

Aleksi Lindroos

Kuljetusliikkeen sukupolvenvaihdos kommandiittiyhtiössä

Opinnäytetyö
Logistiikka

2018



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Aleksi Lindroos	Insinööri (AMK)	Kesäkuu 2018
Opinnäytetyön nimi		64 sivua 1 liitesivu
Kuljetusliikkeen sukupolvenvaihdos kommandiittiyhtiössä		
Toimeksiantaja		
Kb Anian Lindroos Ky		
Ohjaaja		
Lehtori Raimo Päivärinta		
Tiivistelmä		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia pienen maantiekuljetuksia harjoittavan kommandiittiyhtiömuotoisen perheyriksen sukupolvenvaihdosta, jonka jälkeen liiketoiminta jatkuu ennallaan samanlaisena. Sukupolvenvaihdosprosessi voi kaikkineen olla hyvin pitkä tai vastaavasti hyvin yksinkertainen suorittaa. Tämä kyseinen sukupolvenvaihdos käsitellään teoriatasolla ja on hyvin yksinkertaiseksi suunniteltu, jotta kuljetustoiminnan sujuva jatkaminen kyetään takaamaan. Työssä tutkittiin, miten perheyriksemme sukupolvenvaihdos on selkeimmin suoritettavissa, jotta prosessi ei kuormita ydinliiketoimintaa. Työssä oli tarkoitus selvittää myös omat pätevytyeni jatkajana yrityksen liiketoiminnan haltuunotossa. Vastavainlainen vaihdos on yrityksessä toteutettu noin kaksikymmentä vuotta sitten ja tarkoitus oli selvittää, onko mitään merkittäviä muutoksia prosessin suhteen ilmaantunut tällä aikavälillä.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimus suoritettiin yhtiön perheen sisäisiä haastatteluja hyödyntäen. Liitteenä on haastattelu-kaavake ja sitä käytettiin perheen sisäisten keskustelujen tukena. Pääosa informaatiosta saatiin perheyrikseltämme, jossa on parhaiten tietämystä tätä tutkimusta varten.</p> <p>Tuloksena tässä opinnäytetyössä korostuu kuljetusyrittäjän pätevyksien hankkiminen vaihdoksen jälkeistä aikaa varten. Jatkaja ottaa yritystoiminnan haltuunsa kommandiittiyhtiössä vaihdoksen jälkeen ja ajaa itse yrityksen ajoja työkseen. Eli jatkajalla on oltava liikennelupa oikeuttava pätevyys sekä kaikki kuljettajan pätevytyen liittyvät asiat tulevat olla ajan tasalla, jotta vaihdoksen myötä voidaan liiketoimintaa jatkaa oikealla tavalla. Tämä perheen sisäinen sukupolvenvaihdos yritystoimintaa jatkaen on etenkin kommandiittiyhtiössä melko vaivaton suorittaa ja byrokratian oikeellisuuden vuoksi asianajopalvelu on hyvä vaihdoksen toteutuskeino, jotta kaikki yrityksen resurssit saadaan pidettyä kuljetustoiminnassa. Näin tehostamme ydinliiketoimintaa. Tämä suoriteala kotimaan puoliperävaunuliikenteessä on melko riskitöntä yrittämistä kaluston osalta, mutta johtopäätöksenä tämän työn jälkeen korostuu toiminnan tehokkuuden varmistaminen, lähinnä taksoista johtuen.</p>		
Asiasanat		
kommandiittiyhtiö, yhtiömuoto, sukupolvenvaihdos, maantiekuljetukset		

Author (authors)	Degree	Time
Aleksi Lindroos	Bachelor of Engineering	June 2018
Thesis title		
Ownership transfer between generations in a transport company with limited partnership		64 pages 1 appendix page
Commissioned by		
Kb Anian Lindroos Ky		
Supervisor		
Raimo Päivärinta, Senior Lecturer		
Abstract		
<p>The objective of the thesis was to investigate how to go through the process of an ownership transfer between generations in a small transport family company with limited partnership. All in all, the process of ownership transfer may be quite lengthy or very simple to do. This ownership transfer between generations is investigated theoretically. The process is planned to be very simple so that it is made sure that the transportation business will run smoothly. The objective was to investigate the most practical way to get through the ownership transfer process making sure that it would not cause stress on the actual business. The objective was also to investigate my own competence for taking over the business. A similar transfer process was carried out in our company about twenty years ago and now the purpose is to find out if there have been any bigger changes in the process during the 20 years of time in between.</p> <p>The research method in this thesis is qualitative research. The research was mainly carried out as interviews with family members who work in the company. The interview form is attached as an appendix page and it was used for supporting the conversations. The information was mainly gathered from our family company personnel, since they have the best knowledge for this research process.</p> <p>The result of this thesis emphasizes the importance of securing that the transportation entrepreneur possesses the competences that will be necessary and required after the ownership transfer process. The one who continues the business in limited partnership after the process also does the transportation by himself, meaning that the transport license and all the other truck driver's competences must be up-to-date, making it possible to run the business appropriately after the process. This kind of an ownership transfer between generations in a family company is quite easy to manage in a company with limited partnership. It is a good procedure to go follow the process with the help of a lawyer to make sure that the bureaucracy is executed correctly, enabling the company to keep all the resources on the transportation and enhance the business. This sector in domestic semi-trailer transports is quite a low-risk branch regarding to transport equipment. As a conclusion after this thesis, it is important to ensure the effectivity of the business because the transportation fees are quite low in transport business.</p>		
Keywords		
limited partnership, company form, ownership transfer between generations, road transport		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TYÖN TAUSTA JA TOTEUTUS.....	8
2.1	Työn aiheen valinta ja rajaus.....	8
2.2	Työn tarkoitus ja tavoite	8
2.3	Tutkimusmenetelmät ja -tehtävät sekä tutkimuskysymykset	9
2.4	Teoreettinen viitekehys	10
3	HAASTATTELUTUTKIMUS MENETELMÄNÄ	12
4	YRITYSESITTELY JA TOIMEKSIANTAJAT	14
5	YHTIÖMUODOT JA VASTUUN JAKAUTUMINEN	15
5.1	Yksityinen elinkeinonharjoittaja	15
5.2	Avoin yhtiö.....	16
5.3	Kommandiittiyhtiö.....	17
5.4	Osakeyhtiö	18
6	KULJETTAJAN AMMATTIPÄTEVYYSKOULUTUS	19
7	LIIKENNELUPA	20
8	SUKUPOLVENVAIHDOS PROSESSINA	23
8.1	Prosessin suunnittelu ja valmistautuminen.....	23
8.2	Sukupolvenvaihdoksen ja omistajanvaihdosten rahoitus	27
8.3	Luopujan ja jatkajan asemanmuutos	28
8.4	Liiketoimintasuunnitelma apuvälineenä prosessissa	30
8.5	Hiljainen tieto ja osaaminen liiketoiminnassa	33
8.6	Yrityskauppa	35
8.7	Verotuksen perusteita sukupolvenvaihdoksessa.....	36
8.8	Verovapaa yhtiöosuuden luovutus sukupolvenvaihdoksessa.....	38
9	KALUSTON HANKINTAMAHDOLLISUUDET	40
9.1	Veho-hyötyajoneuvot.....	40

9.2 Scania-kuorma-autot	40
10 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	41
11 TUTKIMUSTULOKSET	42
11.1 Tutkimuskysymysten tulokset.....	42
11.2 Sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen.....	43
11.3 Liikennelupa vaihdoksen jälkeistä liiketoimintaa varten.....	44
11.4 Yhtiömuodon pohtiminen vaihdoksen yhteydessä	44
11.5 Luopujan ja jatkajan välisen asemanvaihdoksen toteutus.....	46
11.6 Vaihdosprosessin pohtiminen ja liiketoiminnan jatkuminen.....	47
12 JOHTOPÄÄTÖKSET JA MAHDOLLISET JATKOKEHITYSIDEAT	51
13 POHDINTAA	56
14 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS.....	58
15 LOPPUSANAT	59
LÄHTEET	60

LIITTEET

Liite 1 Haastattelukaavake perheyrietyksemme jäsenille keskustelun tueksi.

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on perheyriyksen mahdollisesti tulossa oleva sukupolvenvaihdos prosessina. Yritys on pieni ja tiivis kuljetusliike, jonka yhtiömuoto on kommandiittiyhtiö. Tämän pohjalta teen tutkimuksen opinnäytetyöhöni yksilöllisenä selvityksenä. Tarkoitukseni on selvittää teoriatasolla, mitä kaikkea prosessi sisältää kommandiittiyhtiömme osalta. Sukupolvenvaihdosprosessi käydään selkeyden vuoksi läpi tässä opinnäytetyössä siten, että se suunnitellaan ja myös suoritetaan opinnäytetyön valmistumisen aikana. Todellinen ajankohta mahdolliselle sukupolvenvaihdokselle tulisi olemaan noin viiden vuoden sisällä. Johdantoluku perustuu suurelta osin tämän opinnäytetyön tekijän Aleksin Lindroosin omiin pohdintoihin, joita olen täydentänyt lähdekirjallisuuden ja haastattelujen avulla. Pyrin omien kokemusteni, perheyriyksen muiden jäsenten haastattelujen ja tutkimuskirjallisuuden välillä rehelliseen ja yleispätevään dialogiin ja näistä muodostan kokonaisuuden tämän insinöörinkoulutuksen opinnäytetyöksi. Henkilökohtaiset näkemykset sisältyvät tavallisista opinnäytetöistä poiketen tähän työhön, sillä aiheena on perheyriyksen sukupolvenvaihdos.

Valitsin aiheen, koska se on melko ajankohtainen, logistiikka-alaan ja perheyriyksen liittyvä tapahtuma. Perheyriyksen työllistää tällä hetkellä isäni, joka ajaa työkseen yhdellä yksiköllä kotimaan puoliperävaunuliikenteessä. Yrityksen ominaisuudet esille tuoden tutkin sukupolvenvaihdosprosessin läpiviemisen ja liiketoiminnan jatkamisen edellytykset. Työllä on suuri merkitys yrityksen jatkumisen kannalta, sillä olen lähipiiristä ainoa, joka yrityksen pyörittämistä voisi sellaisenaan jatkaa. Taustalla ovat omat ja isäni motiivit, joiden pohjalta tilannetta tutkitaan. Perustamisesta tähän päivään asti jatkunut yhteistyö toimeksiantaja Karjaan KTK:n kanssa merkitsee suuresti tässä sukupolvenvaihdoksessa isoisäni Anian Lindroosin (2018) mukaan. Toimeksiantaja Karjaan KTK eli Karjaan Kuorma-Autokeskus Oy on yksi Suomen noin 40:stä kuljetuspalveluiden välittämiseen keskittyneestä KTK-yrityksestä. (KKL – Kuljetuskeskusten liitto ry s.a.) Perheyriyksen toiminnan jatkuminen kolmannelle sukupolvelle olisi merkittävä askel sinällään ja pystyisin itsenäisesti työllistämään itseni tulevaisuudessa. Nämä ovat olennaisia syitä sukupolvenvaihdoksen toteuttamiselle.

Työn keskeisenä ideana on siis pohtia prosessia ymmärrettävänä kokonaisuutena siten, miten sukupolvenvaihdos käytännössä toteutuu. Käytän tässä työssä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja suoritan tutkimuksen pääasiassa perheyriyksen sisäisiä haastatteluja hyödyntäen. Tutkimusongelmia ovat minun eli jatkajan edellytykset siirtyä yhtiön vastuuhenkilöksi vaihdoksen myötä sekä yhtiön tilanteen tarkastelu vaihdosta varten. Tutkimusongelmana on selvittää, miten vaihdoksen saa suoritettua siten, että suurin osa resursseista käytetään koko ajan itse ydinliiketoimintaan eli kuljettamiseen. Tutkimusprosessissa on tarkoitus selvittää omistajanvaihdokseen liittyvät muodollisuudet, kuten esimerkiksi lainsäädännölliset tekijät, oleelliset lupa-asiat sekä yhtiömuoto. Lähtökohtana on se, että yrityksen omistajuus ja liiketoiminta vaihtuisivat isältäni minun nimiini ja vastuulleni sekä toiminta jatkuisi sujuvasti. Yrityksen liiketoiminta on koostunut yli kymmenen vuotta kotimaan puoliperävaunuliikenteen harjoittamisesta yhdellä yksiköllä. Tämä suoriteala on koettu Christian Lindroosin (2018) mukaan kustannustaloudelliseksi vaihtoehdoksi valittavissa olevien joukosta.

Yrityksellä on pitkät juuret ja se on kyennyt työllistämään lähipiiriin lisäksi muitakin työntekijöitä. Isoisäni työllisti itsensä tässä yrityksessä koko uransa ajan ja samoin isäni. Itse en henkilökohtaisesti ole ollut tähän mennessä virallisesti töissä yrityksessä, mutta osa lähipiiristäni on ollut työllistettynä jossain vaiheessa. Karjaan KTK:n alaisuudessa toimii useampi suurikin kuljetusliike ja nämä tuottavat valtaosan esimerkiksi Inkoon Shippingin sataman kautta kulkevista massakuljetuksista.

Opinnäytetyössä pyrin tuomaan teorian avulla esille sukupolvenvaihdoksen sisältöä mahdollisimman kattavasti ja tutkimuksessa pohdin kohdeyrityksen tapausta sukupolvenvaihdoksessa. Lähteinä käytän kirjallisuutta ja sähköisiä materiaaleja. Kävin verotoimistossa ja sieltä sain materiaaliksi verkosta löytyvän sukupolvenvaihdoksen vero-ohjeen paperiversiona, jota käytän ensisijaisena lähteenä. Haastattelujen avulla sain tietoa yrityksemme edellisestä sukupolvenvaihdoksesta sekä prosessin läpi viemisestä. Haastattelussa käytin apuna liitteenä olevaa haastattelukaavaketta ja tutkimuksesta saamani tietoja hyödynsin tässä opinnäytetyössä.

2 TYÖN TAUSTA JA TOTEUTUS

2.1 Työn aiheen valinta ja rajaus

Kyseessä on perheen sisäinen sukupolvenvaihdos, jossa yritystoiminta siirtyy isältäni minulle yhtiön sisällä ja toiminta jatkuu lähes samanlaisena vaihdoksen jälkeen. Itse toimin sukupolvenvaihdoksessa jatkajana ja isäni luopujana. Yrityksen edellisessä sukupolvenvaihdoksessa parikymmentä vuotta sitten isoisäni toimi luopujana ja isäni jatkajana ja kyseisestä vaihdoksesta saatuja kokemuksia on pyrkimys hyödyntää tässä opinnäytetyössä. Tämä sukupolvenvaihdos voisi mahdollisesti tapahtua noin viiden vuoden kuluttua, mutta tässä asiaa käsitellään vain teorian tasolla. Aihe on tärkeä perheyrietyksemme toiminnan jatkumisen vuoksi, se on oleellisesti logistiikkaan liittyvä ja perheyrietyksessämme pian ajankohtainen tapahtuma. Työn aiheen valinta tapahtui oma-aloitteisesti ja toimeksiantajayritys tuki aiheen valintaa opinnäytetyöksi, kun otin asian ensimmäistä kertaa puheeksi. Aiheen valintaan vaikutti läheisen yhteyden lisäksi se, että perheyrietyksellämme on sisäistä tietämystä kuljetusyrittämisestä usean vuosikymmenen ajalta sekä tälle ajalle sisältyy yksi aiempi sukupolvenvaihdos.

Tarkoitus on tutkia, miten sukupolvenvaihdos yksinkertaisimmillaan toteutetaan tällaisessa pienessä kommandiittiyrityksessä, jossa harjoitetaan kuljetustoimintaa yhden auton vahvuudella kotimaan puoliperävaununliikenteessä. Teoriaosiossa käsitellään muiden muassa kuljettajan ammattipätevyyttä, liikennelupa- ja veroasiaa sekä sukupolvenvaihdosprosessin läpiviemistä. Tarkoitus on pyrkiä saamaan selville koko prosessin kulku kokonaisuutena, erottamatta mitään yksittäistä asiaa sukupolvenvaihdoksessa.

2.2 Työn tarkoitus ja tavoite

Työn tarkoituksena on selvittää sukupolvenvaihdoksen prosessi perheyrietyksessämme. Yrityksestä luopuva isäni on lähellä eläkeikää ja mahdollinen sukupolvenvaihdoksen ajankohta tulisi koittamaan lähitulevaisuudessa. Tarkoitus on selvittää teoriatasolla koko prosessia kaikkien kolmen vaihdoksen aikaan yrityksessä toimivien yhtiömiesten eli minun Aleks Lindroosin (jatkaja), isäni Christian Lindroosin (luopuja) sekä isoisäni Anian Lindroosin (äänetön

yhtiömies) näkemysten ja kokemusten mukaisesti. Yrityksessä ovat tällä hetkellä äänettöminä yhtiömiehinä lisäksi isoäitini ja tätini. Prosessin kokonaisuutta on tarkoitus tutkia ja vertailla sitä aiempaan perheyrittäjä sukupolvenvaihdokseen. Näin saamme kattavan kuvan vaihdoksen toteuttamista varten. Vaihdoksen suunnittelussa on tarkoituksena, ettei ydinliiketoiminta häiriinny sen aikana. Tarkoituksena on tutkia ja suunnitella, mitä pätevyksiä jatkaja tarvitsee.

Tavoitteena on tuoda yleisellä tasolla esiin sukupolvenvaihdosprosessia eri vaiheineen ja pohtia sitä oman perheyrittäjä kohdalla lähitulevaisuutta varten. Perimmäinen tavoite on tutkimuksen kautta päästä paremmin päätökseen yrityksen jatkamisesta. Tavoitteena on pohtia tätä yhtiömme sisäisesti ja löytää itse vaihdoksen toteutukseen sopivimmat ratkaisut viranomaisten avustuksella. Tavoitteena on näiden toimien ja tämän opinnäytetyön myötä tuoda mahdollisimman paljon hyötyä perheyrittäjällemme. Tämä opinnäytetyöprojekti antaa aikaa tilanteen pohtimiselle ja tavoitteena on, että kykenemme myöhemmässä vaiheessa vaihdoksessa hyödyntämään tätä opinnäytetyötä mahdollisimman kattavasti. Vaikka ajankohta mahdolliselle toteutettavalle vaihdokselle tulee olemaan hieman myöhemmässä vaiheessa, kykenemme tässä vaiheessa pohjustamaan tilannetta mahdollisimman hyvin.

2.3 Tutkimusmenetelmät ja -tehtävät sekä tutkimuskysymykset

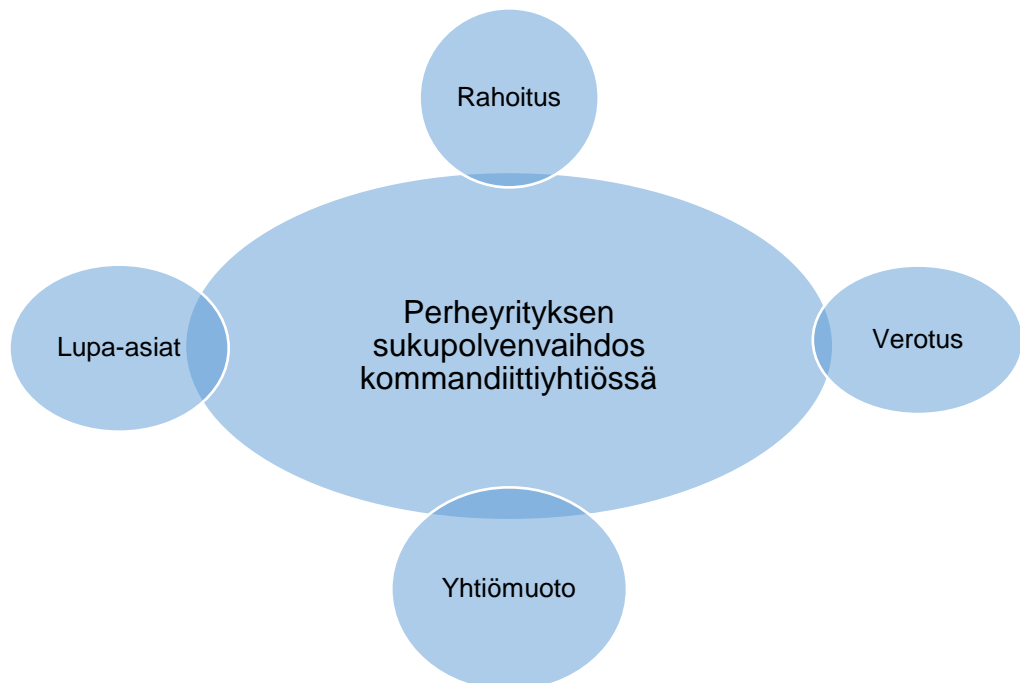
Tutkimusmenetelmänä tähän sopii mielestäni parhaiten kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tämä sukupolvenvaihdosprosessi kuvataan haastateltavien eli yrityksessämme työskentelevien sukulaisten näkemyksiä ja aiempia sukupolvenvaihdoskokemuksia apuna käyttäen. Juuri tästä syystä kyseinen tutkimusmenetelmä on paras vaihtoehto tässä työssä. Haastatteluista saa riittävän kattavia ja syvällisiä, sillä nimenomaan perheen sisällä on rajaton määrä aikaa keskustella tästä aiheesta sekä näin ollen saan työstettyä tätä tutkimusta mahdollisimman kattavaksi tätä sukupolvenvaihdosprosessia varten.

Olellaisena tutkimustehtävänä on pyrkiä löytämään sopiva juristi vaihdoksen suorittamiseen. Muina tutkimusmenetelminä käytin tässä työssä perheyrittäjä sisäisiä haastatteluja sekä keskusteluja verotoimistossa. Yrityksen si-

sältä löytyy tietoa sukupolvenvaihdoksen prosessista yhden aiemman vaihdoksen osalta ja pyrin hyödyntämään tätä tulevaa vaihdosta ajatellen. Haastattelujen ja keskustelujen avulla ja hyvien kirja- sekä verkkolähteiden tukena pyrin selvittämään vaihdoksen prosessia kokonaisuutena. Verotoimis- tosta sain keskustelujen tueksi paperiversion vero-ohjeista ja sama ohjeisto oli verkossa verohallinnon kotisivuilla.

Tutkimus- eli haastattelukysymysten avulla tarkensin itselleni, mitä olen selvittämässä tässä työssä. Pyrin hakemaan vastauksia siihen, miten sukupolvenvaihdosprosessi on selkeimmin suoritettavissa. Perheen sisäisten keskustelujen perusteella pohdin, mitkä ovat omat edellytykseni ja pätevyyteni perheyri- tyksen jatkajaksi vaihdoksen jälkeen. Pyrkimyksenä oli selvittää, onko tullut ilmi mitään merkittäviä muutoksia vaihdokseen liittyen tässä parinkymmenen vuoden aikana edellisen vaihdoksen jälkeen.

