunut sukupolvenvaihdos –hanke: Selvitys jatkajien kokemuksista ja koulutustarpeista OSUVA – hankkeessa. http://tkk.joensuu.fi/alue/osuva/files/selvitys.rtf (luettu 30.8.2007)

Järvenoja, M. 2007. Yritysjärjestelyjen verotus. Helsinki: WSOYpro.

Kauppa- ja teollisuusministeriö. 2005. KTM Julkaisuja 16/2005 Perheyrittäjyys. Perheyritykset jatkuvuuden, uusiutumisen ja kasvuhakuisuuden moottorina. http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/C75B061401048948C225701F0049C1F7/$file/jul16elo_2005_netti.pdf (luettu 29.9.2007)

Keskuskauppakamari. 2000. Sukupolvenvaihdosta koskeva selvitys. http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:KkQIJ_TVjggJ:www.chamber.fi/kkk/julkaisuja/selvityksetjatutkimukset/fi_FI/selvitykset_ja_tutkimukset/_files/7378788281529272 0/default/polvi.pdf+'SUKUPOLVENVAIHDOSTA+KOSKEVA+SELVITYS'&hl=fi&gl=fi&pid=bl&srcid=ADGEESjnqoBKHjgd9pIgLLnl5PIPQjV4ovDZPYQo_5PQc16PR8CV9PsuhBDAUWNrL9OidixUfq6sj1Da-dZRRdFRzG8jDChOh78h6KDYkoZGFLEpLdh1TxLQ9s9ly3AIjRHSycGzQnIM&sig=AHIEtbQhtLR--VEQrS55ZOSrE01WrX5GGA (luettu 30.8.2007)

Koiranen, M. 2000. Juuret ja siivet -Perheyrityksen sukupolvenvaihdos-. Helsinki: Edita.

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

Kuvaja, S. & Saurio, S. 2005. Ammattikorkeakoulun rooli yrittäjäpolvenvaihdoksen edistämisessä. Helsinki: Edita

KVL. 2007. Keskusverolautakunnan päätös 2007/40 http://www.edilex.fi/oikeuskaytanto/kvl/20070040?search=1 (luettu 5.6.2011)

KVL. 2009. Keskusverolautakunnan päätös 2009/39 http://www.edilex.fi/oikeuskaytanto/kvl/20090039?search=1 (luettu 5.6.2011)

Lakari, T. 2005. Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolvenvaihdos. Helsinki: Verotieto.

Lakari, T. & Engblom A. 2016. Käytännön sukupolvenvaihdos – Yritysrakenteet ja verotus. Helsinki. ST-Akatemia.

Laukkanen, S. 1994. Sukupolven vaihdos perheyrityksessä : inhimillinen näkökulma. Tampere. Tampereen teknillinen korkeakoulu.

Malinen, P. & Stenholm P. 2003. Perheyrityksen liiketoiminnan siirron ja sukupolvenvaihdoksen haasteet ja ongelmat Suomessa. Teoksessa: Heinonen J. (toim.) Quo vadis – suomalainen perheyritys?. Turku: Turun kauppakorkeakoulu, PK-Instituutti

Manninen, P. 2001. Yritys vaihtaa omistajaa. Helsinki. WSOY

Meriläinen, T. 2004. Keskisuomalaisten pk-yrittäjien tulevaisuudennäkymät yritysten omistajanvaihdoksista 2004. Jyväskylä: Keski-Suomen TE-keskus. Keski-Suomen TE-keskuksen julkaisuja, 7.

Murtomäki, O. 2007. Yrittäjän arvonlisäverokirja. Helsinki: Verotieto.

Sihto, M. 2005. Suurten ikäluokkien jälkeiset markkinat: Työttömyyttä vai työvoimapulaa?. Työelämän tutkimus – Arbetslivforskning 1/2005, 36 – 38.