2.4 Teorettinen viitekehys



Kuva 1. Opinnäytetyön teorettinen viitekehys

Sukupolvenvaihdosta tässä opinnäytetyössä määrittää verotukseen, rahoitukseen, yhtiömuotoon ja lupa-asioihin liittyvät asiat (kuva 1). Kuva 1 korostaa

näiden asioiden olevan olennaisimpia sukupolvenvaihdoksessa yritystoiminnan jatkumisen kannalta. Sukupolvenvaihdoksemme tavoitteena on varmistaa yrityksen liiketoiminnan häiriötön jatkuminen taloudellisesti kannattavasti sekä ilman painavia veroseuraamuksia.

Sukupolvenvaihdos on yksi liiketoiminnan siirron toteuttamisvaihtoehdoista. Sukupolvenvaihdoksen voi toteuttaa monella eri tavalla ja jatkaja löytyy tässä tapauksessa perheestä tai lähisuvusta. (Heinonen ym. 2005, 23.) Jokainen sukupolvenvaihdos on oma prosessinsa ja pääsääntönä perheyrietyksemme vaihdoksessa on Christian Lindroosin (2018) mukaan, että itse vaihdoksen pystyisi suorittamaan prosessina siten, ettei siitä tule merkittäviä taloudellisia tai verotuksellisia seuraamuksia. Näin varmistetaan liiketoiminnan jatkuvuus. Lisäksi hiljaisen tietotaidon siirtäminen sukupolvelta toiselle on olennainen asia sukupolvenvaihdosprosessissa Christian Lindroosin (2018) mukaan.

Sukupolvenvaihdoksissa on tähän asti ilmennyt erilaisia haasteita, joita tuon esille seuraavaksi. Sukupolvenvaihdos saattaa isompien yhtiöiden osalta olla jo itsessään taloudellinen haaste. Viimeisten vuosien aikana on perintöveroa kiristetty sekä sukupolvenvaihdokseen liittyvän verohuojennuksen tulkintaa tiukennettu, mikä voi yleisesti uhata liiketoiminnan jatkamista ja omistuksen säilymistä Suomessa. Perintövero saattaa koitua haasteeksi etenkin osakeyhtiöissä, joissa tiettyä perintöosuutta, kuten joitain osakkeita, voi olla haastavaa muuttaa rahaksi. Sukupolvenvaihdoshuojennuksella silti helpotetaan varojen saantoa perintö- ja lahjaverotuksessa, millä pyritään turvaamaan työpaikkojen ja yritystoiminnan jatkuminen. (Kemell & Lindgren 2016.)

Jos verojen kevennykseen oikeuttavat edellytykset eivät täyty, maksaa perillinen osakkeiden käyvän arvon mukaan määräytyvän perintöveron. Tästä syystä perillinen saattaa joutua myymään perimänsä osakkeet veron maksamiseksi, mikä saatetaan mieltää kohtuuttomaksi ja myyminenkin on mahdollista vain, mikäli ostajia on tarjolla. Verotuksen osalta sukupolvenvaihdoksissa on koettu alaikäisen perinnönsaajan kohtelu haasteelliseksi etenkin osakeyhtiöissä verohuojennusten osalta. Uuden oikeuskäytännön mukaan alaikäinen perillinen ei voi jatkaa yritystoimintaa osakeyhtiössä, koska osakeyhtiölain mukaan yhtiön hallituksessa tai toimitusjohtajana toimiminen ei ole mahdollista.

Tämä on ongelmallista esimerkiksi yrittäjän tapaturmaisen kuoleman tapauksessa, jolloin alaikäisen huojennus jää saamatta. (Kemell & Lindgren 2016.)

Luopujan ja jatkajan välinen yhteys, heidän näkökulmansa ja tavoitteensa saattavat muodostua haasteeksi sukupolvenvaihdoksen aikana. Jatkajat ovat kokeneet sukupolvenvaihdoksen onnistumiselle edellytyksiksi jatkajan sitoutumisen yritystoimintaan, kannustamisen luopumiseen sekä sukupolvenvaihdosprosessin käynnistämisen hyvissä ajoin. Jatkajan sitoutumista vahvistaa yritystoiminnassa mukana oleminen ennen vaihdosta ja itse vaihdoksessa vastuut ja velvollisuudet siirtyvät jatkajalle vaiheittain. Tällä tavoin rauhallisesti ja järjestelmällisesti etenemällä kyetään saavuttamaan yhteisymmärrys riittävällä keskustelulla prosessin aikana. Tämä luo vankan yhteyden osapuolten välille ja pehmeät asiat (esimerkiksi jatkajan ja luopujan välinen yhteys ja heidän tavoitteensa) eivät koidu haasteiksi. Tällöin kyetään keskittymään kovien asioiden eli sukupolvenvaihdoksen verotuksen ja rahoituksen suunnitteluun. (Stenholm 2002.)

Oleellinen asia sukupolvenvaihdoksessa on jatkajan tutustuttaminen liiketoimintaan ja yhteistyökumppaneihin. On olennaista varmistaa ennen vaihdosta, että henkilöstö ja asiakkaat sopeutuvat jatkajaan jo ennen vaihdosta. Mikäli jatkaja on mukana yritystoiminnassa, on asiakkaiden ja henkilöstön helppoa tutustua jatkajaan henkilökohtaisesti sekä oppia hänen toimintatapojaan. Luopujalle yritystoiminnasta luopuminen on usein pitkä prosessi, jolloin luopujaa tulee kannustaa uskomaan jatkajan osaamiseen jo ennen sukupolvenvaihdosta. Kovien haasteiden selvittämiseen menee vaihdosprosessissa reilusti aikaa, mutta useasti painotetaan pehmeiden haasteiden osalta etenkin luopujan ja jatkajan väliseen keskusteluun keskittymistä. Jatkajan motivoitumiseen vaikuttaa myös se, kuinka paljon yritystoiminta on vaikuttanut luopujan elämään ja etenkin perheen arkeen. (Stenholm 2002.)

3 HAASTATTELUTUTKIMUS MENETELMÄNÄ

Tiedonkeruumuotona haastattelu on yksi käytetyimmistä. Haastattelu on joustava menetelmä ja se sopii monenlaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelusta voidaan tiedonkeruumuotona löytää sekä hyviä että huonoja puolia. Hyviä puolia ovat muiden muassa se, että jo ennalta tiedetään, että

tutkimuksen aihe tuottaa moniin eri suuntiin viittaavia vastauksia. Haastattelun avulla kyetään selventämään ja syventämään vastauksia ja saatavia tietoja. Haastattelu mahdollistaa esitettyjen mielipiteiden perustelun sekä lisäksymyksiä voidaan käyttää tarvittaessa. Haastattelun avulla kyetään sijoittamaan haastateltavan puhe laajempaan kontekstiin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34 - 35.)

Haastattelun huonoina puolina voidaan mainita sen vaatima kokemus. Eli haastattelijalta vaaditaan taitoa ja kokemusta, jotta aineiston keruuta kyettäisiin säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla. Esimerkiksi tästä syystä pitäisi haastattelijan rooliin ja tehtäviin kouluttautua. Haastattelu myös vaatii aikaa sekä aiheuttaa kustannuksia. Haastateltavien etsiminen, haastattelusta sopiminen, haastattelun toteutus sekä erityisesti haastatteluaineiston purkaminen ovat varsin hidasta toimintaa. Haastattelusta kertyy kustannuksia nauhureiden, kasettien ja niiden purkulaitteiden osalta. Lisäksi kustannuksia voi kertyä matkakuluista sekä asumiskustannuksista itse haastattelun toteutusvaiheessa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35.)

Tutkimushaastattelun lajeja ovat lomakehaastattelu, strukturoimaton haastattelu sekä teemahaastattelu. Lomakehaastattelu on käytetyin haastattelulaji ja siinä haastattelu tapahtuu lomakkeen mukaan. Lomakkeessa oletetaan, että kysymyksillä on sama merkitys kaikille sekä siinä kysymysten ja väitteiden muoto sekä esittämisjärjestys on täysin määrätty. Strukturoidun eli lomakehaastattelun suurin vaikeus on kysymysten muotoilu, mutta itse haastattelu on varsin helppo toteuttaa ja kuhunkin vastaukseen kuluu lyhyehkö aika. Lomakehaastattelu sopii parhaiten muodollisten hypoteesien testaukseen ja kun halutaan kerätä faktatietoa tilanteessa, jossa tutkija tietää etukäteen, millaista tietoa haastateltavat voivat antaa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 44 - 48.)

Strukturoimattomassa eli syvähaastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä ja ideana on syventää haastateltavien vastauksia ja rakentaa haastattelun jatko niiden varaan. Syvähaastattelu muistuttaa hyvin paljon keskustelua. Puolistrukturoitu eli teemahaastattelu on tutkimushaastattelun laji, jota käytetään, kun haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen, josta tutkija on alustavasti selvittellyt tärkeitä osia, prosesseja ja kokonaisuutta. Tämän tilanteenanalyysin avulla tutkija on päätenyt tiettyihin oletuksiin tilanteen määräävien

piirteiden seurauksista tilanteessa mukana olleille. Tämän perusteella tutkija kehittää haastattelurungon, jonka jälkeen haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin niistä tilanteista, jotka tutkija on analysoinut. (Hirsjärvi & Hurme, Mertonin ym. mukaan 2015, 45 - 48.)

Haastatteluaineiston analysointitapaa olisi hyvä miettiä jo aineistoa kerätessä ja esimerkiksi kvalitatiivisen aineiston analyysissä on monia tapoja. Aineisto analysoidaan usein aineiston keruun, tulkinnan ja raportoinnin kanssa samanaikaisesti. Itse haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Esimerkiksi kaikkien haastateltavien haastattelemisen, tallenteiden laatu sekä litteroinnin eli puhtaaksi kirjoituksen yhdenmukaisuus vaikuttavat haastatteluaineiston luotettavuuteen. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 135 - 185.)

4 YRITYSESITTELY JA TOIMEKSIANTAJAT

Perheyrietyksemme Kuljetusliike Kb A. Lindroos Ky on tänä päivänä yksin isäni työllistämä pieni kommandiittiyhtiönä toimiva kuljetusliike, joka toimii yhden puoliperävaunun vetoauton vahvuudella kotimaan puoliperävaunuliikenteessä Karjaan KTK:n kautta itävaltalaisella LKW Walterilla. LKW Walter on muiden muassa huolintapalveluja tarjoava kansainvälinen logistiikkaorganisaatio, joka operoi kuljetuslogistiikassa puoliperävaunuliikenteessä. (Yritystiedot s.a.) Perheyrietyksemme liiketoiminnan aloitti isoisäni Anian Lindroos, jonka nimi on säilynyt yrityksen nimessä nykypäivään asti.

Viimeiset kolme vuosikymmentä ovat kuluneet muutamalla eri suoritealalla kuljetustoimintaa harjoitettaessa. Christian Lindroosin (2018) mukaan maitoa ajettiin 1990-luvulla kotikonnuilta aluksi Helsinkiin, josta siirryttiin toimittamaan Sipoon meijeriin. Maidonajon loppupuolella ajettiin vuoden verran raakakermaa Kiteelle yöaikaan. Maitoa alettiin ajamaan jakeluajona Lohjan Etelän Maitokunnan meijeristä Lohjan asemalta kahden auton voimin. Maitoa ajettiin kaiken kaikkiaan vuoteen 1997 asti, jolloin se lopetettiin kokonaan. KTK:n ajossa jatkettiin massa-ajolla asfaltin ja kivihiilen parissa vajaa kymmenen vuotta, kunnes siirryttiin kotimaan puoliperävaunuliikenteeseen Hangartnerille KTK:n kautta. Hangartner vaihtui Schenkeriin ja edelleen LKW Walteriin ja ajo jatkuu Christian Lindroosin (2018) mukaan toistaiseksi.

Toimeksiantaja Karjaan KTK sekä muut kuljetuspalveluiden välittämiseen keskittyneet KTK-yritykset ovat kuljetusyrittäjien omistuksessa ja yritysten verkko kattaa koko valtakunnan alueen. Näiden KTK-yritysten yhteisenä toimialajärjestönä toimii Kuljetuskeskusten liitto ry, joka valvoo koko KTK-toiminnan etua suhteessa valtiovaltaan ja muuhun yhteiskuntaan. (KKL – Kuljetuskeskusten liitto ry s.a.) Karjaan KTK on toiminut siis noin 60 vuotta ja se tarjoaa laajalti erilaisia kuljetuspalveluita. Tarjontaan kuuluvat muiden muassa teollisuuden ja kaupan kuljetukset, maanrakennustuotteiden kuljetukset, puoliperävaunukuljetukset Suomessa ja Euroopassa, hake-, betoni- ja vaihtolavakuljetukset sekä hinaukset. (Luotettava kuljetusten ammattilainen 2017.)

Huolintaliike LKW Walterilla on perheyriyksen harjoittanut puoliperävaunukuljetuksia noin viisi vuotta. LKW Walter on johtava vuonna 1924 perustettu kuljetusorganisaatio eurooppalaisessa täyskuormaliikenteessä. LKW Walter on melko vakavarainen yksityinen perheyriyksen. (Yritystiedot s.a.) Puoliperävaunuliikenteen logistiikkaorganisaatio on vain yksi monesta Walter Groupin organisaatiosta (Walter Group s.a.). Yhtiön periaatteisiin kuuluvat kuljetusreittien optimointi sekä tyhjänä ajon välttäminen (Ympäristövastuumme s.a.).

5 YHTIÖMUODOT JA VASTUUN JAKAUTUMINEN

5.1 Yksityinen elinkeinonharjoittaja

Yksityisenä elinkeinonharjoittajana yrittäminen on melko yksinkertainen yhtiömuoto Suomessa. Tämän yhtiömuodon perustamiseen riittää Verohallinnolle ilmoittamisen lisäksi pelkkä ilmoitus Patentti- ja rekisterihallituksen kaupparekisteriin, mutta tietyin edellytyksin sekään ei ole pakollista. Ilmoitusvelvollisia ovat yrittäjät, jotka harjoittavat luvanvaraista elinkeinotoimintaa, toimivat pysyvässä toimipaikassa sekä käyttävät apulaisinaan muita henkilöitä kuin aviopuolisoaan tai perheenjäsentään. (Yksityinen elinkeinonharjoittaja 2018.)

Yrityksen toiminnasta vastaava henkilö harjoittaa itsenäisesti liiketoimintaa omaan lukuunsa ja omissa nimissään. Tällä yhtiömuodolla toimivat esimerkiksi parturi-kampaajat ja rakennusalan yksinyrittäjät. Yksityinen elinkeinonharjoittaja eli niin kutsuttu toiminimiyrittäjä vastaa kaikista

tekemistään sitoumuksista sekä yrityksen että omalla henkilökohtaisella omaisuudellaan. Elinkeinonharjoittaja on oikeutettu nostamaan yrityksestä varoja ja ulosottolanteessa velkoja on oikeutettu ulosmittaamaan yrittäjän omaa omaisuutta yrityksen veloista. (Yksityinen elinkeinonharjoittaja 2018.)

Yksityisen elinkeinonharjoittajan toiminnan rahoitus pohjautuu pääasiassa hänen omaan varallisuuteen, jonka lisäksi hän voi yksityishenkilön tavoin hakea rahoitusta joltain ulkopuoliselta taholta. Koska yksityinen elinkeinonharjoittaja ei ole itsenäinen oikeushenkilö, ei hänellä ole käytettävissä ulkopuolisen pääoman keräämiseen rahoitusmahdollisuuksia henkilöyhtiön tapaan. Elinkeinonharjoittaja on yksityisomaisuudellaan vastuussa yritystoimintansa lainoista ja sitoumuksista, koska hänen yritysomaisuutta ja henkilökohtaista omaisuutta ei ole erotettu toisistaan. Saadakseen lainaa elinkeinotoimintansa harjoittamiseen, joutuu yksityinen elinkeinonharjoittaja antamaan yksityisomaisuutensa lainan vakuudeksi. (Yksityisen elinkeinonharjoittajan toiminnan rahoittaminen 2018.)

5.2 Avoin yhtiö

Avoin yhtiö koostuu vähintään kahdesta tai useammasta yhtiömiehestä, jotka yhdessä sopivat elinkeinon harjoittamisesta. Tässä yhtiömuodossa kaikki yhtiömiehet ovat vastuussa yhtiön veloista omalla omaisuudellaan ja avoin yhtiö on tästä yhteisvastuun syystä yleinen lähinnä perhey yrityksissä. (Isosävi 2015.) Perustajien tulee laatia yhtiösopimus, perustamisilmoitus, ilmoitus Verohallinnolle sekä rekisteröidä yritys kaupparekisteriin (Avoimen yhtiön perustaminen 2018).

Avoin yhtiö voi maksaa palkkaa yhtiömiehelle sekä yhtiön varoja voi ottaa yksityisottoina. Tässä yhtiömuodossa kaikki yhtiömiehet voivat tehdä yksin päätöksiä yrityksen puolesta. Tämä nopeuttaa toimintaa, mutta voi olla myös riskialtista. Jokainen yhtiömiestä on vastuussa muiden yhtiömiesten tekemistä sitoumuksista sekä vastaa yhtiön veloista omalla omaisuudellaan. Verotuksen osalta avointa yhtiötä ei käsitellä itsenäisenä verovelvollisena, vaan tulos jaetaan yhtiömiehille verotettavaksi tulo-osuuksina. (Avoimen yhtiön perustaminen 2018.)

Avoimen yhtiön talouden pidon kannalta olisi järkevää pitää yllä puskurirahastoa, jonka avulla yhtiö kykenee suoriutumaan velvoitteistaan ilman omistajan omaa pääomaa. On myös järkevää päivittää yhtiösopimus sellaiseen muotoon, ettei kukaan yksittäinen yhtiömies ajaudu tilanteeseen, jossa hän joutuisi kohtuuttomasti kärsimään yhtiön velkojen maksamisesta. Yhtiömiesten välisten rajoitusten ja vapauksien osalta olisi hyvä jo yhtiösopimuksen laatimisen yhteydessä konsultoida lakimiestä. (Avoimen yhtiön rahoitus 2018.)

5.3 Kommandiittiyhtiö

Kommandiittiyhtiö on avoimen yhtiön tapaan henkilöyhtiö ja on yleinen yhtiömuoto vanhoissa perheyriyksissä. Perustamiseen vaaditaan yhtiösopimus, ilmoitus Verohallinnolle sisältäen tarvittaessa ilmoituksen arvonlisäverovelvollisen rekisteriin, perustamisilmoituksen, ilmoituksen kaupparekisteriin sekä vähintään kaksi yhtiömiestä. Lisäksi Verohallinnon työnantajarekisteriin on säännöllisen palkanmaksun aloitettua ilmoitettava, mikäli palveluksessa on kalenterivuoden aikana vähintään kaksi työntekijää vakituisesti. (Kommandiittiyhtiön perustaminen 2018.) Erona avoimeen yhtiöön on, että vähintään yksi osakas on mukana vain äänettömänä yhtiömiehenä, joka vain sijoittaa yhtiöön. Äänettömän yhtiömiehen vastuu yhtiön veloista ja muusta rajoittuu hänen sijoittamaansa pääomaan ja hän saa oman osuutensa yhtiön voitoista. (Isosävi 2015.)

Äänetön yhtiömies ei osallistu yhtiön hallintoon ja päätöksentekoon, ellei asiasta ole yhtiösopimuksessa sovittu erikseen. Äänettömän yhtiömiehen sijoittama panos yritykseen on oltava rahaa tai rahanarvoista omaisuutta ja pelkkä työpanos ei riitä. Panoksella on oltava todellista merkitystä yhtiön toiminnalle. Vastuunalainen yhtiömies päättää yrityksen toiminnasta ja vastaa yrityksen veloista koko omaisuudellaan. (Kommandiittiyhtiön perustaminen 2018.)

Yleensä vastuunalaiset yhtiömiehet ovat yhdenvertaisia keskenään ja voivat tehdä yksin päätöksiä yrityksen nimissä. Vastuunalaiset yhtiömiehet voivat tehdä päätöksiä myös ilman äänettömien yhtiömiesten vahvistusta. Yhtiö voi maksaa palkkaa yhtiömiehelle ja yksityisotot ovat mahdollisia. Yksityisotto tarkoittaa rahan nostamista omaan käyttöön yrityksen tililtä. Tällöin yrityksen

kassa pienenee, mutta yrityksen tulos ei laske noston vuoksi. Kommandiittiyhtiön muihin etuihin lasketaan palkanmaksun myötä oikeutetut luontaisedut, kuten lounas- sekä puhelinetu. Vastaavasti avoimen yhtiön tapaan, on pidettävä kaksinkertaista kirjanpitoa. (Kommandiittiyhtiön perustaminen 2018.)

5.4 Osakeyhtiö

Osakeyhtiö on toimintamalliltaan pääomayhtiö. Siinä osakkeenomistajat ovat vastuussa yhtiön velvoitteista ainoastaan sijoittamallaan pääomalla.

(Osakeyhtiön perustaminen ja vähimmäispääoma 2018.) Osakeyhtiön ylintä päätösvaltaa käyttää yhtiökokous (Yhtiökokoukseen osallistuminen 2018).

Hallitus ja toimitusjohtaja ovat osakeyhtiön kaksi muuta toimielintä. Toimitusjohtaja on vastuussa yhtiön juoksevasta hallinnosta hallituksen antamien ohjeiden mukaan. Hän vastaa myös, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito on asianmukaisesti järjestetty. (Toimitusjohtajan tehtävät 2018.)

Osakeyhtiön voi perustaa oikeushenkilö (esimerkiksi osakeyhtiö) tai yksi tai useampi luonnollinen henkilö (ihminen) (Osakeyhtiön perustaminen 2018).

Osakeyhtiön perustaja ei voi olla konkurssissa sekä vähintään yhdellä perustajista tulee olla kotipaikka Euroopan talousalueella (Miten osakeyhtiö perustetaan... 2018). Perustettaessa laaditaan kirjallinen perustamissopimus, jonka tulee olla yksimielisesti hyväksytty. Sen allekirjoittavat kaikki osakkeenomistajat. (Osakeyhtiön perustamissopimus 2018.) Yhtiöjärjestys on perustettaessa tehtävä asiakirja, jossa vähimmäissisältönä on mainittava osakeyhtiön toiminimi, kotipaikka sekä toimiala (Osakeyhtiön perustaminen ja yhtiöjärjestys 2018).

Osakeyhtiötä perustettaessa ilmoitaudutaan kaupparekisteriin ja Verohallinnolle sekä omistajat maksavat yrityksen pankkitilille osakepääomaksi 2 500 euroa. Verotuksen osalta ilmoitaudutaan liiketoiminnan osalta arvonlisäverovelvolliseksi, mikäli liikevaihto on 10 000 euroa tai enemmän vuodessa. Mikäli yritys hoitaa veroasiansa itse, ilmoitaudutaan ennakkoperintärekisteriin. Perustettaessa päätetään yhtiökokouksessa osakepääoman jakautuminen

osakkeiden kesken, hallituksen kokoonpano ja puheenjohtaja sekä mahdollinen tilintarkastaja. Osakassopimus tehdään, mikäli omistajia on useampia. (Miten osakeyhtiö perustetaan... 2018.)