Suomen Yrittäjät. 2015. Suomen Yrittäjien jäsentilastot 2015 http://www.yrittajat.fi.c.yrittajat.ent.platform.sh/sites/default/files/migrated_documents/sy_tilastot2015.pdf (luettu 6.5.2016)

Suomen Yrittäjät. 2015a. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2015 https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/migrated_documents/omistajanvaihdos_barometri_2015.pdf (luettu 6.5.2016)

TEM 2013. Yrityskatsaus 2013 – Näkökulmia elinkeinopolitiikkaan, yrityksiin ja yrittäjyyteen http://www.tem.fi/ajankohtaista/julkaisut/julkaisujen_haku/yrityskatsaus_2013_nakokulmia_elinkeinopolitiikkaan_yrityksiin_ja_yrittajyyteen.98249.xhtml (luettu 7.5.2016)

TEM. 2015. Yrityskatsaus 2015 – Haasteena uudistuminen http://www.tem.fi/files/43806/TEMjul_55_2015_web_01102015.pdf (luettu 7.5.2016)

Tilastokeskus. 2011. Vaalitilasto http://www.stat.fi/til/evaa/2011/evaa_2011_2011-04-29_fi.pdf (luettu 4.6.2011)

Tilastokeskus. 2015. Vaalitilasto http://www.stat.fi/til/evaa/2015/evaa_2015_2015-04-30_kat_001_fi.html (luettu 6.5.2016)

Tilastokeskus. 2016a. Palkansaajat ja yrittäjät http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__tym__tyti/020_tyti_tau_104.px/table/tableViewLayout1/?rxid=47f88be4-3747-4fb1-b756-40090f251c7d (luettu 6.5.2016)

Tilastokeskus. 2016b. Väestö http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__vrm__vaerak/055_vaerak_tau_124.px/table/tableViewLayout1/?rxid=352ecdf2-f0c7-428f-82f1-ebbfdc256a29 (luettu 1.10.2016)

Tilastokeskus. 2016c. Väestöennuste http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__vrm__vaenn/010_vaenn_tau_101.px/table/tableViewLayout1/?rxid=b27b8ca0-f507-45c0-a68c-b169685148e0 (luettu 1.10.2016)

Ukkola, O. & Vilppula, T. 2004. Yrityksen omistus muutoksessa Sukupolvenvaihdos, yhtiömuoto, verotus. Helsinki: Edita Publishing.

Valtioneuvosto. 2004. Talouskasvu ja julkistalous ikääntyneen väestön oloissa – Tulevaisuusselonteon liiteraportti 4 http://www.vnk.fi/julkaisukansio/2004/j32-talouskasvu-ja-julkistalous/pdf/fi.pdf (luettu 30.8.2007)

Valtioneuvosto. 2007. Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma http://www.valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/hallitusohjelma-painoversio-040507.pdf (luettu 30.8.2007)

Valtioneuvosto. 2013. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko: kestävällä kasvulla hyvinvointia http://vnk.fi/documents/10616/1093242/J1813_Valtioneuvoston+tulevaisuusselonteko.pdf/dd3096ad-ec81-4077-bfba-d48be835caa7?version=1.0 (luettu 6.5.2016)

Viksten, M., 2005. Suvussa polvelta toiselle. Teoksessa: Kokemus hyödyksi – Yrityskummit 10 vuotta yrittäjien ja kuntien asialla. Helsinki: Yrityskummit.

Westhead, P., Cowling, M. & Howorth, C. The Development of Family Companies: Management and Ownership Imperatives. Family Business Review, vol. 14, no 2, pp. 369 – 385.