Työnantajarekisteriin ilmoitaudutaan, mikäli palkkaa maksetaan vakituisesti kahdelle tai useammalle työntekijälle. Osakeyhtiön konkurssissa vastuu jää yritykselle ja vain velat, joita on henkilökohtaisesti oltu takaamassa, siirtyvät takaajan vastuulle. Osakeyhtiö on turvallinen vaihtoehto, mikäli yhtiötä on tarkoitus kasvattaa voitoilla tai myydä pois. Jos yhtiökumppaneiden luotettavuus ei ole täysin taattu, on osakeyhtiö turvallisempi yhtiömuoto kuin henkilöyhtiöt eli avoin ja kommandiittiyhtiö. (Miten osakeyhtiö perustetaan... 2018.)

6 KULJETTAJAN AMMATTIPÄTEVYYSKOULUTUS

Kuljettajien ammattipätevyyskoulutus on kuorma- ja linja-autonkuljettajille pakollinen ammattitaidon kehittämiseen laadittu ylläpitokoulutus. Ammattipätevyyden tarkoitus on kuljettajan ammatillisten valmiuksien lisäämisen kautta parantaa kuljettajan edellytyksiä työnsä hoitamiseen sekä edistää liikenteen ja kuljetusten turvallisuutta. Ammattipätevyyden perusta on perustason ammattipätevyys. Sitä ei vaadita erikseen hankittavaksi, mikäli linja-auton ajo-oikeus on alkanut ennen 10.9.2008 ja/tai kuorma-auton ajo-oikeus on alkanut ennen 10.9.2009. (Kuorma- ja linja-autonkuljettajien ammattipätevyys 2018.)

Tämän jälkeen ajo-oikeuden saaneiden tulee hankkia perustason ammattipätevyys. Perustason ammattipätevyyskoulutusta tarjoavat ammattiopistot logistiikka-alan koulutuksessa, puolustusvoimat sekä yksityiset kouluttajat. Tässä koulutuksessa annetaan opetusta kuljetusten kuljettajalle asettamista vaatimuksista, liikenne- ja kuljetusturvallisuudesta sekä ammattimaisesta kuljettamisesta sekä kuljettajan tehtävistä. Koulutus on kestoltaan joko 280 tuntia tai nopeutettuna 140 tuntia. Koulutuksen jälkeen saavutetaan perustason ammattipätevyys suorittamalla koe hyväksytysti. (Kuorma- ja linja-autonkuljettajien ammattipätevyys 2018.)

Perustason ammattipätevyyden saamisen jälkeen pätevyyttä pidetään yllä jatkokoulutuksella. Ammattipätevyys on 5 vuotta voimassa perustason ammattipätevyyden saavuttamisen jälkeen. Tämän jälkeen ammattipätevyyden

voimassaoloa voi jatkaa 5 vuodeksi kerrallaan jatkokoulutuksella. Siinä annetaan jatkokoulutusta kuljettajan tehtävän kannalta olennaisissa op-
piaineissa, jotka sisältyvät perustason ammattipätevyyskoulutukseen.
(Kuorma- ja linja-autonkuljettajien ammattipätevyys 2018.)

Jatkokoulutukset ovat räätälöitävissä kunkin kuljetusliikkeen tarpeisiin ja ainoa kaikkiiin 5 vuoden kokonaisuuksiin pakollinen jatkokoulutuksen osa on taloudellinen ajaminen. Muita kokonaisuuteen sisältyviä koulutuksia ovat esimerkiksi ammattikuljettajan brändi- ja asiakaspalvelukoulutus, ennakoiva ajotapa, ajo- ja lepoaikakoulutus ja tieturvakoulutus (Ammattipätevyysden jatkokoulutus eli "direktiivikoulutus" 2018).

Jatkokoulutuksen opetuksen kokonaismäärä on 35 tuntia 5 vuodessa ja kukin jatkokoulutuspäivä kestää noin 7 tuntia. Jokaisesta koulutuksesta saa koulutajalta todistuksen. Kun kukin 5 koulutuspäivän kokonaisuus on suoritettu, haetaan ammattipätevyyttä Ajovarmalta. Pätevyyttä varten haetaan joko erillistä ammattipätevyyskorttia tai erityisehtomerkinä ajokorttiin. Ammattipätevyysshakemukseen tulee liittää passivalokuvan vaatimukset täyttävä valokuva tai valokuvana voidaan käyttää aiemmin ajoneuvoliikennerekisteriin talletettua valokuvaa. Ensimmäistä ajokorttia haettaessa perustason ammattipätevyys saamisen jälkeen tulee mukaan liittää todistus koulutuksen suorittamisesta tai kopio tutkintotodistuksesta, jossa on merkintä kyseisen koulutuksen suorittamisesta. Jos henkilön ajokortti on myönnetty muualla kuin Suomessa, tulee erillistä ammattipätevyyskorttia haettaessa liittää ajokortin kopio mukaan.
(Kuorma- ja linja-autonkuljettajien ammattipätevyys 2018.)

7 LIKENNELUPA

Liikennelupaa edellytetään tavaraa kuljetettaessa ajoneuvolla tiellä korvausta vastaan. Liikennelupaa edellytetään, mikäli kyseessä on muun kuin oman tavaran kuljetus korvausta vastaan autolla tai traktorilla tieliikennelaissa tarkoitetulla tiellä. Mikäli yksikin edellytys näistä jää täyttymättä, ei liikennelupaa edellytetä. (Liikennelupa 2018.) Itse ajoneuvossa tulee olla näkyvällä paikalla selkeästi merkittynä liikenneluvan haltijan nimi sekä yhteystiedot. Auton rekisterikilvet tulee kiinnittää keltaisiin kohoreunaisiin kehyksiin ja tämä ei koske perävaunua. Ajoneuvon rekisteröintivaatimukset edellyttävät, että

liikenneluvan haltija tulee olla merkittynä ajoneuvon rekisteröintitodistukseen sen ainoaksi haltijaksi tai omistajaksi. Ajoneuvon tulee olla myös Suomeen rekisteröity sekä ilmoitettu käytettäväksi luvanvaraisessa liikenteessä. (Ajoneuvo luvanvaraisessa liikenteessä 2018.)

Liikennelupalajeja on kolme erilaista. Niitä ovat yhteisölupa, kotimaan liikennelupa ja traktoriliikennelupa. Kotimaan liikennelupaa käytetään nykyään vain kyseisen luvan aiemmin saaneiden osalta vain lupia uusittaessa tai kalustoa lisättäessä. Uusille luvanhakijoille myönnetään vain yhteisölupia tai traktoriliikennelupia. Eroina näille luville on se, että traktoriliikennelupaa sovelletaan vain traktorilla ja liikennetraktorilla liikennöintiin. Yhteisöluvalla voi harjoittaa liikennettä kuorma-autolla tai pakettiautolla kansainvälisessä liikenteessä sekä Suomessa Ahvenanmaata lukuun ottamatta. Kotimaan liikenneluvalla saa liikennöidä vain Suomen sisällä, mutta ei Ahvenanmaalla. Tavaraliikennelupa on aina liikenteenharjoittajakohtainen, se myönnetään viiden vuoden määräajaksi ja se tulee uusia ennen sen viimeistä voimassa-olopäivää. (Liikennelupalajit 2018.)

Tavaraliikenneluvan myöntämiselle on useita edellytyksiä, jotka kiteytyvät siihen, että hakijan on oltava hyvämaineinen, vakavarainen ja ammatillisesti pätevä. Hyvämaineisuus koskee yrityksen sekä sen ydinhenkilöiden eli omistajien, johdon ja liikenteestä vastaavan henkilön osuutta ja tähän maineeseen vaikuttavat vaarantavina tekijöinä tietyt vakavammat tavaraliikennelaissa luetellut sakko- ja vankeusrangaistukset, joiden pohjalta hakijaa voidaan pitää sopimattomana. Ammatillinen pätevyys täyttyy luvanhakijan suorittaessa hyväksytysti tavaraliikenteen yrittäjäkoulutuksen loppukokeen ja pätevyys osoitetaan Liikenteen turvallisuusvirasto Trafín myöntämällä todistuksella. (Liikenneluvan myöntämisen edellytykset 2018.)

EU:n liikenteenharjoittaja-asetus edellyttää, että maantieliikennettä harjoittavalla tulee olla pysyvä toimipaikka jossain EU:n jäsenvaltiossa ja mikäli yhteisölupa on myönnetty Suomessa, tulee luvanhaltijan olla sijoittautunut Suomeen. Vakavaraisuus edellyttää, että liikenneluvan hakija kykenee asianmukaisesti vastaamaan veloitteistaan taloudellisesti. Taloudelliset voimavarat määritellään vahvistetun tilinpäätöksen lukujen kautta ja varoiksi katsotaan hakijan rahoitus- ja vaihto-omaisuus sekä vakuutena käytettävissä

oleva käyttöomaisuus ja muut pitkäaikaiset sijoitukset. Pääsääntö on, että tavaraliikenneluvan hakijalla tulee olla käytettävissään varoja vähintään 9 000 euroa ensimmäisen ajoneuvon osalta ja 5 000 euroa jokaisen seuraavan ajoneuvon osalta. (Liikenneluvan myöntämisen edellytykset 2018.)

Yhtiöllä tai yhteisöllä tulee olla lupaviranomaisen hyväksymä liikenteestä vastaava henkilö, mikäli oikeushenkilönä on liikenteenharjoittaja. Liikenteestä vastaava henkilö voi olla omistajan tai työntekijän asemassa tai kyseiseen tehtävään voidaan tavaraliikennelain mukaisesti valita niin sanottu nimetty liikenteestä vastaava henkilö, jonka tulee yhtäjaksoisesti toimia kyseisessä tehtävässä kuljetustoimintojen johdossa. Nimetty liikenteestä vastaava henkilö asetetaan, mikäli luvanhaltijana oleva luonnollinen henkilö ei täytä ammatillisen pätevyyden vaatimusta. Oikeushenkilön liikenteestä vastaavaksi henkilöksi voidaan hyväksyä liikenneluvallinen luonnollinen henkilö vain, jos hänellä on osakkuuteen perustuva määräämisvalta tai muiden osakkaiden kanssa yhdenvertainen asema yhtiössä. (Liikenteestä vastaava henkilö 2018.)

Kuljetuspalvelun ostajan vastuulla on ennen kuljetussopimuksen solmimista varmistautua, että kuljetuksen suorittajalla on asianmukainen liikennelupa ja että kuljetuksen suorittaja on merkitty arvonlisäverovelvollisten rekisteriin. Elleivät nämä edellytykset täyty, ei kuljetussopimusta voida solmia. Kuljetuksen tilaajan tulee varmistua, että sopimuksen kuljettava osapuoli täyttää lakisääteiset velvoitteet työnantajana muiden muassa työehtosopimuksen mukaisen palkanmaksun sekä asianmukaisten sosiaali-, eläke- ja muiden maksujen osalta. Selvitykset on tehtävä joka tapauksessa vähintään kalenterivuositain. Tätä selvitysvelvollisuutta ei ole esimerkiksi kuljetuksen tilaajan ollessa julkisen sektorin edustaja eli esimerkiksi valtio, kunta tai Ahvenanmaan maakunta. (Kuljetuspalveluiden ostajan vastuu 2018.)

Liikennelupaa haetaan yhtiölle Etelä-Pohjanmaan ELY-keskukselta kirjallisesti tai sähköisesti. Mikäli jo olemassa olevaa lupaa muutetaan, tulee muutoksista ilmoittaa lupaviranomaiselle 28 päivän kuluessa muutoksesta. Hakemukseen liitetään ammattitaitovaatimusten täyttymistä osoittavasta todistuksesta aito jäljennös ensi kertaa lupaa haettaessa tai vaihdettaessa liikenteestä vastaavaa henkilöä. Mukaan tarvitaan enintään kolme kuukautta aikaisemmin myönnetty alkuperäinen todistus riittävästä taloudellisista varoista. Poikkeustilanteissa eli

mikäli liikenteestä vastaava henkilö toimii useassa yrityksessä samassa asemassa, tulee hakemukseen liittää yrityksen osakasluettelo. Jos hakemuksen on laittanut vireille hakijan edustaja tai asiamies, tarvitaan valtakirja. (Luvan hakeminen ja uusiminen 2018.)

Liikennelupa-asiaan tulee muutoksia liikennepalvelulain tullessa voimaan 1.7.2018. Toimivalta siirtyy ELY-keskuksilta Liikenteen turvallisuusvirasto Trafille sekä kuljettajatodistukset myöntää tuosta päivästä alkaen Trafi. Selkeimmät muutokset koskevat liikennelupaa edellyttävän tavarankuljetuksen massan alarajan nousua 2 000 kilogrammasta 3 500 kilogrammaan. Myös suurin osa traktoreilla tapahtuvista kuljetuksista vapautuu luvanvaraisuudesta. (Tavaraliikenteen harjoittaminen 1.7.2018 2018.)

8 SUKUPOLVENVAIHDOS PROSESSINA

8.1 Prosessin suunnittelu ja valmistautuminen

Sukupolvenvaihdosta suunniteltaessa on otettava huomioon monenlaisia virallisia muodollisuuksia, kuten verotus- ja rahoitusasiat sekä muiden muassa yhtiömuodon valinta vaihdoksen jälkeiselle liiketoiminnalle. Sukupolvenvaihdoksessa omistajuus siirtyy perheen sisällä. Yrityskauppa on toinen mahdollinen siirron vaihtoehto, jossa jatkaja voi olla vastaavasti perheen tai suvun ulkopuolinen henkilö. Mikäli jatkaja on yrityksestä, käytetään yrityskaupasta termiä Management-Buy-Out (MBO) ja jatkajan ollessa yrityksen ulkopuolelta, käytetään kaupasta termiä Management-Buy-In (MBI). Viimeinen vaihtoehto on yrityksen lopettaminen tarvittaessa. Yrityksen lopettaminen on kuitenkin elinkeinoelämän, yritysten ja työntekijöiden kannalta kaikista huonoin vaihtoehto, sillä lopettamisen yhteydessä menetetään arvokasta elämäntyötä, työpaikkoja sekä reilusti käytännön osaamista. Joskus lopettaminen on kuitenkin ainoa mahdollinen ratkaisu tilanteeseen, jos tulevaisuuden näkymät tai taloudellinen tilanne siltä näyttävät. (Heinonen ym. 2005, 23.)

Hyvin suunniteltu sukupolvenvaihdos on onnistumisen edellytys. Suunnittelu tulee aloittaa tarpeeksi ajoissa, mielellään noin 5 - 10 vuotta ennen varsinaista vaihdoksen toteutumista. Kiintopisteenä aikataulutukselle voidaan pitää luopujan eläkkeelle jäämisen ajankohtaa eli siihen mennessä vaihdoksen tulisi

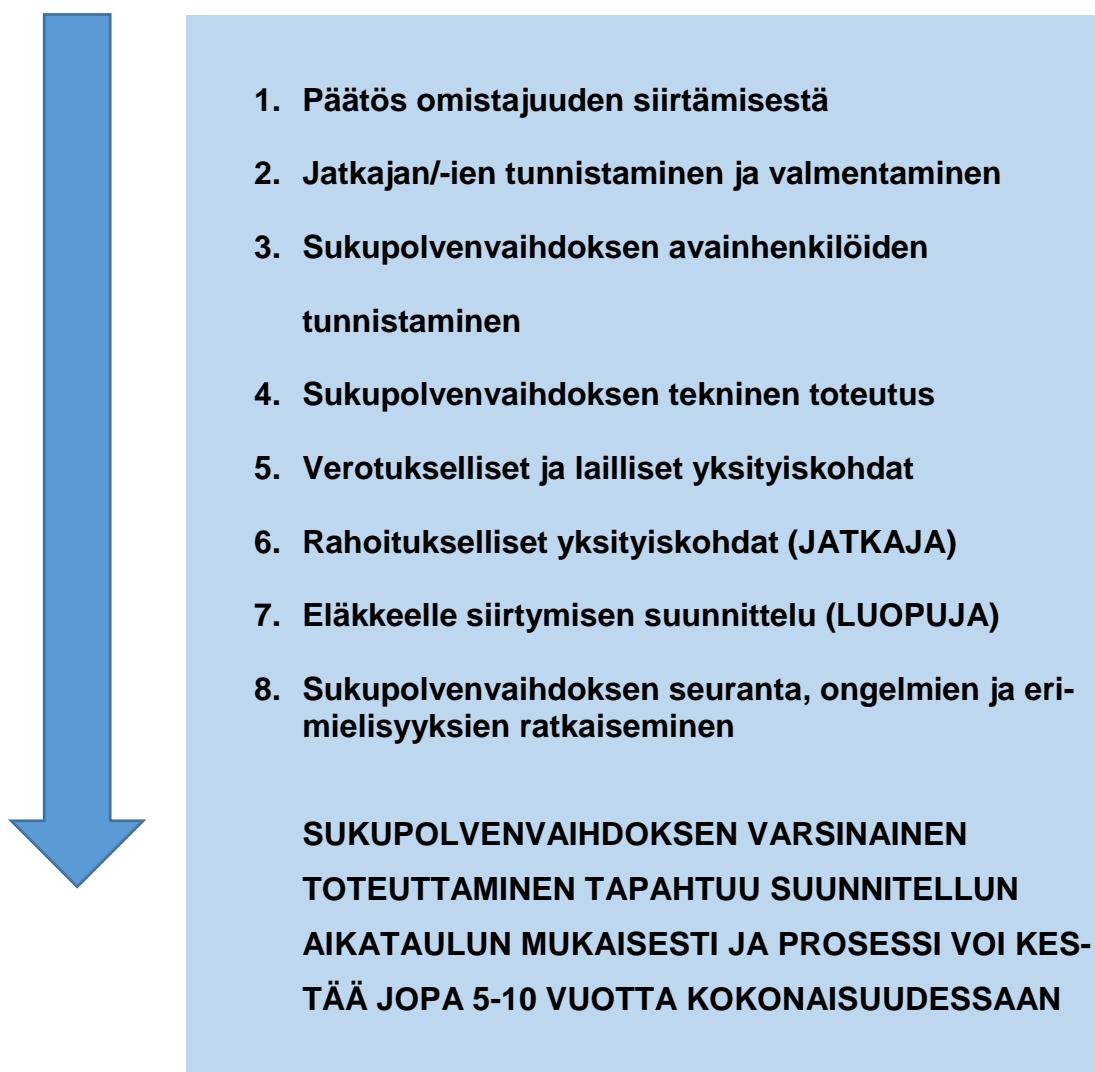
pääsääntöisesti olla kauttaaltaan valmis. Siinä vaiheessa, kun päätös sukupolvenvaihdoksen suorittamisesta on tehty sekä jatkaja on selvillä, tulee selvittää jatkajan mahdollinen valmentamisen tarve. Koska perehdyttämiseen ja etenkin kouluttamiseen saattaa kulua jopa vuosia, on erittäin tärkeää olla vaihdoksen suunnittelun kanssa hyvässä aikataulussa. Tämän lisäksi on suunniteltava erityisen huolella, keitä muita sukupolvenvaihdos koskee. (Heinonen ym. 2005, 26 - 27.)

Vaihdos liittyy niin ikään yrityksen avainhenkilöihin, mahdollisiin osakkaisiin sekä myös ulkopuolisiin avustajiin, esimerkiksi kirjanpitäjiin tai lakimiehiin ja myös muiden sidosryhmien edustajiin. Sukupolvenvaihdoksessa tulee ottaa huomioon osakkuuksien perusteella myös perheenjäseniä. Vaihdoksen teknisen toteutuksen puolesta on myös todella tärkeää olla hyvässä aikataulussa etukäteen, sillä siinä suunnitellaan tarkemmin, mitä kaikkea ollaan siirtämässä vaihdoksessa eteenpäin jatkajalle ja miten se toteutetaan edullisimmin. Tällöin ratkaistaan muiden muassa tuleeko yritystä ja sen varallisuutta jakaa osiin tai pitääkö yrityksen yhtiömuotoa mahdollisesti vaihtaa. Näihin asioihin liittyvät lainsäädännölliset vaatimukset voivat edellyttää, että muutoksia on tehty jo esimerkiksi kymmenenkin vuotta ennen vaihdosta. (Heinonen ym. 2005, 26 - 27.) Etenkin verokohtelun kannalta yhtiömuodolla on omistajanvaihdoksessa suuri merkitys (Yhtiömuodon merkitys omistajanvaihdoksen kannalta s.a.).

Näiden lisäksi myös luopujan tulevaisuuden suunnittelu on tärkeää, kuten kuvassa 2 esitetään seuraavalla sivulla. Kuvan 2 prosessi kuvaa tämän opinnäytetyön prosessin etenemistä kokonaisuutena. Tulee ottaa huomioon, että parhaimmillaan vaihdokseen tulee varata 5 - 10 vuotta aikaa. Tuona aikana on tehty päätös omistajuuden siirtämisestä, jatkajat ovat löytyneet sekä heidän valmentautumiseen on alettu panostamaan. Sukupolvenvaihdoksen avainhenkilöt vastaavat vaihdosprosessista. Oleellista on sukupolvenvaihdoksen seuranta sekä mahdollisten ongelmien ja erimielisyyksien ratkaiseminen. (Heinonen ym. 2005, 25.)

Luopujalla saattaa olla vaihdoksen jälkeisenä aikana myös jonkinlainen rooli yrityksessä, esimerkiksi henkisenä tukena tai konsulttina. Tämänlaisessa tilanteessa luopujan uusi rooli yrityksessä tulee tehdä selväksi yrityksen sisäisesti

ja muissa sidosryhmissä. Vaihdoksen onnistumisen kannalta on siis olennaista toimia harkitusti ja suunnitelmallisesti, eikä vain saada prosessi alta pois mahdollisimman lyhyessä ajassa. Itse vaihdoksen onnistumisen kannalta on olennaista, että saadaan luotua positiivinen ilmapiiri, joka vähentää sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun liittyviä haasteita ja ongelmakohtia. Luopujan kokemuksen kautta luodut näkemykset, tavoitteet ja turvattomuuden tunteet eli niin kutsuttu hiljainen tieto kannattaa ottaa suunnittelussa huomioon. Pienemmissä yrityksissä saattavat toisinaan perheen ja yrityksen edut sekoittua keskenään, jolloin sukupolvenvaihdoksen suunnittelu voi olla haastavampaa. (Heinonen ym. 2005, 27 - 28.)



Kuva 2. Sukupolvenvaihdossuunnitelman pääkohtia suunnittelusta toteutukseen. (Heinonen ym. 2005, 25.)

Suurimpana syynä sukupolvenvaihdokselle on ikä ja sen myötä halu eläkkeelle. Sukupolvenvaihdoksen haasteet voidaan jakaa pehmeisiin ja

koviin haasteisiin. Pehmeät haasteet liittyvät perheenjäsenten välisiin suhteisiin ja rooleihin (vanhempi-lapsi, sisko-veli yms.) liittyviin asioihin ja kovat haasteet ovat rahoitukseen, verotukseen, perinnönjakoon ja muihin taloudellisiin tai oikeudellisiin tilanteisiin liittyviä kysymyksiä. Sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen voidaan nähdä niin ikään kahdesta näkökulmasta. Luopujan ja jatkajan näkökulmasta sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen tarkoittaa henkilökohtaisten valmiuksien, esimerkiksi työkokemuksen ja koulutuksen, ja henkisten tekijöiden, kuten sitoutumisen ja motivaation kokonaisuutta. (Heinonen ym. 2005, 29 - 32.)

Vastaavasti yrityksen ja liiketoiminnan näkökulmasta valmistautuminen sisältää vero- ja rahoitussuunnittelun, ulkopuolisen näkökulman hankkimisen (koulutus, konsultointi jne.) sekä yritystoiminnan laajemman strategisen suunnittelun vaihdostilanteessa ja sen jälkeen. Tehokas kommunikaatio luopujan ja jatkajan välillä prosessin aikana on todella tärkeää, jotta itse vaihdos tapahtuu oikeaan aikaan sekä oikealla tavalla. Sukupolvenvaihdos on tilanteena aina varsinaista yrityskauppaa keveämpi, perheen pystyessä olemaan tukena koko prosessissa paremmin. (Heinonen ym. 2005, 29 - 32.) Toisaalta yritystoiminnasta luopumisen tuska korostuu enemmän perheen sisäisessä sukupolvenvaihdoksessa, kun yrityskauppa ulkopuolisen kanssa on luonteeltaan usein sellainen, ettei prosessia voi viivyttää (Lukander 2012).

Sukupolvenvaihdos on yritykselle tärkeä vaihe, jossa sen toimintaa kannattaa tarkastella huolella. Vaihdoksen aika on hyvä ajankohta strategiatyölle, jossa sekä luopuja että jatkaja ovat osaltaan mukana. Strategiatyössä peruspilareita ovat yrityksen nykytilan analysointi, yrityksen tulevaisuuden tavoitteiden asettaminen (visio) ja päätöksenteko siitä, miten näihin tavoitteisiin päästään (strategia). Yritys voi käyttää erilaisia analyysitekniikoita, joista oivana esimerkkinä SWOT-analyysi. Siinä tarkastellaan yrityksen vahvuuksia (Strengths) ja heikkouksia (Weaknesses) sekä yritystoiminnan kannalta mahdollisia ympäristön muutoksia (Opportunities) ja ympäristön uhkia (Threats). Kyseinen analyysi avaa sekä yrityksen sisäisiä asioita, että sen vaikuttamattomissa (yrityksen ulkopuolisia) olevia asioita. Vahvuuksia siis pyritään vahvistamaan entisestään ja heikkouksista yritetään päästä kokonaan eroon. (Heinonen ym. 2005, 37 - 38.)

Yrityksen taloudellisella tilanteella on olennainen merkitys yrityksen sukupolvenvaihdoksessa. Eli mitä parempi taloudellinen tilanne, sitä suurempi liikkumavara sillä on myös omistuksen siirrossa. Mitä pidempi aika voidaan käyttää omistuksen siirtoon, sitä paremmin voidaan vastaavasti tarkkailemalla varmistaa, että sukupolvenvaihdos ei vaaranna yrityksen liiketoimintaa liiaksi. Itse yrityksen arvo voidaan määritellä kahdella tavalla, yrityksen omaisuuden arvona tällä hetkellä tai yrityksen kykynä tuottaa tuloja tulevaisuudessa. Lopullinen yrityksen arvo määräytyy itse yrityskaupassa, jossa myyjä luopuu yrityksestään hinnalla, jonka ostaja on siitä valmis maksamaan. (Heinonen ym. 2005, 40 - 41.)

Kaikista yksinkertaisin arvon määrittelytapa on substanssiarvo. Se saadaan vähentämällä yrityksen varoista velat, jolloin lopputuloksena on yrityksen omaisuus. Eräs toinen vaihtoehto on arvioida kokonaissumma, joka saataisiin, jos koko omaisuus huutokaupattaisiin eniten tarjoavalle. Tämän niin kutsutun vasara-arvon määrittelyssä pätee sama ongelma kuin alkuperäisessä yrityksen arvon määrittelyssä eli korkeinta hintaa ei voida tietää, ennen kuin omaisuus on myyty. Se ei kuitenkaan ole välttämättä ollut alkuperäisen yrityskaupan tarkoitus. Useimmiten sukupolvenvaihdoksessa kysymys on yrityksen saapuvien tulovirtojen ostamisesta. (Heinonen ym. 2005, 40 - 41.)

Sukupolvenvaihdoksen toteuttaminen vie myös verosuunnittelun vuoksi reilusti aikaa. Vaihdos tulee suunnitella siten, että veroseuraamukset eivät ole kohtuuttoman suuret. Huolellinen verosuunnittelu on viisainta tehdä yhteistyössä osaavan asiantuntijan, tilitoimiston tai juristin kanssa. (Heinonen ym. 2005, 41 - 42.)

8.2 Sukupolvenvaihdoksen ja omistajanvaihdosten rahoitus

Varsinainen rahoitustarve muodostuu usein sukupolvenvaihdoksesta aiheutuvista veroista, maksuista tai eläkkeen turvaamisesta. Rahoitusta on pohdittava niin yrityksen, luopujan kuin jatkajankin kannalta. Rahoittamisessa saattavat haasteena olla esimerkiksi sopivan rahoituslähteen ja -menetelmän löytäminen tai itse yrityksen arvonmäärittäminen. Yleisin rahoitusmuoto on pankkilaina yrityksen varoja tai jatkajan vakuuksia vastaan. Rahoituksen muodosta

riippumatta on käytäntönä usein, että vaaditaan selkeää sukupolvenvaihdossuunnitelmaa ennen kuin vaihdokselle myönnetään rahoitusta. (Heinonen ym. 2005, 41 - 42.)

Lähes jokaisessa omistajanvaihdoksessa on rahoituksen tukena joko pankki tai vaihtoehtoisesti Finnvera (Rahoitus 2014). Finnvera on valtion omistama erityisrahoittaja (Finnvera Lyhyesti s.a.). Myyjä antaa usein maksuaikaa osalle kauppasummasta. Tällöin myyjä voi saada paremman hinnan yrityksestään ja ostajan on helpompi saada lainaa sekä näin hoitaa lyhennykset. Lainojen takaisinmaksuajat ovat yleensä alle viisi vuotta ja ne on kyettävä maksamaan korkoineen kokonaan takaisin rahoittajalle kyseisessä ajassa yrityksen tuloksella. Yrityskauppaa varten on pankeilla ja rahoituslaitoksilla räätälöityjä rahoituspaketteja. Ne voivat sisältää tavanomaisen lainan lisäksi hankinta- tai leasing-rahoitusmuotoja. (Rahoitus 2014.)

Sijoittajille saattaa olla tarvetta, jos yrityskauppa ei onnistu vakuuksien puutteen vuoksi. Pääomasijoittaja tuo yrityskauppaan omaa rahaa, ollen tavallaan yksi ostaja ja näin ollen helpottaa lainarahan saantia. Liiketoimintakaupan rahoitus onnistuu yleensä helpommin esimerkiksi osakekauppaan verraten. Myytävä kalusto kelpaa lainan vakuudeksi vain liiketoimintakaupassa, kun taas osakekaupassa laki kieltää sen. Hankaluutta rahoituksen järjestymiseen saattaa ilmetä, jos ostettavassa yrityksessä on vaikeasti realisoitavaa varallisuutta ja hinnassa on suuri liikearvon osuus. Kyseisissä tilanteissa on järkevää heti alussa ottaa yhteyttä suoraan rahoittajaan, jotta varmistetaan rahoituksen saannin mahdollisuus. Tämä on olennaista, jotta kauppa pystytään ylipäättään toteuttamaan. (Rahoitus 2014.)

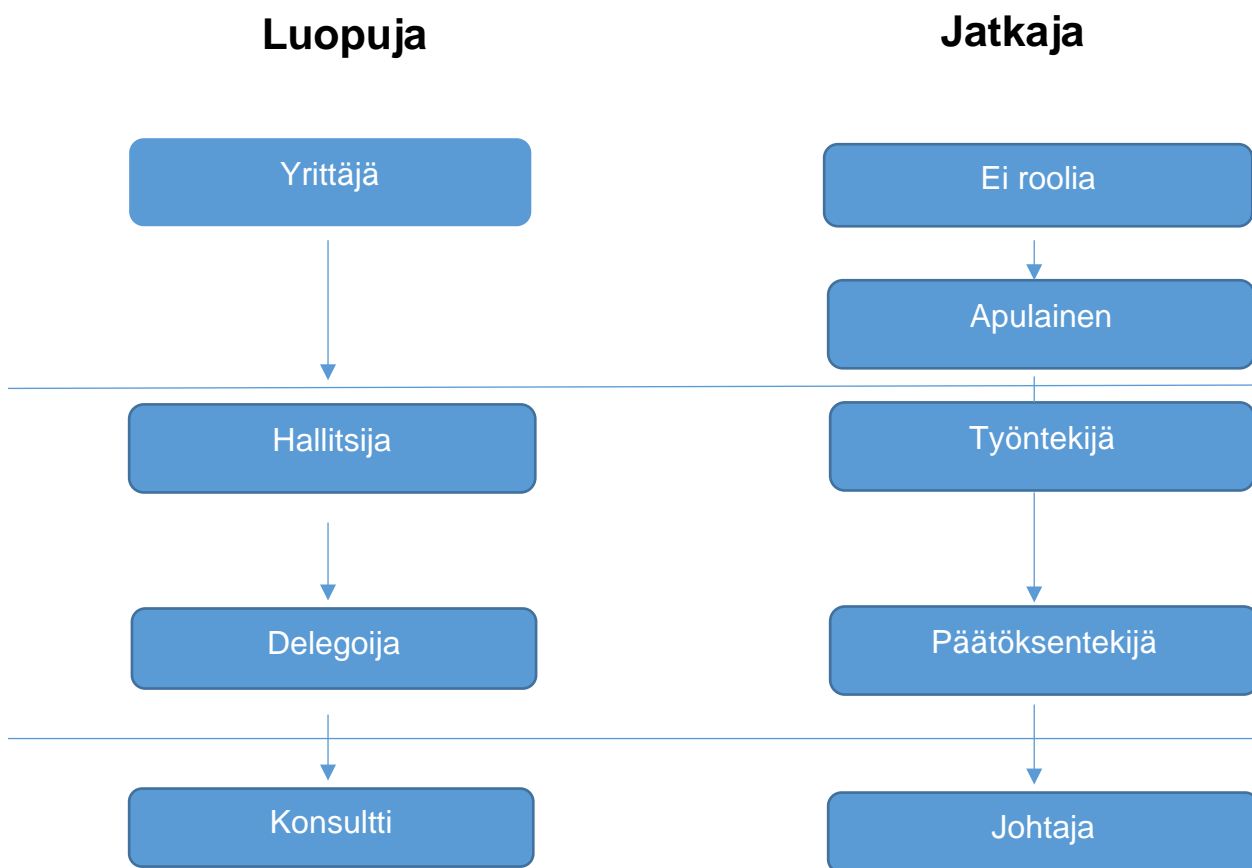
8.3 Luopujan ja jatkajan asemanmuutos

Monesti on erittäin järkevää, että luopuja jää yritykseen vaihdoksen jälkeen töihin esimerkiksi hallitustyöskentelyyn. Tällöin osaaminen ja yhteistyösuhteet siirtyvät luontevammin sukupolvelta toiselle. Myös niin sanotun hiljaisen tiedon siirtyminen vaatii aikaa eli alan yleiset pelisäännöt, toimijat ja heidän toimintatavat kuuluvat näihin. Näistä asioista on harvemmin kirjoitettu mihinkään, vaan ne on opittu tuntemaan vuosien saatossa. Tämä tekee luopujan jatkamisen oleelliseksi, jotta jatkaja pystyy jatkamaan yritystoimintaa sujuvasti,

välttämällä mahdollisilta alan sudenkuopilta, joista jatkajalla ei itsellään välttämättä ole tietoa. (Heinonen ym. 2005, 42 - 45.)

Yhtä oleellinen asia vaihdoksessa on asiakkaiden huomioiminen ja heille asiasta tiedottaminen sekä jatkajan esitteleminen. Niin ikään tähän seikkaan on syytä käyttää aikaa vaihdoksessa. Sama pätee tässä tilanteessa myös muihin sidosryhmiin ja jatkajan olisi vastaavasti järkevää tutustua yrityksen toimintaan ja sidosryhmäyhteyksiin reilusti ennen vaihdosta. Näiden lisäksi myös henkilöstö on otettava huomioon. Henkilöstöön liittyvät kerätyt tiedot (perustiedot ja muut) ja niin kutsutut pehmeämmät tiedot tulee ottaa huomioon siirtämällä ne jatkajalle. Tämä tarkoittaa sitä, että ollaan perillä henkilöstön ominaisuuksista, perhetilanteista ja muista luottamuksellisista asioista. (Heinonen ym. 2005, 42 - 45.)

Luopujan ja jatkajan roolit vaihtuvat vaiheittain sukupolvenvaihdoksessa. Kuvassa 3 kuvataan tilannetta selkeästi.



Kuva 3. Luopujan ja jatkajan roolien muutos sukupolvenvaihdoksessa Heinosen (2005) mallia mukaillen

Kuvasta 3 käy ilmi luopujan ja jatkajan roolien muutos sukupolvenvaihdoksessa yksinkertaistettuna. Oletuksena kuviossa on, että luopujan rooli vähenee samalla kun jatkaja saa enemmän velvollisuuksia ja vastuita. Luopujan rooli on alussa yrittäjämäinen, jolloin hän uudistaa ja kehittää koko yrityksen toimintaa ja vastaa siitä. Tässä vaiheessa jatkajalla ei ole varsinaista roolia yrityksessä, eikä luopuja vielä suunnittele sukupolvenvaihdosta. Seuraavaksi jatkajan rooli vaihtuu esimerkiksi osa-aikaiseksi apulaiseksi. Luopujan rooli vaihtuu hiljalleen niin sanotuksi hallitsijaksi, jolloin yrityksessä oleva perheenjäsen eli jatkaja on hänen alaisuudessaan esimerkiksi jossakin yrityksen toiminnoista. (Heinonen ym. 2005, 46 - 49.)

Jatkaja voi myös kuulua yrityksen johtoryhmään, jossa hän tutustuu yrityksen johtamiseen ja omistamiseen. Seuraava askel on jo isompi ja luopujan vastuu vähenee hiljalleen, jolloin hän alkaa delegoida olennaisia vastuita jatkajalle, joka asettuu päätöksentekijän rooliin. Kun jatkaja on asettunut yrityksen johtajaksi, voi luopuja puolestaan jäädä yrityksessä tukevaan konsultin rooliin. Tällöin hän voi jakaa osaamistaan jatkajalle, toimintaa tehostaen. Tässä toteutuu avainhenkilön avulla positiivinen jatkuvuus yrityksen tulevan liiketoiminnan kannalta. Myös mahdolliset strategiset keskustelut kannattaa käydä luopujan ja jatkajan välillä hyvissä ajoin ennen vaihdosta, jotta välttyttäisiin mahdollisilta konflikteilta myöhemmin. Saattaa ilmetä johtamistapojen tai muiden eroavaisuuksia ja yrityksen toiminta saattaa heiketä, mikäli ei olla selvillä oikeasta johtamisen linjauksesta. Tämän lisäksi koko henkilöstö on valmennettava sukupolvenvaihdokseen, jotta vaihdos sujuu ongelmitta. Niin ikään tiedottaminen henkilöstölle sukupolvenvaihdoksen aikana on olennaista. Henkilöstön ja myös sidosryhmien ajan tasalla pitäminen lisää luottamusta yritykseen ja avoimuus ja jatkuvuus pysyvät yllä. (Heinonen ym. 2005, 46 - 49.)

8.4 Liiketoimintasuunnitelma apuvälineenä prosessissa

Liiketoimintasuunnitelma on ikään kuin yrityksen käsikirja, jota tarvitaan yritystoiminnan käynnistämiseen. Sen tavoite on auttaa suunnittelemaan perustettavan yrityksen toimintaa ja kannattavuutta omalla toimialallaan. Liiketoimintasuunnitelman avulla havainnollistetaan yrittäjälle itselleen sekä mahdolliselle ulkopuoliselle taholle yrittäjän omia pohdintoja yrityksen liikeid-
easta, kilpailukyvyistä, eri resursseista, asiakaskunnasta sekä toimenpiteistä

myynnin edistämiseksi. (Liiketoimintasuunnitelma 2018.) Liiketoimintasuunnitelmaan on järkevä sisällyttää myös toiminnan organisointi, yrityksen strategian päälinjat, vallitseva kilpailutilanne, markkina-arvo ja markkinointisuunnitelma sekä etenkin taloudellisten resurssien arviointi (Liiketoimintasuunnitelma. Tästä löydät tietoa... 2018). Oleellista on, että rahoittajat edellyttävät aina liiketoimintasuunnitelmaa arvioitaessa rahoitusta hakevan yrityksen edellytyksiä liiketoiminnalle. Perustamishetkellä laadittua liiketoimintasuunnitelmaa tulee kehittää ja päivittää ajan myötä vallitsevaa tilannetta vastaavaksi. (Liiketoimintasuunnitelma 2018.)

Liiketoimintasuunnitelma on oleellinen yleensä jossain tärkeässä vaiheessa yrityksen elinkaarta. Liiketoimintasuunnitelman tehtäviä ovat muiden muassa toiminnan ja suunnittelun kriittinen arviointi, tulevan toiminnan suunnittelu, peruspilari keskusteluille kolmansien osapuolten (rahoittajat) kanssa, mittari toiminnan onnistumisen arvioinnille sekä se on myös tukena sisäisissä muutoskeskusteluissa juuri esimerkiksi sukupolvenvaihdoksessa. Liiketoimintasuunnitelman merkitys avautuu nimenomaan jonkun tietyn kehittämis- tai muutostarpeen työväliseenä. (Heinonen ym. 2005, 51 - 55.)

Liiketoimintasuunnitelma pyrkii siis ottamaan huomioon yrityksen kokonaisuutena, painottaa sen nykytilan analyysia ja tulevaisuuden odotuksia. Liiketoimintasuunnitelma ei ole kuitenkaan sama kuin strategia. Se on ikään kuin strategian ydinasia, joka siitä on huomattavissa. Sukupolvenvaihdoksessa on oleellista arvioida liikeidea eli yrityksen tehtävät sekä se, miten kannattavaa liiketoimintaa harjoitetaan. Käytännössä katsoen tämä toteutetaan arvioimalla menneisyyttä ja analysoimalla omaa asiakaskuntaa eli sitä mistä katteet tulevat. Sukupolvenvaihdos on samalla mahdollinen kysymys strategian osalta ja menneisyyttä sekä tulevaa on tärkeä puntaroida tulevaisuuden liikeidea paranneltaessa. Tuotannon ja palvelun tuotannon prosessit on järkevä arvioida kokonaan uudelleen ja päivittää ne mahdollisen uuden strategian mukaisiksi. (Heinonen ym. 2005, 51 - 55.) Myös mahdollisilta tulevilta asiakkailta on olennaista tiedustella tarjottavan palvelun tarpeesta sekä toivotusta hintatasosta (Liiketoimintasuunnitelman tekeminen s.a.).

Pienten yritysten kohdalla taloussuunnittelu on usein kirjallisella tasolla suhteellisen puutteellista. Sukupolvenvaihdos on kätevä ajankohta tehdä yrityksen talouteen liittyviä laskelmia ja suunnitelmia, koska ne ovat välttämättömiä myös arvonmäärityksen vaiheessa. Taloussuunnitteluun sisällytetään mukaan tässä kohtaa kaikki yrityksen taloudellisiin asioihin liittyvät suunnitelmat. Luopujan ja jatkajan on suositeltavaa tehdä myös kaikenlaista taloudellista suunnittelua yhdessä keskenään tai ulkopuolisten avustamana. Sukupolvenvaihdostilanteessa on erilaisia riskejä, jotka kannattaa ottaa huomioon ja pohtia niitä luopujan ja jatkajan välillä. On myös lakisääteistä riskien tarkastelua, kuten vahinkoriskit ja työntekijöiden vakuuttaminen. Henkilöriskit etenkin yrittäjän itsensä ja avainhenkilöiden osalta on hyvä kartoittaa sekä liiketoimintariskit itsessään. Liiketoimintariskit vaikuttavat yrityksen ydinliiketoimintaan, muiden muassa suuren asiakkaan menettäminen ja lakimuutokset esimerkiksi raaka-aineen käytössä ovat tästä esimerkkejä. (Heinonen ym. 2005, 55 - 57.)

Liiketoimintasuunnitelma lisää perheyriksen kokonaisvaltaista suunnitelmallisuutta ja sen tekeminen vaatii kaikkien avainhenkilöiden tietoja ja syvällistä paneutumista yrityksen tilaan ja kehittymiseen. Yksi käytännön esimerkki Heinosen (2005) mukaan sukupolvenvaihdostilanteessa on käyttää liiketoimintasuunnitelmaa apuvälineenä siten, että prosessissa käytetään työkirjamaista suunnitelmarunkoa. Siinä luopuja ja jatkaja keskustelevat vaihdoksesta tasapuolisesti eräänlaisen ohjatun rungon avulla. Tämä osoittautui testitilanteessa hyväksi ulkopuoliseksi ja puolueettomaksi keskustelun kontrolloijaksi. Myös liiketoimintasuunnitelman tekemisessä syntyneiden laskelmien myötä yritykselle syntyy konkreettisia mittareita, joiden avulla se voi seurata omaa kehittymistään myöhemmässä vaiheessa. Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan käyttää perheyriusten sukupolvenvaihdoksissa koulutuksen tekniikkana ja yhtenä välineenä. Koulutuksen tekniikkana se toimii ikään kuin koulutushankkeen jäsentäjänä. Tällöin koulutus- ja kehitysasioissa edetään liiketoimintasuunnitelman osioiden mukaisesti siten, että yritys voi kirjoittaa suunnitelmaansa erillisinä osina koulutus- ja kehityshankkeen edetessä. (Heinonen ym. 2005, 58.)

Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan myös käyttää yksittäisenä välineenä, jolloin sen runko toimii keskustelun ohjaajana luopujan ja jatkajan välillä. Tässäkin

oleellista on dialogin edistäminen heidän välillään. Luopuja ja jatkaja käyvät liiketoimintasuunnitelmaa työstäessään läpi yrityksensä kokonaisuuden ja tulevaisuudensuunnitelmat tietyn viitekehyksen avustamana. Tällöin liiketoimintasuunnitelmaa voidaan pitää myös yhtenä strategiaprosessin apuvälineenä. Yksittäiset laskelmat ja suunnitelmat eivät ole yritystoiminnan kokonaisuudesta erillään olevia osia. Tämä on olennainen asia, jonka liiketoimintasuunnitelman tekeminen opettaa. Suurimman hyödyn sen tekemisestä saa perheyriksen jatkaja, joka saa valmiin suunnitelman yrityksen tulevaisuutta silmällä pitäen. (Heinonen ym. 2005, 58 - 61.)