Paneelikeskustelu
19.4.2011

Taustat

- Nimeni on Miina Harju
- Olen työskennellyt tilitoimistoissa 18 vuotta, tehtäviä kirjanpitäjästä toimistonvetäjään
- Nyt Osuuskauppa Hämeenmaan laskenta-päällikön toimesta hoito-/opintovapaalla
- Opiskellut Kati 8 –koulutusohjelmassa
- Gradu jäi reilut kolme vuotta sitten puoli-valmiina pöytälaatikkoon odottamaan aikaa parempaa, muuten KTM opinnot kasassa

Gradu

- Aiheena gradussa: Yrittäjäpolvenvaihdos - johtaminen, ongelmat ja toteutustavat
- Tutkimusongelma:

  Millaisia vaihtoehtoisia toimintatapoja olisi käytettävissä, kun yrityksen toiminta luovutetaan jatkajalle, joka tulee oman perheen ulkopuolelta
- Tutkimusongelmaa lähestytään kolmen osa-alueen kautta, kaikki luopujan näkökulmasta:

Gradu

- Yrityksen johtamisen haasteet
  - Kuten muutokset yritykset johtamisprosessissa ja osaamisen siirto jatkavalle yrittäjälle
- Millaisia ongelmakohtia yrityksestä luopumisessa on havaittu olevan
- Millaisia vaihtoehtoja yrityksestä luopumiseen on olemassa:
  - Valinnassa verotusnäkökohdilla olennainen merkitys, joten niihin kiinnitetty erityistä huomiota

Paneeli - luopuminen

- Mitkä tekijät johtivat yrityksestä luopumiseen?
- Löytyikö luopumiseen apua?
  - Mistä? Miten? Millaista?
  - Mitä jäi puuttumaan?
- Oliko helppoa luopua ’oikeaan aikaan’?
  - Vai oliko oikea aika?
  - Miksi yrityksistä ei luovuta ajoissa?
- Kauanko aikaa meni yrittäjyydestä/yrityksestä irti pääsemiseen ’henkisellä’ puolella?

Paneeli - luopuminen

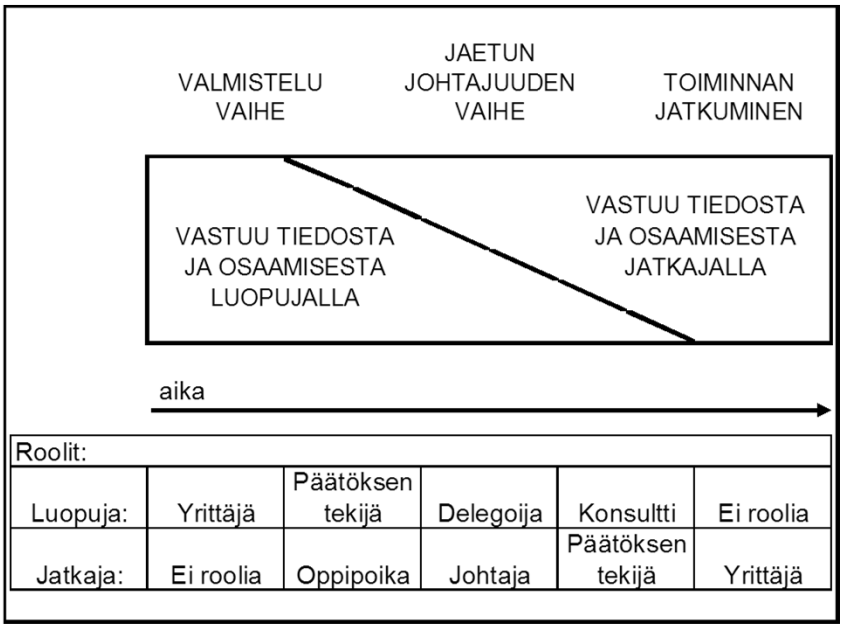
- Mistä jatkaja löytyi?
  - Oliko ison työn takana?
- Kuinka yrityskaupan käytännön toteutus tapahtui?
  - Tarvittaisiinko/olisiko tähän keinoja?
  - Kenen tehtävänä olisi valmistella ja organisoida yrityskauppoja?
- Mitä näette suurimmiksi eturistiriidoiksi luopujan ja jatkajan välillä? (pois lukien kauppahinta)

Paneeli - luopuminen

- Itse listasin seuraavia ongelma-alueita:
  - Johtaminen muutostilanteessa
    - Liiketoiminnan henkilösidonnaisuus
    - Osaamisen siirto
    - Johtajuuden ja vastuiden siirto
  - Ongelmat
    - Henkinen valmius
    - Jatkajan löytäminen
    - Järjestelyjen vaatima aika
    - Luopujan ja jatkajan eturistiriidat
    - Verotus
    - Onko yritys siirtokunnossa
- Puuttuuko yllä olevasta jotain?