Liiketoimintasuunnitelma toimii myös hyvänä välineenä osaamisen siirrossa, joka koetaan vaihdoksessa muutenkin vähän hankalaksi asiaksi. Parhaimmat kokemukset liiketoimintasuunnitelman työstämisestä ovat olleet sellaisilla yrityksillä, jotka ovat olleet kiinnostuneita kehittämään omaa strategiatyötään. Strategiatyön ja liiketoimintasuunnitelman työstäminen samanaikaisesti on kehittänyt yrittäjien mielestä näitä kumpaakin prosessia. Lopputulos on parantanut yrityksen liiketoiminnan suunnitelmallisuutta ja liiketoimintasuunnitelma on ollut mukana tukemassa sukupolvenvaihdosta. (Heinonen ym. 2005, 58 - 61.)

8.5 Hiljainen tieto ja osaaminen liiketoiminnassa

Nuutisen (s.a.) mukaan hiljaisen tiedon käsitteen keksijänä pidetty amerikkalainen Michael Polanyi kiteytti hiljaisen tiedon perusidean sanomalla, että tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmisillä on paljon tietoisuutta, mutta kaikkea ei osata ilmaista. Tämä tietoisuus näkyy ihmisten toiminnassa erilaisina tapoina, tuntemuksina ja käytäntöinä. Yleisesti hiljaisella tiedolla tarkoitetaan intuitiivista, ei-sanallista tietämystä. Sitä kartutetaan toiminnallisen kokemuksen kautta. (Nuutinen s.a.) Jotta hiljainen tieto ja osaaminen pääsee liikkumaan konsernin sisällä, on johdon pidettävä sen tasojen kesken hierarkia matalana. Positiivinen asenne, kuuntelu ja keskustelu lisäävät hiljaisen tiedon jakamista edelleen. (Sinervä 2017, Metsälän 2017 mukaan.)

Hiljaista tietoa voidaan pitää työelämässä myös kilpailuvalttina, jota ei haluta paljastaa ja jakaa eteenpäin. Syynä voi olla esimerkiksi se, että paljastamalla oman osaamisensa, saattaa työntekijä tuntea tekevänsä samalla itsensä

tarpeettomaksi. Tiukassa kilpailutilanteessa tiedon jakaminen olisi silti organisaatiolle olennainen asia, mikä parantaisi koko organisaation asemaa, korostamatta pelkkiä yksilösuorituksia. Pitkän kokemuksen tuoman hiljaisen tietotaidon siirtämiseen tulee käyttää aikaa esimerkiksi eläkkeelle jäämisen ajankohtana, jotta yrityksen toiminta pysyy ennallaan. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen korostuu toimimalla erilaisten havaintojen perusteella ja ennakoidulla mahdollisilla ongelmilla esimerkiksi tuotannossa tai johtamisessa. Vain jaettu yksilöllinen hiljainen tieto hyödyttää koko organisaatiota. (Kuuletko hiljaisen tiedon? 2009.)

Hiljainen tieto on työkokemuksen tuomaa osaamista, jota on vaivatonta johtaa ja siirtää eteenpäin. Hiljaisen tiedon siirtyminen kokeneemmalta työntekijältä nuoremmalle, tapahtuu nelivaiheisen prosessin myötä. Sen mukaan hiljainen tieto ensin tunnistetaan ja määritellään tarpeellinen tieto. Tässä vaiheessa tunnistetaan henkilöt, joiden välillä tieto siirtyy. Toinen prosessin vaihe muodostuu tiedon näkyväksi tekemisestä. Tällöin tieto muutetaan siirrettävään muotoon kuvailemalla tai mallittamalla. Tiedon jakamisen ja siirtämisen vaiheessa voidaan hyödyntää perehdyttämistä ja mentorointia, jonka jälkeen varmistetaan, että uusi osaaja sisäistää oppimansa. Hänelle annetaan mahdollisuus harjoitella, jonka myötä osaaminen vakiintuu ja muuttuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi. (Hiljaisen tiedon johtaminen 2013.)

Pakkasen (2005) mukaan hiljainen tieto on erittäin arvokasta ja sen siirtoon on käytettävä aikaa. Hiljaisen tiedon siirtäminen vanhemmilta työntekijöiltä nuoremmille parantaa yrityksen tuottavuutta. Liiketoiminnalle hyöty muodostuu yksittäisistä asioista ja kun hyödyt lasketaan yhteen, puhutaan jo suurista summista. UPM Tervasaaren paperitehtaalla laskettiin, että eläköitymistilanteissa niin kutsuttujen seniorin ja juniorin päällekkäistä työaikaa lyhentämällä kuukaudella, voidaan saavuttaa jopa miljoonasäästöt viidessä vuodessa. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen on taloudellisesti erittäin merkittävää. (Pakkasen 2005, Heinelon 2005 mukaan.) Hiljaisen tiedon jakamisessa työnjohton ja työntekijöiden välillä kykenee luottamusmies olemaan tärkeänä apuna Bernerin Vantaan logistiikkakeskuksessa. Luottamusmies ymmärtää, että luotettavin tieto työn tekemisestä löytyy työntekijältä itseltään ja luottamusmies kykenee työntekijän järkevien perusteluiden avulla parantamaan kehittävää kommunikaatiota näiden välillä. (Pietarinen 2013, Nurmisen 2013 mukaan.)

8.6 Yrityskauppa

Yrityskaupat jaetaan kahteen ryhmään, liiketoiminta- eli substanssikauppoihin ja yhtiöosuuskauppoihin. Liikkeen- ja ammatinharjoittajilla kaupan muoto on aina substanssikauppa, kun taas yhtiömuotoisessa yrityksessä on mahdollisuus valita kaupan muoto. Yrityskaupan prosessi alkaa valmistautumisella, etenee yrityskaupan tekemiseen ja jatkuu yrityskaupan jälkihoidolla. Veroseuraamuksia yrityskaupalla on kolmella tasolla eli myyjän verotuksessa, kaupan kohteen verotuksessa sekä ostajan verotuksessa. Myyjän kannalta keskeisintä on kauppahinnan verokohtelu. Ostajan on olennaista huolehtia verotuksen osalta kauppahinnan saamista kokonaan tai osittain verotuksessa vähennyskelpoiseksi sekä yrityskauppahinnan rahoituskulujen vähennyskelpoisuuden varmistaminen. (Heinonen ym. 2005, 62 - 63.)

Sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa usealla eri tavalla nopeasti tai pitemmän kaavan mukaan ja yleisimpiä muotoja ovat kauppa, lahjoitus ja omien osakkeiden lunastus. Useasti sukupolvenvaihdos toteutetaan vaiheittain, kaikkien kolmen edellä mainitun toiminnon avustuksella. Yrityksen siirtämistä kokonaisuudessaan lahjana rajoittaa usein luopujan henkilökohtainen taloudellinen tilanne. Se on hyvä varmistaa esimerkiksi lakisääteisen eläketurvan avulla ja lahjoituksen osalta on otettava huomioon lahjansaajan sisarusten tasapuolinen kohtelu, jotta myöhemmiltä yllätyksiltä vältytään. Kaupanteon lähtökohtana on arvioida myytävän kokonaisuuden käypä arvo. (Heinonen ym. 2005, 107 - 108.)

Tämä on olennaista, sillä useasti esimerkiksi kauppahinta sovitaan käypää arvoa alhaisemmaksi. Tässä tapauksessa on pohdittava se, mikä on alin mahdollinen kauppahinta siten, ettei alihintaisuus johda lahjaverotukseen. Jos sovittu vastike on enintään $\frac{3}{4}$ käyvistä hinnasta, lasketaan käyvän hinnan ja vastikkeen välinen ero lahjaksi. Vastaavasti, jos yrityksen tai sen osan vastike on enemmän kuin 50 prosenttia käyvistä arvosta, lahjaverotus jätetään kokonaan maksuunpanematta, mikäli lain vaatimat edellytykset täyttyvät. Kolmas vaihtoehto sukupolvenvaihdoksessa on omien osakkeiden lunastus. Lunastushintana tulee käyttää osakkeiden käypää hintaa. (Heinonen ym. 2005, 107 - 108.)

Sukupolvenvaihdosprosessissa on olennaista ennakkotiedon hakeminen yllättävien veroseuraamusten välttämiseksi. Ennakkotieto on tarkoitettu annettavaksi, mikäli verovelvollinen esittää riittävän tarkan kuvauksen aikomastaan toimesta, jonka veromenettelyyn liittyy mainittavaa epävarmuutta ja joka tulee viimeistään verotuksen yhteydessä ratkaistavaksi. Tyypillisimmät kysymykset näissä hakemuksissa liittyvät usein yrityksen arvostuskysymyksiin, peiteltyyn osingonjakoon ja veronkiertoon. Tämä ennakkotieto annetaan määrääjäksi ja veroviraston on verovelvollisen vaatimuksesta noudatettava ennakkotietoa verotusta toimitettaessa. Tässä tilanteessa on huomioitava, että verovelvollisen on toimittava ennakkotietohakemuksessa esitetyllä tavalla. Hakemuksessa on esitettävä kaikki sellaiset seikat, joilla saattaa olla merkitystä veroviranomaisen tehdessä päätöstä hakemuksessa esitetyistä kysymyksistä. (Heinonen ym. 2005, 109 - 110.) Ennakkotieto on veroviraston antama ennakkokannanotto. Siitä ei voi valittaa. Muutosta voi hakea lopulliseen ennakkotiedon mukaan toimitettuun verotukseen. Ennakkoratkaisu taas on veroviraston antama valituskelpoinen ennakkokannanotto. (Huomioitavaa s.a.)

8.7 Verotuksen perusteita sukupolvenvaihdoksessa

Sukupolvenvaihdosprosessissa siis yritystoiminta siirretään sitä jatkavalle lapselle tai muulle henkilölle. Jokainen sukupolvenvaihdos on oma yksilöllinen tapahtumansa, jossa verokysymys voi koskea tuloverotusta, perintö- ja lahjaverotusta, varainsiirtoverotusta sekä arvonlisäverotusta. Veroseuraamukset voivat kohdentua yritystoiminnasta luopuvan ja luovutuksensaajan eli luopujan ja jatkajan lisäksi myös kyseessä olevaan yhtiöön. Kommandiittiyhtiössä äänettömien yhtiömiesten vastuu rajoittuu heidän yhtiöön sijoittamaansa pääomapanokseen. He saavat yritykseltä sijoitusta vastaavan tuoton ja muut tulot jaetaan yleensä vastuunalaisten yhtiömiesten kesken. Yhtiön voitot siirtyvät yhtiömiesten omien yksityistilien varoiksi, jotka verotetaan suoraan yhtiömiehillä itsellään. (Henkilöyhtiön ja yksityisliikkeen sukupolvenvaihdos verotuksessa 2017.)

Yhtiömiehet voivat suhteellisen vapaasti nostaa yhtiöstä varoja ja sijoittaa siihen ilman mainittavia veroseuraamuksia. Varsinaisen yhtiöosuuden käyvän arvon muodostuminen riippuu yhtiösopimuksen mukaisesta murto-osuudesta

sekä yksityistilin saldosta. Lähtökohtana luovutustilanteessa on luovutuksen-saajalle yhtiösopimuksen mukainen oikeus yhtiön tuleviin tuottoihin ja varoihin ja kommandiittiyhtiössä tämä on vastuunalaisilla yhtiömiehillä määritelty mur-tolukuna. (Henkilöyhtiön ja yksityisliikkeen sukupolvenvaihdos verotuksessa 2017.)

Yhtiöosuus voidaan siirtää yritystoiminnan jatkajalle vaihtoehtoisesti joko vaihdolla, kaupalla, lahjalla tai muulla vastikkeellisella luovutuksella. Kaikissa yllä mainituissa tavoissa lahjaa lukuun ottamatta voidaan luovuttajaa verottaa luovutusvoitosta. Lahjaveroa toteutetaan lahjan yhteydessä. Yhtiöosuuden luovutus on vastikkeeton tapauksessa, jossa yhtiöosuuden luovuttaja ei saa luovutuksesta rahanarvoista etua itselleen. Niissä tilanteissa, joissa yhtiöosuuden luovuttaja vapautuu palauttamasta yhtiölle voitto-osuuksiensa ja yhtiön tekemiensä sijoitusten koko yhteismäärän ylittävät yksityisotot, pätee vastikkeelliseen luovutukseen verrattavat veroseuraamukset. Vastaavissa ti-lanteissa luovuttajalle voi syntyä luovutusvoittoa, vaikka muuta vastiketta ei kyseisessä tilanteessa suoritettaisi. Luovutusvoitto lasketaan niin, että luovu-tushinnasta vähennetään omaisuuden poistamattoman hankintamenon ja voi-ton hankkimisesta aiheutuneiden menojen yhteismäärä. Luovutushinnaksi eli vastikkeeksi katsotaan pääsääntöisesti rahana maksettava kauppahinta ja vaihdossa saadun omaisuuden käypä arvo. Tuloverolaki tuntee sukupolven-vaihdoksia koskevan luovutusvoiton verottamista rajoittavan er-ityissäännöksen, jonka soveltuessa luovutusvoitto on verovapaata tuloa. (Henkilöyhtiön ja yksityisliikkeen sukupolvenvaihdos verotuksessa 2017.)

Kommandiittiyhtiön yhtiöosuuden hankintamenoon lasketaan kuuluvaksi kaup-pahinnan tai muun hankintamenon perusteen lisäksi yhtiömiehen yhtiöön tekemien sijoitusten ja nostamattomien voitto-osuuksien määrä. Jos pe-rustajaosakkaan yksityistilin saldo on negatiivinen, pidetään sen hankin-tamenona nollaa tai vaihtoehtoisesti positiivinen saldo muodostaa sel-laisenaan hankintamenon tässä tapauksessa. Hankintamenoa määritettäessä otetaan myös huomioon osuudesta luopuvalle yhtiömiehelle kuuluva osuus yhtiön kuluvan tilikauden voittovaroista. Jos saldo on tässä kohtaa yksityisot-tojen vähentämisen jälkeen positiivinen, otetaan se huomioon hankintamenoa

määritettäessä siltä osin kuin se kyseisessä luovutuksessa siirtyy luovutuksensaajan yksityistilin pohjaksi. (Henkilöyhtiön ja yksityisliikkeen sukupolvenvaihdos verotuksessa 2017.)

Kommandiittiyhtiön osuuden luovutuksesta saadun voiton määrää laskettaessa luovutusvoittoon lisätään se määrä, jolla yhtiömiehen yksityisotot ovat ylittäneet hänen vuotuisten voitto-osuuksiensa ja yhtiöön tekemiensä sijoitusten yhteismäärän. Lisäys tehdään, mikäli luovuttaja luovutuksen yhteydessä vapautuu yksityistilinsä negatiivisen saldon palautusvastuusta. Niin ikään yhtiöosuuden luovutuksena pidetään sellaista yhtiösopimuksen muutosta, jossa kommandiittiyhtiön vastuunalaisesta yhtiömiehestä tulee äänetön yhtiömies. Tässä tapauksessa vastuu yhtiöstä ei ole lähtökohtaisesti hänen pääomapanostaan suurempi. Tässäkin tilanteessa mahdollinen yksityistilin negatiivinen saldo lisätään luovutusvoittoon. Luovuttajalle voi syntyä luovutustappio, jos yhtiöosuuden luovutushinta vähennettynä hankintahinnalla ja lisätynä tuloverolain 46 pykälän 4 momentin mukaisella lisäyksellä on negatiivinen. Luovutustappiota ei aina välttämättä synny, vaikka luovutushinta olisi alempi kuin luovuttajan hankintameno. (Henkilöyhtiön ja yksityisliikkeen sukupolvenvaihdos verotuksessa 2017.)

8.8 Verovapaa yhtiöosuuden luovutus sukupolvenvaihdoksessa

Sukupolvenvaihdoksessa yhtiöosuuden luovutuksesta syntynyt voitto on verovapaata tuloa, jos kolme olennaista edellytystä täyttyvät. Ensimmäisenä verovelvollinen luovuttaa kommandiittiyhtiön osuuden. Toisena edellytyksenä on, että kyseinen omaisuus on ollut yhteensä yli kymmenen vuotta luovuttajan tai hänen ja sellaisen henkilön omistuksessa, jolta hän on sen saanut vastikkeettomasti. Kolmas edellytys on, että ostajana on lähisukulainen eli luovuttajan lapsi tai muu rintaperillinen tai luovuttajan sisar, veli, sisarpuoli tai velipuoli. Nämä henkilöt voivat olla ostajana joko yksin tai vaihtoehtoisesti yhdessä puolisonsa kanssa. Jos ylläolevista edellytyksistä jää yksikin täyttymättä, on luovutusvoitto veronalaista tuloa. (Henkilöyhtiön ja yksityisliikkeen sukupolvenvaihdos verotuksessa 2017.)

Säännöksen soveltaminen ei toisaalta edellytä verovelvollisen vaatimusta. Toisaalta verovapaus menetetään, jos ostaja luovuttaa samaa omaisuutta

eteenpäin alle viiden vuoden kuluttua siitä, kun hän sai kyseisen omaisuuden. Tämä vaikuttaa vain ostajan verotukseen. Henkilöyhtiön osuuden suuruudelle ei ole säädetty varsinaista vähimmäismäärää ja vapaussäännöksen soveltamisen osalta riittää, että luovutuksen kohteena on kommandiittiyhtiön osuus. Verovapauden edellytyksenä ei ole se, että myyjä lopettaa toiminnan tai että ostaja jatkaa toiminnan harjoittamista. Edellytyksenä ei myöskään ole, että sukupolvenvaihdoksen kohteena oleva yhtiö harjoittaisi elinkeinotoimintaa. (Henkilöyhtiön ja yksityisliikkeen sukupolvenvaihdos verotuksessa 2017.)

Verovapauskysymykseen vaikuttaa myös luovutettavan yhtiöosuuden omistusaika. Kommandiittiyhtiön perustajien omistusaika lasketaan alkavaksi yhtiösopimuksen tekemisestä. Perintönä tai lahjana saadun yhtiöosuuden omistusaikaan luetaan luovuttajan omistustajan lisäksi niin ikään lahjanantajan tai perinnön jättäjän omistusaika. Mikäli omaisuus on saatu kaupalla, jonka vastike alittaa luovutetun omaisuuden käyvän arvon lahjaverotuksen synnyttävällä tavalla, kyse ei ole vastikkeettomasta saannosta. Luovutusvoittoverovapaus edellyttää näin ollen kymmenen vuoden omaa omistusaikaa lahjanluonteisen kaupan tekohetkestä laskettuna. Sellaisessa tilanteessa, jossa osakkaan osuus yhtiön varallisuuteen muuttuu, katsotaan hänen aiemman osuutensa ylittävä osuus hankituksi vasta osuuden varsinaisella muutoshetkellä. Tässä tilanteessa hankintamenot lasketaan eri saantojen suhteen. Näin verovapauden edellytykset voivat täytyä esimerkiksi vain suhteelliselta osalta luovutetusta osuudesta. (Henkilöyhtiön ja yksityisliikkeen sukupolvenvaihdos verotuksessa 2017.)

Sukulaisuussuhteiden osalta verovapaa sukupolvenvaihdos edellyttää tuloverotuksessa, että luovutuksensaaja on luovuttajan lapsi, lapsen rintaperilinen, luovuttajan sisar, veli, sisarpuoli tai velipuoli. Kyseinen henkilö voi olla saajana yksin tai puolisonsa kanssa yhdessä. (Henkilöyhtiön ja yksityisliikkeen sukupolvenvaihdos verotuksessa 2017.)

9 KALUSTON HANKINTAMAHDOLLISUUDET

9.1 Veho-hyötyajoneuvot

Veho tarjoaa kattavasti erilaista leasingkalustoa. Vehon CharterWay Rent tarjoaa vuokrakalustoa jakeluliikenteeseen, kaukoliikenteeseen, maansiirtoon sekä kylmäkuljetuksiin. Puoliperävaunun vetoautoja löytyy vuokrattavaksi niin väli- ja takatelisinä sekä myös telivetoisina vaihtoehtoina käyttötarkoituksen mukaan. Vehon tarjoaman avaimet käteen -palvelun osalta yrittäjälle jää maksettavaksi vain polttoaine erikseen. Vehon leasing sopimuksen hinta kattaa vakuutukset, verot, tarvittavat maastavientiluvat, 24 h huoltopalvelun, renkaat normaalilla kulutuksella sekä renkaiden kausivaihdot. Vehon huoltopisteitä löytyy Uudenmaan alueella Raaseporin Tammisaassa, Espoon Lommilassa sekä Vantaalla. (Vuokraa kuorma-auto s.a.)

Auton vuokrauksen kannattavuuden ja riskittömyyden lisäksi sen rahoittaminen voidaan tehdä helpoksi ja miellyttäväksi. Kaluston vuokran voi maksaa etuajassa sekä vanha kalusto voidaan huomioida vuokrahinnassa. Jos liikennöitsijällä on tarve vähennyksille, voidaan vuokranmaksua painottaa haluttuun ajankohtaan, mikä on vastaavasti pois seuraavista eristä. Useasti vuokramaksu menee kokonaan vähennyksiin, kun oma investointi voidaan hyötykäyttää heti vain osaltaan. (Vuokrauksella enemmän viivan alle 2008.)

9.2 Scania-kuorma-autot

Scania tarjoaa kaksi eri leasingvaihtoehtoa. Tarjolla on Scania-Rahoitusleasing sekä Scania-Käyttöleasing. Rahoitusversiossa leasing on vuokrausta ilman omistustavoitetta. Liikennöitsijä maksaa leasingvuokraa sopimuksen mukaan ja Scania Finans on ajoneuvon omistaja. Tässä versiossa ajoneuvon huolto, verot ja vakuutukset ovat leasing sopimuksen ajan yrittäjän vastuulla sekä tietysti arvonlisäverojen osalta leasingvuokrista voi tehdä alv-vähennyksen. (Rahoitus 2016.) Leasing on vaihtoehtona hyvä, koska omaa pääomaa ei ole sidottuna kalustoon ja vaurioriskiä ei ole olemassa. Vuokraus ei näy päällepäin, mikäli kalusto teipataan tai maalataan asiakkaan väreihin. Koska leasingin kulutaso on tarkkaan selvillä, on ajojen kannattuuslaskenta helpompaa. (Vuokrauksella enemmän viivan alle 2008.)

Scania-Käyttöleasing eroaa rahoitusversiosta siten, että ajoneuvo palautetaan sopimuskauden päättyessä ilman jäännösarvovastuuta sekä kuukausivuokraan sisältyy kaikki vuokra-auton määräaikaishuollot ja korjaukset, pois lukien vakuutusvahingot. Scanialla on myös ostamisen osalta vaihtoehtona Scania-Osamaksurahoitus, joka ennen ajoneuvon luovutusta vaatii käsirahan maksamista. Laina-ajat ovat joustavasti sovittavissa sekä käsirahaa voidaan jakaa valinnan mukaan myös tuleville kuukausille. Tällä rahoituksella hankittava auto on sen ostavan yrityksen omaa käyttöomaisuutta, auton ollessa rahoituksen vakuutena koko laina-ajan. (Rahoitus 2016.)

10 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tämän opinnäytetyön aihe tuli perheyrityksestä, jonka mahdollista seuraavaa sukupolvenvaihdosta lähdin pohtimaan. Tarkoitus oli selvittää tämän prosessin suorittaminen meidän pienessä yhden yksikön kuljetusliik-keessämme. Teemana on pohtia koko vaihdosta kokonaisuutena, eli työhön sisältyviä aiheita ovat muiden muassa vaihdokseen liittyvä verotus, rahoitus sekä muu tarvittava virallinen puoli. Ajatuksena on pohtia kokonaisuutta tiiviisti ja ytimekkäästi.

Suoritin tämän tutkimuksen kyselyiden ja haastattelujen avulla, vierailin vero-toimistossa sekä hyödynsin kirjoja ja erilaisia verkon viranomaislähteitä tutkimuksen tueksi. Käytin hyödyksi etenkin yrityksemme sisäistä osaamista edellisestä vaihdoksesta 20 vuoden takaa ja kävin paljon keskusteluja isäni Christianin ja isoisäni Anianin kanssa. Keskustelun tueksi tein tilanteita varten haastattelukaavakkeen, joka on liitteenä. Haastattelukaavakkeen tehtyäni tes-tasin sen toimivuuden isäni kanssa ensin puhelimitse, jonka jälkeen otimme sen haastattelutilanteeseen keskustelun rungoksi. Tiedon jako toteutui pääosin avoimella keskustelulla.

Tutkimus oli näinkin yksinkertainen, mutta tarkoituksena oli kattaa työssä koko prosessi erottelematta aiheeksi mitään tiettyä osaprosessia. Suuri osa tiedosta tuli perheyrityksen sisältä, yllä mainitut yhteydet ja lähteet toimivat sukupolvenvaihdosprosessin kuvauksen tukena. Tarvittavat tiedot saatuani käsitteelin tämän sukupolvenvaihdosprosessin etenemisen vaadittujen lupa-asioiden, ammattipätevyyden, verotuksen ja muiden vaadittavien asioiden osalta

eri tietolähteiden avulla. Erilaisten ongelmakohtien kohdalla keskustelimme isäni kanssa paljon puhelimitse esimerkiksi itse vaihdoksen suorittamiseen liittyvien asioiden ja verotuksen oikeaoppisesta suorittamisesta. Isäni toimi tiedollisena tukena perheyriityksen puolesta ja varmistin muiden muassa verotukseen liittyviä asioita myöhemmin Verohallinnolta.

11 TUTKIMUSTULOKSET

11.1 Tutkimuskysymysten tulokset

Tutkimuskysymyksiä tätä opinnäytetyötä varten oli muutamia olennaisia. Tarkoitus oli selvittää, miten vaihdos saadaan suoritettua yksinkertaisimmin. Tämän luvun 11 tiedot perustuvat pääasiassa minun, Anian sekä Christian Lindroosin (2018) välisen keskustelun tuloksiin. Konkretian tasolla kyseisellä yrityksen henkilöstömäärällä päädyimme yrityksen sisällä siihen tulokseen, että prosessin ja byrokratian oikeellisuuden varmistamiseksi on yrityksellämme varaa ulkoistaa varsinaisen vaihdoksen käsittely juristille. Näin pääsimme tavoitteeseen, jossa kaikki henkilöresurssit pidetään kiinni kuljetustoiminnassa tarvittavine oheistoimineen. Juristin myötä prosessin suorittamiseen saadaan varmuutta ja myös uutta strategista näkemystä, jota voidaan hyödyntää. Selkeällä suunnittelulla varmistimme tässä tutkimuksessa vaihdoksen järkevän läpiviemisen ja perheyriityksemme tyylin mukaan vanha sukupolvi jäi yhtiöön tukevaan rooliin.

Omien edellytyksieni pohtiminen vaihdoksen jälkeisen ajan liiketoiminnalle oli yksi tutkimuskysymys. Kuljetusyrittäjäksi siirtyminen ei vaatinut liikenneluvan lisäksi juuri muuta ja tähän prosessiin tulee vielä lainsäädännöllinen helpotus heinäkuun alussa, jolloin liikenneluvan saa ilman koulutuksen käymistä tenttimällä, teoriaosassa esitettyjen vaatimusten täytyessä. Tämä oli ainoa mainittava ero, jonka havaitsin vaihdokseen liittyen muuttuneen sitten edellisen vaihdoksen. Edelliseen vaihdokseen verratut mahdolliset muutokset oli kolmas tutkimuskysymys. Vaihdoksen tekninen toteuttaminen on mainitulla tavalla nykyäänkin samalla tavalla mahdollista eli nämä kaksi sukupolvenvaihdosta ovat hyvin vertailukelpoisia keskenään.

Verotukseen liittyviä pieniä muutoksia on tässä tapahtunut, mutta juuri tässä yhteydessä ne ovat melko taka-alalla näiden jo mainittujen seikkojen lisäksi. Olennaista kuljetusyrittämisessä on nykyään ajamiseen liittyvä pätevyys, joka sisältää muiden muassa kuljettajan ammattipätevyyden. Nämä asiat olivat kaikkineen hallinnassa vaihdosta ajatellen. Asiat täytyy olla kontrollissa tarpeeksi ajoissa ennen sukupolvenvaihdosta. Sama pätee kuljettamiseen ylipäätään eli direktiivikoulutus tulee olla ajan tasalla 5 vuoden jaksoissa. Varsinaisten tutkimuskysymysten tulokset ovat yllä. Haastattelukaavakkeen kysymysten loput tulokset sekä koko perheyryksemme sukupolvenvaihdoksen konkreettinen toteutus tutkimuksen tuloksena on selostettu tämän luvun 11 lopuissa alaluvuissa. Ratkaisematta jääneitä ongelmia en tutkimuksessa käytännössä havainnut. Tämä opinnäytetyö tulee kuitenkin tärkeidessään vaatimaan vähintään yhtiön sisäistä jatkotutkimusta vielä virallisena ajankohtanaan täsmennyksen vuoksi.

11.2 Sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen

Itse olen ollut koko tähän astisen työelämäni ajan muualla töissä. Minun tulee siis perheyryksemme jatkajana valmistella sukupolvenvaihdosta omalta osaltani. Muiden henkilöiden osalta tämä varsinainen vaihdos koskee vain isääni eli olemme kahdestaan avainhenkilöt prosessissa.

Kommandiittiyhtiö vaatii vastuunalaisen yhtiömiehen lisäksi yhden äänettömän yhtiömiehen ja näin muotoutui miehitys sukupolvenvaihdoksen jälkeiselle toiminnalle pääsääntöisesti. Tällä hetkellä yhtiössä on lisäksi äänettöminä yhtiömiehinä isoisäni, isoäitini sekä tätini. Tarkoitus oli pitää miehitys pääosin samanlaisena jatkossakin. Isoisäni toimii tällä hetkellä eläköidyttyään konsultoivana ja tukevana osapuolena. Sukupolvenvaihdoksen myötä asemat vaihtuvat vain siten, että isoisäni jättäytyy äänettömänä yhtiömiehenä taka-alalle ydinliiketoiminnasta, minun vaihtaessa isäni kanssa asemaa siten, että minä Aleks Lindroos toimin vastuunalaisena yhtiömiehenä ja isäni Christian Lindroos toimii äänettömänä yhtiömiehenä. Henkilökuviot ovat hyvin selkeät sukupolvenvaihdoksen osalta.

Yhtiön taloudellinen tilanne on sellainen, että vaihdos on tarkoitus suorittaa siten, että siirrämme yrityksen velat minun vastuulleni. Yritys pitää arvostaa

vaihdoksen yhteydessä rahoitusjärjestelyjä varten ja vaihdos pitää muistaa laskelmoida kattavasti myös verotuksen osalta. Organisaation rakennemuutos on myös niin selkeä, että tapahtuu verotusta silmällä pitäen merkittävästi vain yksi yhtiöosuuden luovutus, josta lisää tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa. Pyrkimys on yksinkertaistaa vaihdos, koska siihen on mahdollisuus ja näin taataan liiketoiminnan häiriötön jatkuminen, kannattavuuden takaamiseksi.

Oma pätevyuteni ja valmentautumiseni tarve on olennaista kartoittaa ennen vaihdosta. Yrityksen muut strategiset ja tekniset ominaisuudet ovat ajan tasalla ja lainvoimaisia, joten pääpaino on minun perehdyttämiseni. Tieliikenteen tavarankuljetusyrittämistä varten tarvitsen liikenneluvan, jotta voin toimia yhtiössä liikenteestä vastaavana henkilönä. Kuljetusyrittäminen on luvanvaraista liiketoimintaa.

11.3 Liikennelupa vaihdoksen jälkeistä liiketoimintaa varten

Christian Lindroos (2018) suositteli oman kokemuksen pohjalta lähtemään kuljetusyrittäjäksi Suomen Kuorma-autoliiton järjestämän tavaraliikenteen yrittäjäkoulutuksen kautta. Tavaraliikenteen yrittäjäkoulutuksen suorittaminen on välttämätön tällä toimialalla vielä toistaiseksi ja kun aion liikenneyrittäjäksi maantieliikenteeseen, on liikenneluvan saamisen ehtona riittävä ammattitaito. Trafim mukaan käytännössä siis tämä liikenneyrittäjäkoulutus takaa ammattitaidon. (Tavaraliikenteen yrittäjäkoulutus 2018.) Liikenneluvan myöntäminen minulle ELY-keskus (Liikenneyrittäjäkoulutus 2017). Perheyriyksen suoriteala kotimaan puoliperävaunuliikenteessä raskaalla puoliperävaunuyhdistelmällä kuuluu yleisesti liikenneluvan piiriin.

Liikennelupakoulutus tulee mielellään olla suoritettuna viimeistään noin puoli vuotta ennen vaihdosta, jotta liikennelupa on voimassa vaihdoksen aikana. Tämä lupapuoli on lyhykäisydessään hyvin selkeä asia, kunhan asiat ovat hakijalla kunnossa sekä lupa on hankittu ennen liiketoiminnan aloittamista.

11.4 Yhtiömuodon pohtiminen vaihdoksen yhteydessä

Kun liikennelupa-asia on kunnossa, on ryhdyttävä pohtimaan yhtiömuotoon liittyviä strategioita. Varsinaista liiketoimintasuunnitelmaa ei tarvitse päivittää

tässä vaiheessa, koska liiketoiminta on hyvin maltillista suuruudeltaan ja ainoa strategia on pärjätä aluksi yhdellä yksiköllä ja katsoa suoritealaa siitä eteenpäin. Oleellista on jatkaa kustannustehokasta kuljetustoimintaa ja liiketoimintasuunnitelma on hyvä päivittää, kun kalustoa aletaan seuraavan kerran uusimaan. Yrityksen arvonmäärityksen yhteydessä tehtäviä taloudellisia laskelmia on silti hyvä käyttää hyödyksi tässä vaiheessa ja karottaa tilannetta kohti seuraavaa kaluston päivittämisen ajankohtaa.

Tämä kyseinen suoriteala on yhtiön sisällä koettu tämän vuosikymmenen aikana hieman heikoksi kannattavuudeltaan, joten strategianamme on pitää kalustokanta yhden yksikön suuruisena. Tämä kyseessä oleva perheyrityksen sukupolvenvaihdos on tarkoitus toteuttaa mahdollisimman matalalla profiililla, pyrkimyksenä kyetä itse keskittymään pääasiassa ydinliiketoimintaan eli ajamiseen.

Yhtiömuotokysymys sukupolvenvaihdoksessa tarkoittaisi tässä kohtaa sitä, että jatkan yrityksen samalla oikeaksi koetulla yhtiömuodolla vaihdoksen jälkeenkin. Kommandiittiyhtiö takaa yrittäjän toimeentulon ja kokonaisuutta on tässä yrityksessä helpompi hallita verraten esimerkiksi osakeyhtiöön. Toimimeen verrattuna kommandiittiyhtiö on Christian Lindroosin (2018) mukaan selkeämpi ja suurempi yhtiömuoto tällä suoritealalla verotuksen osalta.

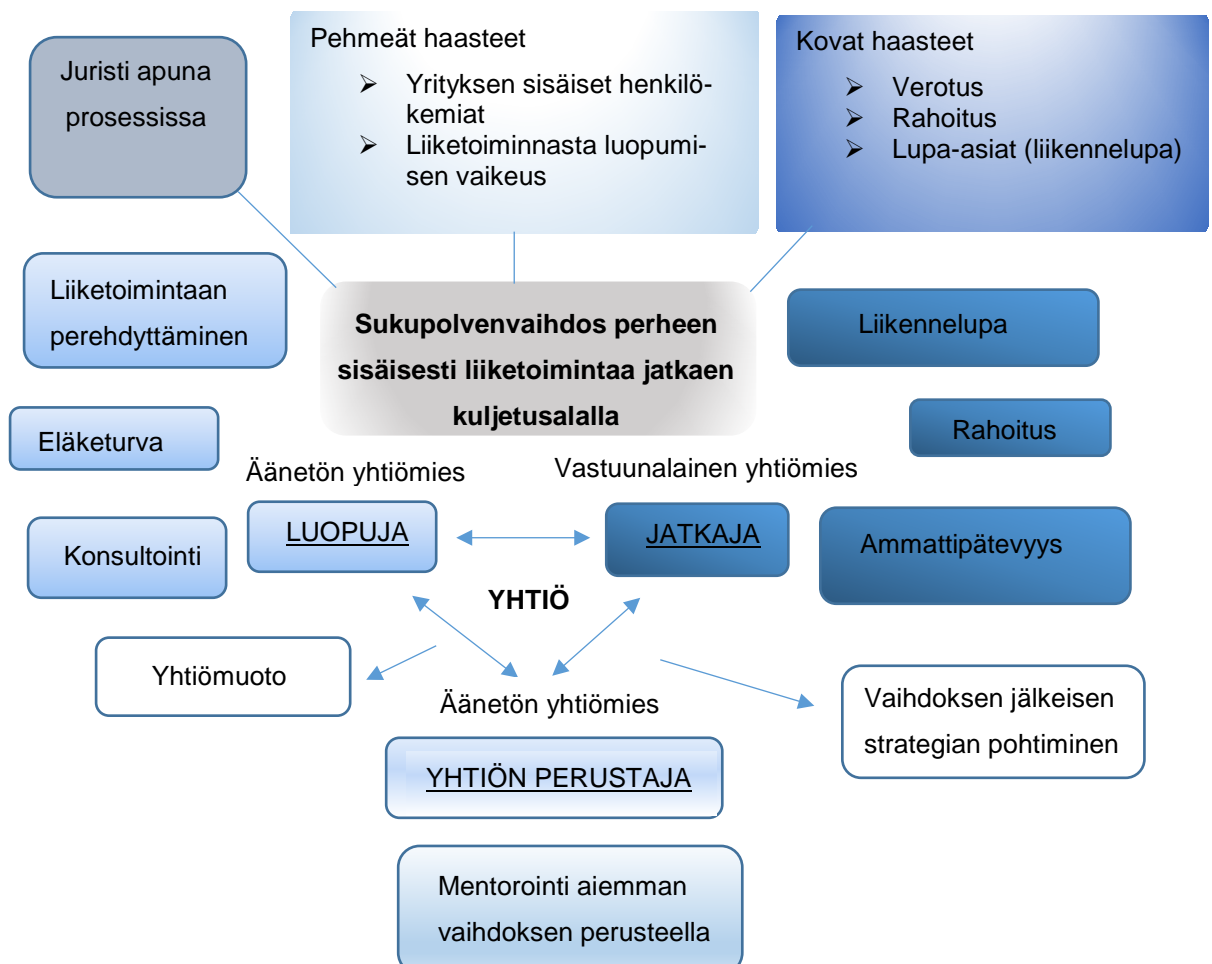
Strategisena toimenä suorittaisimme luvun 11.2 mukaiset aseman vaihdokset yhtiössä. Tämä oli hyväksi havaittu vaihtoehto edellisessä vaihdoksessa. Pääsen näin sisälle yrityksen toimintaan ja vaihdos etenee sujuvasti. Tämä vaatii käytännössä Christian Lindroosin (2018) mukaan yhtiösopimuksen muuttamista ja ilmoittamista kaupparekisteriin sekä samalla kaikkien yhtiömiesten suostumuksen. Sijoittaisin yhtiöön aluksi oman työpanoksen sekä osan rahana. Sen suurempaa vastuuta en ota yhtiössä vielä tässä vaiheessa.

Vastaavalla tavalla toimi myös isäni samassa tilanteessa 20 vuotta sitten ja totesin sen keskusteluissa järkeväksi strategiaksi. Rooli olisi aluksi apulaisen rooli itselläni ja vastuu kasvaa kohti vaihdosta siten, että asema vaihtuu vähitellen työntekijästä päätöksentekijäksi ja lopulta johtajaksi kokonaisuuden ollessa riittävän hyvin hallinnassa. Vaihdoksen aikataulun ei siis välttämättä

tarvitse olla äärimmäisen tarkka, vaan pikemminkin on hyvä panostaa mielestäni kunnon perehdytykseen ja muodollinen aseman ja vastuun vaihdos tapahtuu sen mukaan.

11.5 Luopujan ja jatkajan välisen asemanvaihdoksen toteutus

Isäni eli luopujan rooli vaihtuu kolmiportaisen asemanvaihdoksen aikana yrittäjän, hallitsijan ja delegoijan kautta konsultin rooliin. Ensimmäisessä vaiheessa olen jatkajana jo yrityksen sisällä äänettömänä yhtiömiehenä ja rooli alkaa kasvamaan vaihdoksen lähestyessä. Toimin isäni kanssa yrityksessä avustavassa roolissa esimerkiksi kirjanpidon tai fyysisen työskentelyn parissa. Luopujan rooli pienenee ja jatkajan vastuu kasvaa vaihdosta kohti. En ota suurempaa vastuuta ennen kuin liikennelupa-asia on hoidettu, mutta sen jälkeen voi luopuja jo delegoida järkeväksi näkemiään perustoimintoja minulle, jotta saan tässä hyvässä vaiheessa kokonaisvaltaisen kuvan yrityksen pyörittämisestä ja esimerkiksi työskentelystä toimeksiantaja KTK:n kanssa.



Kuva 4. Yrityksemme sukupolvenvaihdoksen kokonaisuutta oman näkemykseni mukaan

Kuva 4 kuvaa perheyrityksemme sukupolvenvaihdoksen kokonaiskuvaa oman näkemykseni mukaan. Kuvassa 4 korostuu yhtiön kolmen yhtiömiehen välisen kommunikaation merkitys sekä oleelliset tehtävät sekä vastualueet prosessissa. Kuvassa tuodaan esiin sukupolvenvaihdokseen liittyvät pehmeät sekä kovat haasteet, juristin avun merkitys sekä yhtiön vaihdoksen jälkeisen strategian pohtimisen merkitys.

Olennaista on hallita etenkin itse leipätyön eli ajamisen puoli ja kartoittaa yhdessä perehdytyksen lomassa kaikkien sidosryhmien, kuten huoltojen ja rengaspalveluiden kattavuus maanlaajuisesti kuljetustoiminnan kattaessa koko Suomen alueen. Isoisäni kykenee toimimaan mentorina asemanvaihdoksen läpiviennissä ja kunnon perehdyttämisessä itse liiketoiminnan pyörittämisessä. Osaamisen jakaminen jatkuu asemanvaihdoksen jälkeen luopujan asettuessa konsultin rooliin ja jatkajan ottaessa päätöksentekijän ja johtajan roolin yhtiössä.

11.6 Vaihdosprosessin pohtiminen ja liiketoiminnan jatkuminen

Perheyrityksemme hoitaa vaihdoksen ennalta sovittuna ajankohtana siten, että tuotto yrityksessä kyseisellä hetkellä on vuositasolla verraten realistisen ja maltillisen suuruinen ja näin vältytään osaltaan merkittävilta veroseuraamuksilta. Perheyrityksemme on edellisen vaihdoksen ajalta 1990-luvun lopun ajoilta asti ollut kooltaan samanlainen ja isäni on työllistänyt itsensä sen kautta. Tärkeää on, että itselläni on liikennelupa-asiat kunnossa, kuljettajan ammattipätevyys sekä muiden muassa ajokorttiasiat hoidossa ja olen valmistautunut riittävästi vaihdokseen etukäteen nimenomaan yritystoimintaan perehtymisen puolesta. Juuri muita toimia ei itseni tarvitse suorittaa yllä mainittujen lisäksi. Tietysti minun täytyy jatkajana olla mukana rahoituksen, verotuksen ja muiden asioiden toteutuksessa yrityksen osalta.

Isäni toimii ennen vaihdosta mentorina yritystoiminnassa ja on vaihdoksessa luopujan roolissa sekä perehdyttäjänä aktiivisena niin kauan kuin tilanne edellyttää. Hän on omilla palkkajärjestelyillään varmistanut oikeellisen eläkkeen kertymisen yhtiön toiminnan aikana. Tähän on pystytty yhtiössä

Christian Lindroosin (2018) mukaan vaikuttamaan esimerkiksi kuukausipalkan suuruutta, eläkeiän alkamista ja palkan muotoa kontrolloimalla. Luotto eläkejärjestelmään on hyvä ja tilanne näytti työeläkeotteiden mukaan tutkimuksen aikana olevan riittävän hyvä eläkkeen osalta.

Tässä sukupolvenvaihdoksessa yritys on niin pientä kokoluokkaa, että mitään tarkkaa strategista suunnittelua esimerkiksi kaupan, verojen tai muiden ns. kovien haasteiden osalta ei ole tarvetta sen laajemmin suorittaa edellä mainittujen, tiettyjen pääkohtien lisäksi. Asianajajan näkökulmien hyödyntämistä lukuun ottamatta kovin tarkkoja laskelmia ei tarvita ja liiketoiminta jatkuu suoraan hyvin samanlaisena. Varsinaiselle rahoitukselle ei ole tarvetta oman tarvittavan vakavaraisuuden toteutuessa yrityksen lainan osalta ja, koska yritys on kaikin puolin niin maltillisen kokoinen, ei varsinaista lahjaa tai kaupaa tässä pyritä toimittamaan.

Tämä vaihdos pitää hyväksyttää perin pohjin velkojan eli paikallisen pankin kanssa ja sopia velkajärjestelyistä. Jatkajana voin ottaa koko velkaosuuden omiin nimiin vastatakseni siitä yrityksen vastuunalaisena yhtiömiehenä tai vain osan siitä. Lainajärjestelyt voidaan Christian Lindroosin (2018) näkemyksen mukaan myös sopia kokonaan uudelleen nykyhetken tilanteen mukaan tulevaa yritystoimintaa silmällä pitäen. Tämä kuitenkin tietyissä rajoissa, eli että esimerkiksi yhtiömuoto pysyy samana. Yrityksemme edellisessä perheen sisäisessä vaihdoksessa isoisäni siirtyi suoraan eläkkeelle ja kuljetustoiminta jatkui samanlaisena vaihdoksen jälkeen. Ainoa ero tulevaan vaihdokseen on, että isäni jatkaa yhtiössä luvussa 11.2 mainitun mukaisesti.