Paneeli - luopuminen

- Miten henkilöstö suhtautui yrityskauppaan?
- Miten heille tiedotettiin asiasta?
- Miten muut sidosryhmät suhtautuivat?
  - Kilpailijat, yhteistyökumppanit jne
- Miten osaamisen siirto onnistui?
  - Oliko henkilöstöjohtamisessa haasteita? Millaisia?
  - Tapahtuiko yllättäviä asioita?
  - Olisiko jotain pitänyt tehdä toisin?



Roolit:					
Luopuja:	Yrittäjä	Päätöksen tekijä	Delegoija	Konsultti	Ei roolia
Jatkaja:	Ei roolia	Oppipoika	Johtaja	Päätöksen tekijä	Yrittäjä

Paneeli - esimerkkiyritys

- Onko eri vaihtoehdoilla toimivuuseroja keskenään käytännön elämässä?
- Mihin kiinnitätte huomiota?
- Mikä mietityttää?

Paneeli - esimerkkiyritys

- Esimerkkiyritys:
  - Tuotannollista toimintaa harjoittava yritys, joka on perustettu 1990-luvulla
  - Osakepääoma 8.409,40 € (50.000 mk)
  - Osakkaina kaksi henkilöä, omistus 50% / 50%
  - Omistuksessa tytäryhtiö, joka hankittu 90-luvun lopulla
    - Tyttären osakepääoma 8.409,40 €
    - Tyttären hankintameno emolla 612.204 €
    - Hankinnan konserniaktiiva 478.679 € on kokonaan poistettu konsernitaseesta

Paneeli - esimerkkiyritys

- Arvonmääritys yrityksistä on tehty hyvin pelkistetysti ja suoraviivaisesti
  - Tulevia arvoja ei ole määritetty
  - Pohjana käytetty toteutuneita lukuja kolmelta vuodelta
- Ensin konsernin substanssi (varat-velat) käyvillä arvoilla
  - Kiinteistöille ja tytäryhtiöosakkeille määritelty käypä arvo, muu omaisuus ja velat tasearvoilla
- Liiketoiminnan arvo määritetty kolmen vuoden liiketoiminnan tulosten arvoiseksi

Paneeli - esimerkkiyritys

- Konsernin arvoksi saatu näin 2.100.000 €
- Tytäryhtiön arvoksi saatu 400.000 €
- Emon arvoksi em erotus 1.700.000 €

KONSERNI	Tase	Käyvät arvot
Aineelliset hyödykkeet		
Maa ja rakennukset	679 669	1 500 000
Kalusto ja muut aineelliset	211 483	211 483
Sijoitukset		
Tytäryhtiöosakkeet	0	0
Muut osuudet ja osakkeet	15 714	15 714
Vaihto-omaisuus	105 911	105 911
Rahoitusomaisuus	594 474	594 474
Vastaavaa yhteensä	1 607 251	2 427 582
Lainat rah.laitoksilta	51 613	51 613
Ostovelat	61 359	61 359
Muut velat	141 890	141 890
Siirtovelat	67 218	67 218
Vastattavaa yhteensä	322 080	322 080
Substanssi (varat - velat)	1 285 171	2 105 502
Kolmen tilikauden tuloksen summa		84 475
Substanssi + 'tuottoarvo'		2 189 977
Kauppahinta		2 100 000