Tässä kokoluokassa ja tällä toimintatavalla vaihdos on yksinkertainen, eikä mainittavia painavia veroseuraamuksia tule, koska kyseessä on suora yritystoiminnan jatkaminen. Olennaisena edellytyksenä on organisaatiorakenteen säilyminen lähes ennallaan. Vaihdosta varten on olennaista toimittaa ennakkoratkaisu verottajalle, kun pankin kanssa on pohdittu velanottoon liittyvä rahoitus selväksi. Näin saadaan laskelmoitua, miten vältytään veroseuraamuksilta etenkin lahja- ja varainsiirtoveron osalta. Verojen osalta merkittävää on, suoritetaanko osa vai koko vaihdos velanottona tai vaihtoehtoisesti, mitkä velat jäävät mahdollisesti yhtiöön. Toisaalta, koska on

tärkeä varmistaa verotuksen oikeellisuus veronkierron riskin osalta, on ennakkoratkaisu tässä tapauksessa oleellinen toimittaa. Tämä varsinkin, kun vaihdos on tarkoitus toimittaa suoritettavaksi yhdellä kertaa. Ennakkoratkaisu on avainasemassa verotuksen osalta.

Yritys oli edellisessä vaihdoksessa suurempi siltä osin, että kalustona oli yksi täysperävaunuyhdistelmä, kun tällä hetkellä kalustoa on yhden puoli-perävaunun vetoauton verran. Ainoa verotukseen liittyvä mainittava ja olennainen asia on asemanvaihdoksessa tapahtuvan vastuunalaisen ja äänettömän yhtiömiehen välisen vaihdoksen menettely. Tämä tilanne edellyttää siis Christian Lindroosin (2018) mukaan yhtiösopimuksen muutosta ja se verotuksen näkökulmasta lasketaan hänen mukaansa yhtiöosuuden luovutukseksi.

Juristi hoitaa byrokratian suorittamisen yhteistyössä tilitoimistomme kanssa ja vastuullemme jää omistajanvaihdoksen sopimusten vahvistaminen sekä luopujan ja jatkajan asemien sujuva vaihdos yritystasolla. Asianajaja on prosessissa yhteistyössä tarvittavien viranomaisten, kuten verottajan, tilitoimiston, pankin sekä Patentti- ja rekisterihallituksen ja muiden tahojen kanssa vaihdokseen liittyen. Näin vaihdoksen byrokraattisen puolen oikeellinen ja kokonaisvaltainen läpivienti on taattu. Suorittamisvaihtoehtoja ei vaihdokselle juuri ole, vaan se tapahtuu hyvin suorasti organisaatorakenteen päivittämisellä aiemmin mainitun mukaisesti. Asianajaja hoitaa pankin kanssa paperit velkaosuuden haltuunottoa varten sekä asemanvaihdosta varten komandiittiyhtiössämme.

Perheyrietyksemme on Suomen Kuorma-autoliitto ry:n jäsen. Liikenneluvan päivittäminen onnistuu Christian Lindroosin (2018) mukaan Skal:n avustuksella Trafín kautta luvan viisivuotiskauden vaihtuessa. Tämä vaihdos vaatii liikennöitsijältä eli minulta Christian Lindroosin (2018) mukaan vakavaraisuustodistuksen ja tämän toimenpiteen voi suorittaa myös vaihdoksen jälkeen, mikäli luvan voimassaolon periodi menee sen yli. Yrityksen vakuutukset jatkuvat automaattisesti ja niiden ominaisuuksia voin itse päivittää tarpeen mukaan myöhemmin. Vaihdoksen aikana asianajaja hoitaa verotustoimet Verohallinnon kanssa sekä mahdolliset dieselveron päivitykset Trafín kanssa. Toimeksiantaja Karjaan KTK:n kanssa vaihdos tulee

keskustella paikan päällä, hoitaa tietojen muutokset ja kaikki tarvittava kuntoon sekä olla yhteydessä myös huolintayhtiö LKW Walteriin.

Juristi varsinaisesti aloittaa vaihdoksen valmistelun selvittämällä yrityksen vaihdossa siirtyvän omaisuuden käyvän hinnan rahoitusta ja verotusta varten. Tähän hän tarvitsee raskaan kaluston myyjän arvion Iveco-kuorma-auton nykyarvosta ja mahdollisen vertauksen samanlaisiin vastaaviin kuorma-autoihin. Tämä onnistuu Christian Lindroosin (2018) mukaan luotettavimmin Espoon Koskelon Ivecon toimipisteessä yhteistyössä automyyjän kanssa. Tämä yksi yksikkö on ainoa vaihdossa siirtyvä omaisuus. Verottaja tutkii arvotusta vielä omalla tahollaan, mutta lähinnä rahoitusta varten pyrkii juristi arvottamaan yrityksen tässä vaiheessa. Arvottamisen myötä pääsemme tutkimaan rahoitus- ja vaihdosvaihtoehtoja eli velan haltuunottoon liittyviä rahoitusmenettelyjä. Tarkkoihin lukuihin perehtymättä ja tämän opinnäytetyön luonteen ollessa prosessikeskeinen, pohditaan vaihdoksen kokonaisuus pääpiirteittäin, ilman kovin tarkkoja laskelmia.

Vaihdos on kaikista todennäköisin suorittaa yhdellä kertaa. Arvotuksen kautta pääsemme pohtimaan rahoitusvaihtoehtoja ja laskelmoimaan verotuspuolta vaihdoksessa. Koska isäni on riittävän vakavaraisessa asemassa, velkaa ei ole huomattavaa määrää ja molemmat jäävät yhtiöön, pitäisi vaihdoksen onnistua pankin osalta pelkällä velan haltuunotolla tämän kommandiittiyhtiön vaihdoksessa. Isäni ei ole tarkoitus ottaa voittoa vaihdoksesta, vaan pyrkimys on itse yritystoimintaa tukeva. Tämä siitäkin huolimatta, että verohuojennukset tarkoittaisivat verovapautta isäni nimellisestä yhtiöosuuden luovuttamisesta saadusta mahdollisesta voitosta. Tällä strategialla olisi tarkoitus eliminoida perintö- ja lahjaverotus tai pitää ne minimissä, päästämättä varainsiirtoveroa rahoitussyistä liian suureksi.

Lopputulokset rahoituksen osalta on joko täysi velan haltuunotto tai osa lahjana ja loput velanottona, sen mukaan miten juristin, pankin ja tilitoimiston laskelmilla saamme pidettyä veroseuraamukset parhaiten hallinnassa yritystoiminnan jatkuvuuden tukemiseksi. Näistä laskelmoinneista luomme ennakkoratkaisun verottajalle ja se määrittää vaihdoksen suoritustavan, joka jättää vaihtoehtot rahoituksen optimaaliselle toteuttamiselle. Tämä on vaihdosprosessissa asian ydin.

Virallinen sukupolvenvaihdoksen vahvistus yhtiömiesten asemanvaihdoksesta suoritetaan Christian Lindroosin (2018) mukaan juristin toimesta Patentti- ja rekisterihallituksen kautta kaupparekisteriin. Verotusta joutuu pohtimaan muutamien vaihtoehtojen välillä yllä olevan mukaan, mikä määrittää olennaisesti rahoituspuolta. Monikaan asia ei näin ollen ole muuttunut tämänlaisessa sukupolvenvaihdoksessa 20 vuoden aikana. Pikemminkin prosessi on helpottunut muiden muassa liikenneluvan hankkimisen osalta. Liiketoiminnasta luopujan toimeentulo on oleellinen asia vaihdoksen jälkeen, luopujan roolin ollessa konsultoiva ja toimintaa tukeva tästä eteenpäin. Niin ikään isoisäni on edelleen vaihdoksen jälkeen samassa roolissa kuin isäni.

12 JOHTOPÄÄTÖKSET JA MAHDOLLISET JATKOKEHITYSIDEAT

Omistajanvaihdos voi olla hyvin monisäikeinen prosessi, mutta tämä perheyrietyksemme sisäinen sukupolvenvaihdos yritystoimintaa jatkaen oli konkreettisen prosessina melko lailla yksinkertaisimmasta päästä yrityksen kokoluokka huomioiden. Riittävä valmistautuminen on olennainen perusta sukupolvenvaihdoksessa ja oma jatkajan asemani vaati prosessiin paneutumista yhdessä luopujan kanssa. Oleellisimmat ja välttämättömät strategiset keskustelut on järkevä käydä ennen asemanvaihdosta, jotta välttyään erimielisyyksiltä (Heinonen ym. 2005, 48). Erityisesti jatkajan on olennaista valmistautua vaihdokseen hyvissä ajoin perusteellisesti (Heinonen ym. 2005, 25).

Tämän opinnäytetyön keskeisimmät päätulokset koostuivat asettamieni tutkimuskysymysten tuloksista, joita avaan näissä johtopäätöksissä. Tutkimuskysymykset ja -ongelmat koostuivat tässä opinnäytetyössä käytännössä samoista asioista, mikä korostaa kyseisten asioiden tärkeyttä itse prosessissa. Eli tuloksista kävi ilmi yksinkertaisin ja järkevin perheyrietyksemme sukupolvenvaihdoksen suoritustapa, joka oli ensimmäinen tutkimuskysymys. Siinä olennaisimpina asioina olivat vaihdoksen suorittaminen yhdellä kertaa ja jatkajan vastuunotto yhtiöstä velkaosuuden haltuunottona. Tähän ratkaisuun päädyimme Anian ja Christian Lindroosin välisen keskustelun perusteella edelliseen vaihdokseen kokonaisvaltaisesti verraten. Yhtiömiesten asemanvaihdossa olennaisin asia oli riittävän perehdyttämisen varmistaminen ja itse asemanvaihdos suoritettiin kuvan 3 mukaisesti perehdyttämisen suhteen riittävän väljällä aikataululla.

Rooli olisi aluksi apulaisen rooli itselläni, kuten kuvassa 3 esitettiin tälle aseman muutoksen ensimmäiselle vaiheelle. Isäni eli luopujan rooli vaihtui kolmiportaisen asemanvaihdoksen aikana yrittäjän, hallitsijan ja delegoijan kautta konsultin rooliin vaihdoksen aikana, kuten lähteen kuviossa tuotiin esiin. (Heinonen ym. 2005, 46.) Nämä tulokset vastasivat tutkimuskysymykseen rahoituksen ja yhtiömiesten konkreettisen asemanvaihdoksen osalta ja tämä riittää tätä prosessia varten.

En lähtenyt vertaamaan tätä tutkimusta aiempiin tutkimuksiin, sillä yrityksemme ominaisuudet tarkkaan huomioon ottaen eivät tulokset olisi olleet kovinkaan vertailukelpoisia. Toinen tutkimuskysymys liittyi jatkajan valmiuksiin sukupolvenvaihdosprosessiin nähden. Tuloksissa korostin liikenneluvan merkitystä kuljetusyrittämisen pätevyyden kannalta ja se onkin yksi olennaisimmista vaatimuksista alalla toimimiseen. Tutkimukseni mukaan tämä oli ammattipätevyyden lisäksi tässä tapauksessa ainoa virallinen vaatimus jatkajalle prosessissa. Tämä asia kevenee myös lainsäädännön puolesta. Liikennelupakoulutuksen suoritusvaatimus loppuu liikennepalvelulain tullessa tältä osin voimaan 1.7.2018. Aikataulun perusteella tämän tutkimuksen sukupolvenvaihdoksessa olin silti koulutukseen velvollinen osallistumaan. (Tavaraliikenteen harjoittaminen 1.7.2018 2018.)

Suomen Kuljetus ja Logistiikka Skal ry on yksi Trafim myöntämällä koulutusluvalla toimiva koulutusyhteisö (Tavaraliikenteen yrittäjäkoulutus 2018). Kyseisessä koulutusyhteisössä oli päivitetty perheyriytksemme sekä liikennelupattä ammattipätevyyskoulutukset. Skal:n verkkosivuilla on listattu suoritealat ja ominaisuudet liikenneluvan vaatimukselle eri kuljetuksiin. Tämän liikennelupakoulutuksen lopussa hyväksytysti suoritettun ammattitaitokokeen jälkeen myönnetään ammattitaitotodistus (Liikenneyrittäjäkoulutus 2017).

Liikenneluvan saamiselle on tämän ammattitaidon lisäksi edellytyksenä riittävä varallisuus. Tämän lisäksi hakijan tulee olla täysi-ikäinen henkilö, joka ei ole ollut osallisena konkurssissa tavaraliikennelupaa vaativalla toimialalla viimeisimmän vuoden aikana. Hänellä ei myöskään ole maksuhäiriöitä, eikä häntä ole määrätty liiketoimintakieltoon. Tässä sukupolvenvaihdostilanteessa itseni siirryttyä liikenteestä vastaavaksi henkilöksi, oli minun jätettävä tämän

jälkeen hakemus asiasta ELY-keskukselle. (Luvan myöntämisen edellytykset 2015.)

Laadukkaasta asiantuntijapalvelusta vaihdoksen suorittamisessa oli tilanne huomioon ottaen järkevä maksaa ja vaihdos sujui kätevästi ammattilaisen rutiinilla. Tämä käytäntö toistui tässä vaihdoksessa edelliseen hyvään kokemukseen luottaen. Perustelut annoin tälle ratkaisulle tuloksissa.

Yritys oli kooltaan muuttunut edellisen vaihdoksen aikoihin yhden yksikön vahvuiseksi, jolloin vaihdos oli sen puolesta helppo suorittaa. Sama toistui tässäkin kohtaa ja yritys oli edellistäkin pienempi kalustoltaan. Yrityksen käyvän arvon määrittämiseen tutkitaan varojen ja velkojen suhdetta kokonaisuutena eli arvon määrittää substanssiarvo (Heinonen ym. 2005, 40 - 41). Niin kutsutut kovat haasteet eli verotus, rahoitus ja muut asiat eivät painaneet kovinkaan kovasti, päinvastoin. Verotusedellytykset näyttivät yhtiömme kohdalla melko hyvältä vaihdoksessa, mistä selostan seuraavassa kappaleessa.

Yhtiömme tilanteessa vaihdoksen konkreettinen yhtiömiesten asemanvaihdos oli tiettyjen ehtojen täytyessä yhtiöosuuden luovutuksessa voiton osalta verovapaata tuloa. Tämä koski vastuunalaisen ja äänettömän yhtiömiehen asemanvaihdosta, joka tulkittiin siis kommandiittiyhtiössä suoraan yhtiöosuuden luovutukseksi yhtiösopimuksen aseman muokkaamisen vuoksi. Voiton osuus olisi tässä tapauksessa toteutuessaan todella minimaalinen, mutta verovapaata, kun kolme ehtoa täytyvät. Nämä ehdot vaativat, että kyseessä oli kommandiittiyhtiöosuuden luovutus. Luovutettavan omaisuuden oli lisäksi oltava ollut 10 vuotta luovuttajan tai hänen ja sellaisen henkilön omistuksessa, jolta hän oli sen saanut vastikkeettomasti. Kolmas ehto oli, että ostajana tai jatkajana oli lähisukulainen eli tässä tapauksessa luovuttajan lapsi. Edellisestä vaihdoksesta oli 20 vuotta ja kaikki kolme muuta ehtoa täytyivät, joten luopujan yhtiöosuuden luovutuksesta saatu minimaalinen mahdollinen voitto olisi ollut verovapaata tuloa. (Henkilöyhtiön ja yksityisliikkeen sukupolvenvaihdos verotuksessa 2017.) Mahdollista lisätietoa veroista saimme Verohallinnolta juristin kautta.

Kolmas tutkimuskysymys koski tämän sukupolvenvaihdoksen suhteuttamista edelliseen suoritettuun vaihdokseen. Vaihdoksia yhdisti juristin käyttö prosessissa apuna. Laadukkaasta asiantuntijapalvelusta vaihdoksen suorittamisessa oli tilanne huomioon ottaen järkevä maksaa ja vaihdos sujui kätevästi ammatillaisen rutiinilla. Ainoana mainittavana eroavaisuutena edelliseen vaihdokseen oli liikenneluvan tenttimismahdollisuus, josta selostin yllä enemmän. Tämä kevensi tässä tapauksessa liiketoiminnan jatkamista. Nämä asiat kolmannen tutkimuskysymyksen osalta olivat olennaisimmat meidän yhtiömme vaihdoksessa.

Varsinaisia strategisia jatkokehitysideoita ei itselläni vaihdoksen jälkeiselle ajalle varsinaisesti ollut, vaan jäisin pääasiassa tarkkailemaan toimialan kehittymistä jatkamalla liiketoimintaa samalla tavalla kuin sitä on tähän asti harjoitettu. Pyrkimyksenä olisi myös isäni tapaan taloudellisista syistä jatkaa kuljetustoimintaa ajaen yksin yhdellä yksiköllä. Mikäli taloustilanne muuttuisi suotuisammaksi, voisin pyrkiä kasvattamaan yritystä sen verran, ettei itse tarvitsisi ajaa leipätyökseen. Tämän vuoksi pohdin seuraavaksi ainakin kaluston hallintaan liittyviä vaihtoehtoja. Omistajan oman ajamisen lopettaminen leipätyönä ja uusien työntekijöiden palkkaaminen edellyttäisi parempaa kannattavuutta taksojen myötä tällä suoritealalla. Pitkäaikainen tavoite olisi pyrkiä takaamaan yrityksen suurin mahdollinen kannattavuus tekemällä huolloista ja muista toimista mahdollisimman paljon itsenäisesti ja jäädä tarkkailemaan alan kehitystä.

Vaihdos oli selkeä ja suuremmalle lainapohjaiselle rahoitukselle ei ollut tarvetta vaihdoksen onnistumiseksi yrityksen koosta johtuen sekä jatkajan riittävän vakavaraisuuden toteutuessa. Lisäksi organisaatorakenteen muotoutuessa siten, että vastuunalainen yhtiömies eli isäni vaihtaa paikkaa äänettömän yhtiömiehen eli minun kanssani päittäin, ei mitään merkittävää esimerkiksi veroihin liittyvää seuraamusta ilmennyt, vaan voitto-osuuskin oli verovapaata tuloa. Tämän vaihdoksen myötä yhtiö sai pidettyä kaikki hiljaista tietoa omistavat yhtiömiehensä yrityksessä kannattavasti sekä liiketoiminnan jatkuminen varmistettiin myös kuljettamisen osalta pätevyyden puolesta.

Tämän tutkimusprosessin aikana opin kaiken tarvittavan perheyryksemme sukupolvenvaihdokseen liittyen. Lisäksi opin tutkimuksen aikana suhteuttamaan kyseistä vaihdosta muiden eri kokoisten ja eri yhtiömuodolla toimivien yritysten vaihdokseen. Tämän tutkimuksen tuloksia kykenee hyödyntämään vastaavien pienten henkilöyhtiöiden sukupolvenvaihdosta suunniteltaessa. Uutena jatkotutkimuksena suoritettavan muutaman vuoden päästä ajankohittaisen varsinaisen sukupolvenvaihdoksen laskelmoinnin lisäksi kuljetusalan eri suoritealojen yleinen kannattavuuslaskenta olisi perheyryksellemme tärkeä tutkimusaihe, jolla kykenisimme kartoittamaan alaa yrityksen jatkoa ajatellen.

Jatkokehitysideoita löytyi kaluston uusimisen ja rahoituksen osalta ja niitä selostan luvun loppuun. Kuljetuskaluston osalta vaihdoksen jälkeisen liiketoiminnan ajalle olisi hyvä pohtia vaihtoehtoisia rahoitustapoja. Eli kaluston seuraavan uusimisen yhteydessä voisi pohtia leasingvaihtoehtoa oman auton sijasta. Tällä hetkellä ajossa on oma Iveco Stralis -kuorma-auto puoliperävaunun vetoautona, joka olisi menossa vaihtoon pikimmiten vaihdoksen jälkeen. Tämä oli edullinen ostos erään hiljaisemman ajanjakson jälkeen ja kuljetustoiminta saatiin taas onnistuneesti käyntiin. Oma auto on hyvä vaihtoehto, mikäli ajaa yksin ja tässä tapauksessa, kun kalustoa on yhden yksikön verran. Siihen on hyvin varaa taloudellisesti. Suoritealan kannattavuus huomioon ottaen olisi viisasta pohtia leasingia, mikäli kalustokantaa aiotaan kasvattaa. Leasing tuo toimintavarmuutta liiketoimintaan ja sopimusten ollessa kolmen vuoden luokkaa, pysyy kalusto tuoreena.

Kun ruvetaan pohtimaan toiminnan laajentamista lisäämällä kalustokantaa, on kaiken kattavilla leasingsopimuksilla varustetut autot etulyöntiasemassa tilannetta laskelmoidessa. Kuljetustarjouksia ja yksikkökohtaista kokonaiskannattavuutta on helpompi laskea, kun kulutaso on tarkasti selvillä kaluston osalta. Omaa pääomaa ei ole sidottuna kalustoon ja myös vaurioriski jää pois. Autot voidaan teipata tai maalata asiakkaan omiin väreihin, eikä vuokraus näy ulospäin. (Vuokrauksella enemmän viivan alle 2008.) Tällä strategialla olisi hyvä pohtia kuljetustoiminnan laajentamista samalla suoritealalla LKW Walterin kotimaan puoliperävaunuliikenteessä. On kuitenkin erotettava, että varsinaisesti vuokraus ja leasing eivät ole aivan samoja asioita. Leasing on vuokrausta hie- man pidempi aikaisempaa ja sopimuksen puolesta sitovampaa toimintaa.

Perheyrittäjäksemme tarpeisiin olisi Christian Lindroosin (2018) mukaan 2-akselinen Mercedes-Benz Actros varteenotettava vaihtoehto. Vehon huoltopalveluiden osalta sijainnit osuvat hyvin kohdalleen lähimpien huoltopisteiden sijaitessa Raaseporin Tammisaassa sekä Espoon Lommilassa. Vehon Mercedes-Benz-leasing on osoittautunut aiemmin juuri näiden syiden vuoksi toimivaksi vaihtoehdoksi oman auton omistamisen sijaan. Yhtenä uutena varteenotettavana merkivaihtoehtona leasingin tai jopa oman auton osalta olisi Scania. Lisäksi lähin huoltopiste sijaitsee Lohjalla, mikä ei vaatisi huoltojen osalta erikoisjärjestelyjä ajojen suhteen. Yrityksemme suoritealalla juuri vaihdoksen jälkeen kaluston osalta parhaimmat ja riskittömimmät vaihtoehdot voisivat olla joko Vehon leasing tai Scanian rahoitusleasing. Tämä siksi, että toiminta on riskivapaampaa, suurempaa lainaa ei tarvita sekä kulutasot pysyvät selvillä parhaiten.