TYTÄR	Tase	Käyvät arvot
Aineelliset hyödykkeet		
Maa ja rakennukset	0	0
Kalusto ja muut aineelliset	69 797	69 797
Sijoitukset		
Tytäryhtiöosakkeet	0	0
Muut osuudet ja osakkeet	1 025	1 025
Vaihto-omaisuus	24 753	24 753
Rahoitusomaisuus	45 376	45 376
Vastaavaa yhteensä	140 951	140 951
Lainat rah.laitoksilta	0	0
Ostovelat	5 581	5 581
Muut velat	15 424	15 424
Siirtovelat	18 107	18 107
Vastattavaa yhteensä	39 112	39 112
Substanssi (varat - velat)	101 839	101 839
Kolmen tilikauden tuloksen summa		314 735
Substanssi + 'tuottoarvo'		416 574
Kauppahinta		400 000

EMO	Tase	Käyvät arvot
Aineelliset hyödykkeet		
Maa ja rakennukset	679 669	1 500 000
Kalusto ja muut aineelliset	141 686	141 686
Sijoitukset	0	
Tytäryhtiöosakkeet	612 204	0
Muut osuudet ja osakkeet	14 689	14 689
Vaihto-omaisuus	81 158	81 158
Rahoitusomaisuus	557 341	557 341
Vastaavaa yhteensä	2 086 747	2 294 874
Lainat rah.laitoksilta	51 613	51 613
Ostovelat	55 778	55 778
Muut velat	134 710	134 710
Siirtovelat	49 110	49 110
Vastattavaa yhteensä	291 211	291 211
Substanssi (varat - velat)	1 795 536	2 003 663
Kolmen tilikauden tuloksen summa		-289 457
Substanssi + 'tuottoarvo'		1 714 206
Kauppahinta		1 700 000

Esimerkkiyritys - siirtotavat

1. Omistuskauppa, emon osakkeet (tyttären osakkeet sisältyy emon omaisuuteen)
2. Omistuskauppa, ensin tyttären osakkeet erikseen, sen jälkeen emon osakkeet
3. Substanssikaupat sekä tyttären että emon liiketoiminnasta yhtä aikaa (myyjänä ko yhtiöt itse)

Esimerkkiyritys - siirtotavat

4. Yritysten purkaminen, ensin emo
5. Yritysten purkaminen, ensin tytär
6. Omien osakkeiden hankinta ja omistuskauppa
7. Tyttären sulautuminen ja omistuskauppa
8. Emon jakautuminen ja omistuskauppa

1. Omistuskauppa

- Kauppa voidaan tehdä heti
- Kauppahinta heti myyjien käytettävissä

Myyntihinta	2.100.000
Käteen jäävä osuus	1.747.200
Maksettava vero, myyjä:	
Pääomatulovero (myyntivoitto)	352.800
Maksettava vero, ostaja:	
Varainsiirtovero	33.600

2. Omistuskauppa, ensin tytär, sitten emo

- Kaupat voidaan tehdä heti
- Tyttären kauppahinta tulee emolle
- Emon kauppahinta heti myyjien käytettävissä

Myyntihinta 400.000 + 1.700.000	2.100.000
Emon osakkaille käteen jäävä osuus	1.414.400
Maksettava vero, myyjä:	
Yhteisövero (verovapaa kauppa ja tappio)	0
Pääomatulovero (myyntivoitto)	285.600
Maksettava vero, ostajat:	
Varainsiirtovero	33.600

3. Substanssikauppa

- Kaupat voidaan tehdä heti (emo ja tytär erikseen)
- Kauppahinnat tulee myyville yhtiöille
- Tyttären kauppahinta mahd. siirtää seuraavalla tilikaudella osinkona emolle
- Emon osakkaiden mahdollista nostaa kauppahinta yhtiöstä esim. osinkoina

Myyntihinta 400.000 + 1.700.000	2.100.000
Emon osakkaille osinkoa 3 vuodessa	1.482.254
Emon osakkaille osinkoa 5 vuodessa	1.584.224
Emon osakkaille osinkoa 10 vuodessa	1.801.869

3. Substanssikauppa

Maksettava vero, osakkaat	
Pääomatulovero, osingoista 3 vuodessa	540.224
Pääomatulovero, osingoista 5 vuodessa	438.254
Pääomatulovero, osingoista 10 vuodessa	220.610
Maksettava vero, myyjä:	
Yhteisövero, tytäryhtiö (myyntivoitosta)	77.522
Yhteisövero, emoyhtiö (myyntitappio)	0
Maksettava vero, ostajat:	Ei veroja

4. Yritysten purkaminen, ensin emo

- Purkamiseen kuluu aikaa vähintään 4 kuukautta
- Emon purkautuessa tyttären osakkeet siirtyvät emon omistajien omistukseen
- Purkamisessa osakkaat eivät saa ’kauppahintaa’ rahana, vaan yhtiön koko omaisuuden sellaisena kuin se on (sis. mm. kiinteistöt ja kaluston)
- Omaisuuden arvo (esim kalusto) saattaa romahtaa kun se irrotetaan käyttöympäristöstään (arvon-määritykseen kiinnitettävä erityistä huomiota)
- Omaisuuden realisointi saattaa olla haastavaa
- Kiinteistöistä voi olla huomattavia ylläpitokuluja, mutta jos ne saa vuokrattua, niin niistä on mahdollista saada huomattavia pääomatuloja

4. Yritysten purkaminen, ensin emo

Myyntihinta 2.100.000 (+ 100.000)	2.100.000
Emon osakkaille käteen jäävä osuus	1.685.349
Maksettava vero, ’myyjä’:	
Pääomatulovero (myyntivoitto)	352.800
Varainsiirtovero kiinteistöistä (1.500.000 * 4 %)	60.000
Varainsiirtovero osakkeista ((100.000 + 15.714) * 1,6%)	1.851

5. Yritysten purkaminen, ensin tytär

Myyntihinta (100.000 +) 2.100.000	2.100.000
Emon osakkaille käteen jäävä osuus	1.686.949
Maksettava vero, myyjä:	
Pääomatulovero (myyntivoitto)	352.800
Varainsiirtovero kiinteistöistä	60.000
(1.500.000 * 4 %)	
Varainsiirtovero osakkeista	251
(15.714 * 1,6%)	

6. Omien osakkeiden hankinta 50 % ja emon omistuskauppa

- Kauppa voidaan tehdä heti
- Kauppahinta heti myyjien käytettävissä
- Ylihinta omista osakkeista synnyttää peitellyn osingonjaon riskin

Myyntihinta (1.050.000 + 1.050.000)	2.100.000
Käteen jäävä osuus	1.747.200
Maksettava vero, myyjä:	
Pääomatulovero (myyntivoitto)	352.800
Maksettava vero, ostaja:	
Varainsiirtovero	33.600
(16.800 emo ja 16.800 uusi osakas)	

7. Tyttären sulautuminen ja omistuskauppa

- Sulautuminen vaatii aikaa vähintään 6 kuukautta
- Tytäryhtiösulautumisessa ei tarvita sulautusmis-vastiketta
- Ostajalle vain yksi yhtiö, ei konsernia

Myyntihinta	2.100.000
Käteen jäävä osuus	1.747.200
Maksettava vero, myyjä:	
Pääomatulovero (myyntivoitto)	352.800
Maksettava vero, ostaja:	
Varainsiirtovero	33.600

8. Emon jakautuminen ja omistuskauppa

- Jakautuminen vaatii aikaa vähintään 6 kuukautta
- Kaikkien uusien yhtiöiden ei tarvitse harjoittaa liiketoimintaa (esim. liiketoiminta ja kiinteistöt)
- Yhtiöt voidaan myydä yksi kerrallaan, joko samalle ostajalle tai osa vaikka kiinteistösijoittajalle

Myyntihinta (600.000 + 1.500.000)	2.100.000
Käteen jäävä osuus	1.747.200
Maksettava vero, myyjä:	
Pääomatulovero (myyntivoitto)	352.800
Maksettava vero, ostaja:	
Varainsiirtovero	33.600

Paneeli

- Suuri KIITOS teille kaikille avustanne!