13 POHDINTAA

Kaiken kaikkiaan tämä vaihdos olisi laskelmoivan vastakohta siinä määrin, että isäni ei ole varsinaisesti tarkoitus ottaa merkittävää voittoa vaihdoksessa. Sama tilanne oli edellisessäkin vaihdoksessa. Tämä siksi, että se parantaa yrityksen ja jatkajan tilannetta mahdollisimman hyvin. Ylipäätään olisi hieno asia, että perheessä pystyttäisiin toteuttamaan toinen sisäinen vaihdos liiketoiminnan jatkuessa edelleen. Omalla tavallaan kuljetusala on silti tässä asiassa hieman paitsiossa esimerkiksi maatalouteen verrattuna. Suureksi osaksi perheen sisäisiä sukupolvenvaihdoksia vaikuttaa opinnäytetyön tekijän omien havaintojeni mukaan tapahtuvan maataloudessa. Valtio tukee näitä vaihdoksia, kun taas kuljetusalan sukupolvenvaihdoksia valtio ei tue. Alalla on jonkin verran työskentelyä heikentäviä puolia, jotka saavat ainakin itseni harkitsemaan todella tarkasti jatkamista alalla kuljettajana, yrittäjyydestä puhumattakaan.

Näiden negatiivisten puolien osalta olennaisin on ajo- ja lepoaikojen tarkka noudattaminen, joka on käytännön työskentelyn kannalta tietyissä ajotehtävissä haastavasti toteutettavissa. Itselläni ei ole ollut suuria ongelmia tässä asiassa kuljettajan näkökulmasta. Toisaalta esimerkiksi yrittäjätasolla kuljetta-

jien ajo- ja lepoaika-rikkeet sekä ylikuormat saattavat aiheuttaa vakavia seuraamuksia. Liikenneluvan menettäminen voi olla seuraamus edellä mainituista rikkomuksista.

Tarkkaan valvontaan ja ajoaikalainsäädäntöön on todennäköisesti päädytty kovien rikkomusten myötä, mutta mielestäni liian tarkka minuuttien tarkkailu saattaa olla monesti liikenneturvallisuuksi heikentävä asia. Asianmukainen levon toteuttaminen ei aina ole painetun lain velvoittamalla tavalla minuuttilleen mahdollista toteuttaa liikenteessä. Yrityksen jatkoon kannalta muuna vaihtoehtona voisi olla esimerkiksi myynti jollekin paikalliselle kuljetusyritykselle aikovalle.

Suurimmassa osassa raskaasta kalustosta on toimintaa seuraava piirturi, joko mekaaninen paperipiirturi tai noin kymmenen vuotta markkinoilla ollut uusiin autoihin pakollinen digipiirturi. Kuljetukset on suoritettava täysin ajo- ja lepoaikalainsäädännön mukaan tai ennemmin tai myöhemmin seuraa ongelmia. Nykypäivänä nämä asiat täytyy olla täysin hallinnassa, jotta alalla pärjää. Kuljettajat ovat vastuussa omasta toiminnastaan ja virheistä saa ratsiassa sakkoja. Nämä virheet lankeavat myös yrittäjän vastuulle ja mikäli rikkeitä on liikaa, on yrityksen liikennelupa vaarassa poistua voimasta. Näiden lisäksi myös ylikuormat ja muut rikkeet sekä niistä johtuvat seuraukset ovat tällä hetkellä alalla vahvasti läsnä.

Liiketoiminnan jatkajia tuntuu opinnäytetyön tekijän omien havaintojeni mukaan löytyvän yhä harvemmin kuljetusalalla perheen sisältä ja tämän vuoksi omistajanvaihdokset ovat useasti yrityskauppoja tai toiminta joudutaan lopettamaan. Yrityskaupat ovat hieman haasteellisempia vaihdoksia ja yrityksen arvoa, kauppaa ja rahoitusta on pohdittava syvemmin kuin tämän sukupolvenvaihdoksen kaltaisissa helpoissa vaihdoksissa.

Sukupolvenvaihdos on hyvä välietappi kannattavuuden hahmottelussa varsinkin, jos pohtii kannattavuutta muihin suoritealoihin verrattuna. Puoliperävaunuliikenne on melko riskitöntä liiketoimintaa, sillä puoliperän veturit ovat hankintahinnaltaan suhteellisen edullisia sekä ne saa myytyä helpolla, mikäli liiketoiminta loppuu tai muuttaa muotoaan. Myös toimeksiantajia on melko reilusti, joten vaihdokset niiden kesken ovat alalla helpoiten mahdollisia.

Tulimme Christian Lindroosin (2018) kanssa siihen lopputulokseen, että oli järkevintä laskelmoida tuottavuutta yhden yksikön voimin itse tehden kuin lähteä automaattisesti kasvattamaan yrityksen kokoa.

Tarkkuus ja täsmällisyys painottuvat entistä enemmän yrittämisessä myös vastaisuudessa. Silti alalla tuntuu olevan vaikeuksia saada tunnollista työvoimaa, joille on varaa maksaa riittävää palkkaa. Muiden muassa näistä syistä ala on melko haastava ja olen tyytyväinen, että olen kyennyt suorittamaan tämän opinnäytetyön myötä tämän tutkinnon ja todennäköisimmin pyrin kykyjeni mukaan hyödyntämään sitä jatkossa työelämässä yrittämisen sijaan. Eli valitettavasti voi olla järkevämpää nykyajan tuottavuudella, että perheyrietyksemme tie päättyy isäni jäädessä eläkkeelle, jolloin tätä teoreettista sukupolvenvaihdosta ei tulisi tapahtumaan.

14 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Tämä oli melko yksiselitteinen tutkimus ja omistajanvaihdosten osalta yksinkertaisimmasta päästä. Silti tutkimuksessa painottuu kuljetusalan vankkojen ammattilaisten yrittäjäkokemus lähes samanlaisesta vaihdoksesta parin vuosikymmenen takaa. Yhtiömuodon valinnalla ja vaihdoksen ajoituksella kyetään yleisesti saamaan yhtiöosuuden luovutuksessa mahdollisesti voittoa, mutta se ei ole tässä vaihdoksessa oleellisin asia.

Sukupolvenvaihdoksen suorittaminen on ulkoistettu edellisellä kerralla juristille ja tämä koettiin parhaaksi toimintatavaksi tässäkin vaihdoksessa. Vaihdoksen ajoitusta ja yrityksen kokoluokan sekä liiketoiminnan yleistä hallintaa olemme itse kontrolloineet vaihdosta varten optimiksi. Näitä hyväksi havaittuja toimenpiteitä toistaisin ja hyödyntäisin tässä mahdollisessa tulevassa vaihdoksessa. Asiat eivät ole pääpiirteissään merkittävästi muuttuneet vuoteen 2018 mennessä, eli samat helpot strategiat toimivat vaihdoksessa tänäkin päivänä. Verotus muuttaa aina hieman muotoaan, mutta se ei tässä tapauksessa näyttele niin suurta roolia, kun emme ole yritystä myymässä, eikä luopujan ole lähtökohtaisesti tarkoitus hyötyä vaihdoksesta yrityksen jatkumisen kustannuksella.

Muuten omistajanvaihdos on sen verran yleinen tapahtuma, että päivitettyä tietoa löytyy paljon verkosta sekä vero-ohjeet ovat ajan tasalla ja hyvin saatavilla. Myös pankeilla on paljon materiaalia aiheesta sekä tätä prosessia varten on paljon palveluita saatavilla. Yritystoiminnan jatkaminen sukupolvenvaihdoksen myötä on yksinkertainen toteuttaa ja perheyrietyksemme koki ulkoistamisen rahan arvoiseksi ja aikaa säästäväksi lähipalveluksi.

15 LOPPUSANAT

Tämä opinnäytetyö oli itselleni ja perheyrietystämme silmällä pitäen tärkeä. Tutkimusta oli miellyttävä suorittaa perheen sisäisesti ja yhteydenpito asian tiimoilta hoitui muun kanssakäymisen ohessa vaivatta. Tämän vuoksi saimme yrityksen yhtiömiesten kanssa pohdittua sukupolvenvaihdosta riittävän paljon. Tämän opinnäytetyön ajoitus oli erittäin hyvä varsinaista mahdollista tulevaa sukupolvenvaihdosta silmällä pitäen. Tästä eteenpäin on noin viisi vuotta aikaa työstää ajatusta vaihdoksen suorittamisesta tai pohtia muita vaihtoehtoja luopujan eläkkeelle pääsyn varmistamiseksi.

Tätä opinnäytetyötä varten olisin periaatteessa aikataulun salliessa voinut suorittaa vertaistutkimusta muiden kuljetusliikkeiden jo suoritettujen sukupolvenvaihdosten osalta. Kyseisiä kuljetusliikkeitä olisin itse voinut haastatella samalla haastattelukaavakkeella, jota hyödynsin omassa tutkimuksessani. Opinnäytetyöstä olisi tuolloin tullut melko pitkä, joten tämä kokonaisuus osoitautui riittävän laajuiseksi tutkimukseksi yhtä opinnäytetyötä varten.

Pitkän historian omistavan kuljetusliikkeemme omistaja on juuri täyttänyt 60 vuotta ja eläkeikä on aivan lähellä. Kuljetustoimintaa on harjoitettu Lindroosilla 1950-luvulta asti ja olisi suuri kunnia jatkaa toimintaa itse. Historiaa on liki pitäen 70 vuotta ja takana on vasta yksi sukupolvenvaihdos. Isoisäni teki pitkän uran työllistäen itsensä yrityksessään ja samoin tekee isänikin, muutamista isoista vastoinikäymisistä huolimatta. Jos itse tekisin työurani loppuun perheyrietyksen perinnettä ylläpitäen, saisi yrityksen historia komean ja ansaitun jatkon. Tämä asia tulee vakavammin käsiteltäväksi vielä myöhemmin ja aika näyttää mitä tulee tapahtumaan.

LÄHTEET

Ajoneuvo luvanvaraisessa liikenteessä. 2018. Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.skal.fi/fi/julkinen-sivusto/kuljetusala/liikenne-lupa/ajoneuvo-luvanvaraisessa-liikenteessa> [viitattu 4.5.2018].

Ammattipätevyyden jatkokoulutus eli "direktiivikoulutus". 2018. Antin Autokoulu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.antinautokoulu.fi/kurssit/ammattipatevyyden-jatkokoulutus-direktiivipaiva-cap/oulu/> [viitattu 4.5.2018].

Avoimen yhtiön perustaminen. 2018. Yrityksen perustaminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://yrityksen-perustaminen.net/avoim-yhtio/> [viitattu 4.5.2018].

Avoimen yhtiön rahoitus. 2018. Minilex. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.minilex.fi/a/avoimen-yhti%C3%B6n-rahoitus> [viitattu 17.5.2018].

Finnvera Lyhyesti. 2017. Finnvera. WWW-dokumentti. Päivitetty 31.12.2017. Saatavissa: <https://www.finnvera.fi/finnvera/tietoa-finnverasta/finnvera-esittely> [viitattu 4.5.2018].

Heinonen J. (toim.) 2005. Yrityksen sukupolven ja omistajanvaihdos.

Henkilöyhtiön ja yksityisliikkeen sukupolvenvaihdos verotuksessa. 2017. Verohallinto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-haku-sivu/60521/henkiloyhtion-ja-yksityisliikkeen-sukupolvenvaihdos-verotuksessa/> [viitattu 9.2.2018].

Hiljaisen tiedon johtaminen. 2013. Valtiokonttori. WWW-dokumentti. Päivitetty 18.6.2015. Saatavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ ja_ laitoksille/Henkilostohallintoa_ ja_ johtamista_ tukevat_ palvelut/Johtamisen_ ja_ esimiestyön_ tuki/Ikajohtaminen/Aly_ ala_ jata_ Osaa_ ja_ opi/Hiljaisen_ tiedon_ johtaminen\(45439\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ ja_ laitoksille/Henkilostohallintoa_ ja_ johtamista_ tukevat_ palvelut/Johtamisen_ ja_ esimiestyön_ tuki/Ikajohtaminen/Aly_ ala_ jata_ Osaa_ ja_ opi/Hiljaisen_ tiedon_ johtaminen(45439)) [viitattu 4.5.2018].

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. 1. painos. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://www.ellibs.com/fi/> [viitattu 17.5.2018].

Huomioitavaa. s.a. Veropro Oy. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://www.veropro.fi/en-nakkoratkaistu-ja-ennakkotieto/huomioitavaa.html#ennakkotieto_vai_ratkaisu [viitattu 4.5.2018].

Isosävi, J. 2015. Yhtiömuodot Suomessa. WWW-dokumentti. Päivitetty 18.12.2015. Saatavissa: https://www.palkkaus.fi/Cms/Article/yhtiömuodot_suomessa [viitattu 4.5.2018].

- Kemell, A.-M. & Lindgren, J. 2016. Sukupolvenvaihdoksen esteet pitää poistaa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kauppakamari.fi/2016/02/17/sukupolvenvaihdoksen-esteet-pitaa-poistaa/> [viitattu 4.5.2018].
- Kommandiittiyhtiön perustaminen. 2018. Yrityksen perustaminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://yrityksen-perustaminen.net/kommandiittiyhtio/> [viitattu 4.5.2018].
- KKL – Kuljetuskeskusten liitto ry. s.a. Kuljetuskeskusten liitto ry. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ktk.fi/kkl/> [viitattu 13.2.2018].
- Kuljetuspalveluiden ostajan vastuu. 2018. Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.skal.fi/fi/julkinen-sivusto/kuljetusala/liikennelupa/kuljetuspalveluiden-ostajan-vastuu> [viitattu 4.5.2018].
- Kuorma- ja linja-autonkuljettajien ammattipätevyys. 2018. Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi. WWW-dokumentti. Päivitetty 21.3.2018. Saatavissa: <https://www.trafi.fi/tieliikenne/ammattiliikenne/kuorma- ja linja-auton kuljettajien ammattipatevyys> [viitattu 4.5.2018].
- Kuuletko hiljaisen tiedon? 2009. Talouselämä. WWW-dokumentti. Päivitetty 12.10.2009. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/kuuletko-hiljaisen-tiedon/f8f8b2bd-263f-3cfe-aebd-801e5b912f36> [viitattu 4.5.2018].
- Liikennelupa. 2018. Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.skal.fi/fi/julkinen-sivusto/kuljetusala/liikennelupa-0> [viitattu 4.5.2018].
- Liikennelupalajit. 2018. Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.skal.fi/fi/julkinen-sivusto/kuljetusala/liikennelupa/liikennelupalajit> [viitattu 4.5.2018].
- Liikenneluvan myöntämisen edellytykset. 2018. Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.skal.fi/fi/julkinen-sivusto/kuljetusala/liikennelupa/liikenneluvan-myontamisen-edellytykset> [viitattu 4.5.2018].
- Liikenneyrittäjäkoulutus. 2017. Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.trafi.fi/tieliikenne/ammattiliikenne/liikenneyrittajakoulutus> [viitattu 2.4.2018].
- Liikenteestä vastaava henkilö. 2018. Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.skal.fi/fi/julkinen-sivusto/kuljetusala/liikennelupa/liikenteesta-vastaava-henkilo> [viitattu 4.5.2018].
- Liiketoimintasuunnitelma. 2018. Suomi.fi verkkopalvelu. WWW-dokumentti. Päivitetty 30.1.2018. Saatavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/yrityksen-perustaminen/yritystoininnan-suunnittelu/opas/liikeidea/liiketoimintasuunnitelma> [viitattu 4.5.2018].
- Liiketoimintasuunnitelma. Tästä löydät tietoa liiketoimintasuunnitelmasta ja sen tekemisestä. 2018. Tekniikan akateemiset TEK. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tek.fi/fi/tyoelama/yrittaja/yrittajan-palvelutarjotin/liiketoimintasuunnitelma> [viitattu 4.5.2018].

- Liiketoimintasuunnitelman tekeminen. s.a. Yrittäjät. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yrityksen-perustaminen/liiketoimintasuunnitelman-tekeminen> [viitattu 4.5.2018].
- Lindroos, A. E. 2018. Äänetön yhtiömies. Haastattelu 20.2.2018. Kb Anian Lindroos Ky.
- Lindroos, C. 2018. Toimitusjohtaja. Haastattelu 20.2.2018. Kb Anian Lindroos Ky.
- Lukander, H. 2012. Luopumisen tuska sukupolvenvaihdoissa. WWW-dokumentti. Päivitetty 26.7.2012. Saatavissa: <http://www.lrhto.fi/artikkelit/yrityskaupat-ja-sukupolvenvaihdokset/luopumisen-tuska-sukupolvenvaihdoissa/> [viitattu 4.5.2018].
- Luotettava kuljetusten ammattilainen. 2017. Karjaan KTK. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.karjaanktk.fi/> [viitattu 13.2.2018].
- Luvan hakeminen ja uusiminen. 2018. Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.skal.fi/fi/julkinen-sivusto/kuljetusala/liikennelupa/luvan-hakeminen-ja-uusiminen> [viitattu 4.5.2018].
- Luvan myöntämisen edellytykset. 2015. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ely-keskus.fi/web/ely/luvan-myontamisen-edellytykset#.WsKLN3--nIU> [viitattu 2.4.2018].
- Miten osakeyhtiö perustetaan helposti? 2018. Yrityksen perustaminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://yrityksen-perustaminen.net/osakeyhtion-perustaminen/> [viitattu 4.5.2018].
- Nuutinen, O. s.a. Hiljainen tieto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto> [viitattu 4.5.2018].
- Osakeyhtiön perustaminen. 2018. Minilex. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.minilex.fi/a/osakeyhti%C3%B6n-perustaminen> [viitattu 4.5.2018].
- Osakeyhtiön perustaminen ja vähimmäispääoma. 2018. Minilex. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.minilex.fi/a/osakeyhti%C3%B6n-perustaminen-ja-v%C3%A4himm%C3%A4isp%C3%A4oma> [viitattu 4.5.2018].
- Osakeyhtiön perustaminen ja yhtiöjärjestys. 2018. Minilex. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.minilex.fi/a/osakeyhti%C3%B6n-perustaminen-ja-yhti%C3%B6j%C3%A4rjestys> [viitattu 4.5.2018].
- Osakeyhtiön perustamissopimus. 2018. Minilex. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.minilex.fi/a/osakeyhti%C3%B6n-perustamissopimus> [viitattu 4.5.2018].
- Pakkanen, I. 2005. Hiljainen tieto kuuluvaksi ja näkyväksi. WWW-dokumentti. Päivitetty 28.4.2005. Saatavissa: <https://www.tekniikkatalous.fi/arkisto/2005-04-28/Hiljainen-tieto-kuuluvaksi-ja-n%C3%A4kyv%C3%A4ksi-3268632.html> [viitattu 4.5.2018].

Pietarinen, A. 2013. Näin sen tein: Hiljainen tieto käyttöön. WWW-dokumentti. Päivitetty 16.4.2013. Saatavissa: <https://www.sak.fi/aineistot/uutiset/nain-sen-tein-hiljainen-tieto-kayttoon> [viitattu 4.5.2018].

Rahoitus. 2014. Yrittäjät. WWW-dokumentti. Päivitetty 11.3.2014. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/minustako-yrittaja/omistajanvaihdos/rahoitus-317290> [viitattu 4.5.2018].

Rahoitus. 2016. Scania Suomi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.scania.com/fi/fi/home/products-and-services/finance-and-insurance/finance.html> [viitattu 19.4.2018].

Sinervä, I. 2017. Hiljainen tieto parantaa laatua: "On vain opittava kuuntelemaan". WWW-dokumentti. Päivitetty 27.12.2017. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/hiljainen-tieto-parantaa-laatua-on-vain-opittava-kuuntelemaan/Sdb9m4Qt> [viitattu 4.5.2018].

Stenholm, P. 2002. Jatkaa kuunneltava sukupolvenvaihdoksessa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.yrityskaupat.net/vinkit.php?sid=462> [viitattu 4.5.2018].

Tavaraliikenteen harjoittaminen 1.7.2018. 2018. Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi. WWW-dokumentti. Päivitetty 4.5.2018. Saatavissa: https://www.trafi.fi/tieliikenne/ammattiliikenne/liikenneluvat_trafiin/tavaraliikenneyrittajat [viitattu 4.5.2018].

Tavaraliikenteen yrittäjäkoulutus. 2018. Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.trafi.fi/tieliikenne/ammattiliikenne/liikenneyrittajakoulutus/tavaraliikenteen_yrittajakoulutus [viitattu 2.4.2018].

Toimitusjohtajan tehtävät. 2018. Minilex. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.minilex.fi/a/toimitusjohtajan-teht%C3%A4v%C3%A4t> [viitattu 4.5.2018].

Vuokraa kuorma-auto. s.a. Vehotrucks. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.vehotrucks.fi/vuokraus/vuokraa-kuorma-auto/> [viitattu 19.4.2018].

Vuokrauksella enemmän viivan alle. 2008. Kuljetuskaluston ja työkoneiden ammattilehti Koneporssi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.koneporssi.com/uutiset/vuokrauksella-enemman-viivan-alle/> [viitattu 19.4.2018].

Walter Group. s.a. LKW Walter. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.lkw-walter.fi/fi/kuka-olemme/walter-group> [viitattu 12.1.2018].

Yhtiökokoukseen osallistuminen. 2018. Minilex. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.minilex.fi/a/yhti%C3%B6kokoukseen-osallistuminen> [viitattu 31.5.2018].

Yhtiömuodon merkitys omistajanvaihdoksen kannalta. s.a. Yrittäjät. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahU-KEwiyfjUkPTaAhUCKywKHXQHC3AQFggmMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.yritta->

jat.fi/sites/default/files/migrated_documents/yhtic3b6muodon20merkitys20omistajanvaihdoksen20kannalta_0.pdf&usg=AOvVaw0s_h-WgeSRtrc3_SvcgVzU
[viitattu 4.5.2018].

Yksityinen elinkeinonharjoittaja. 2018. Yrityksen perustaminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://yrityksen-perustaminen.net/yksityinen-elinkeinonharjoittaja/> [viitattu: 4.5.2018].

Yksityisen elinkeinonharjoittajan toiminnan rahoittaminen. 2018. Minilex. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.minilex.fi/a/yksityisen-elinkeinonharjoittajan-toiminnan-rahoittaminen> [viitattu 17.5.2018].

Ympäristövastuumme. s.a. LKW Walter. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.lkw-walter.fi/fi/kuka-olemme/sosiaalinen-vastuu#ympaeristoevastuumme> [viitattu 12.1.2018].

Yritystiedot. s.a. LKW Walter. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.lkw-walter.fi/fi/kuka-olemme/yritystiedot> [viitattu 12.1.2018].

Liite 1 Haastattelukaavake perheyrietyksemme jäsenille keskustelun tueksi.

Mitä asioita otamme huomioon ennen sukupolvenvaihdosta?	
Millaisia asioita luopujan ja jatkajan tulee huomioida?	
Säilytämmekö yhtiömuodon samana vaihdoksen jälkeen ja miksi?	
Onko tähän vaihdokseen tarvetta hankkia juristin apua?	