

Sanna Hiltunen

**LIIKETOIMINNAN MYYNTI JA  
KOMMANDIITTIYHTIÖN LOPETUS**  
Caseyritys: Kauppa Ky

Opinnäytetyö  
Liiketalous

2018



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

<b>Tekijä/Tekijät</b>	<b>Tutkinto</b>	<b>Aika</b>
Sanna Hiltunen	Tradenomi (AMK)	Joulukuu 2018
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		72 sivua 11 liitesivua
Liiketoiminnan myynti ja kommandiittiyhtiön lopetus Caseyritys: Kauppa Ky		
<b>Toimeksiantaja</b>		
Mimoosa Ky		
<b>Ohjaaja</b>		
Maisa Räsänen		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Opinnäytetyön lähtökohta perustui tekijän henkilökohtaiseen kokemukseen liiketoiminnan myynnistä sekä kommandiittiyhtiön purusta. Molemmat aiheet ovat monitahoisia ja käytännön tasolla huomioon otettavia seikkoja on paljon, mitä työssä käytiin läpi.</p> <p>Työn tavoitteena oli hankkia tietoa liiketoiminnan myyntiin ja kommandiittiyhtiön lopettamiseen liittyvistä taloudellisista ja verotuksellisista asioista sekä niihin liittyvistä käytännön toimenpiteistä. Lisäksi käsiteltiin vertailumielessä myös muita yritysjärjestelytilanteita ja yrittyskauppamuotoja. Tutkimuskysymykset koskivat yrityksen arvonmäärittäystä, yhtiömuodon vaikutusta verotuksellisesti liiketoiminnan myyntiin, myynti- ja purkuprosesseissa huomioitavia asioita, myyntitaktiikoita sekä yrityskauppoihin perehtyneiden ammattilaisten palvelutarjontaa. Työssä etsittiin myös mahdollisia käytännön ongelma- ja kehityskohtia.</p> <p>Teoreettisen viitekehyksen tietolähteinä käytettiin ammattilaisten ala- ja aihekohtaisia internetjulkaisuja sekä kirjallisuutta. Lisäksi viitattiin useisiin lakeihin ja verotuksellisiin säännöksiin/ohjeisiin. Empirian tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus. Oman näkökulmansa työhön toivat myyjä/yhtiön purkaja sekä teemahaastattelujen kautta liiketoiminnan ostaja, yritysveroneuvojat, kirjanpitäjä, yritysneuvoja sekä pankin asiantuntija. Työ toteutettiin oivalluttavana vetoketjumallina teorian ja tutkimustulosten vuoropuheluna päättyen pohdintaan.</p> <p>Tutkimustulokseksi saatiin paljon ajantasaista materiaalia eri näkökulmista yrityksen arvonmäärittäyksestä sekä myynti- ja purkuprosessista, yritysjärjestelyistä ja tarvittavista asiakirjoista. Johtopäätöksenä todettiin, että yritysjärjestelyjä aikovan tai niitä harkitsevan tulee mm. aloittaa prosessit hyvissä ajoin, ottaa kattavasti selvää vaadittavista asiakirjoista, prosessin kulusta, realistisesta yrityksen arvosta, pohtia myyntistrategiaa sekä selvittää verotukselliset seuraamukset jo ennakkoon. Ongelma- ja kehityskohteiksi osoittautuivat pääosin eriävyydet tiedonsaannissa yksittäisten ammattitahojen sisällä, yritysten arvonmäärittäykseen, yritysjärjestelyihin sekä myyntiosaamiseen liittyvien tietojen ja taitojen puutteeseen.</p> <p>Työ on hyödyllinen yrityskauppoja ja/tai yhtiön purkua aikovalle tai niitä harkitsevalle sekä yritysalan ammattilaisille.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
liiketoiminnan myynti, kommandiittiyhtiön purku, yritysjärjestely, verotus, arvonmäärittäminen		

Author (authors)	Degree	Time
Sanna Hiltunen	Bachelor of Business Administration	December 2018
<b>Thesis title</b>  Selling a business and closing a limited partnership Case company: Kauppa Ltd		72 pages 11 pages of appendices
<b>Commissioned by</b>  Mimoosa Ky		
<b>Supervisor</b>  Maisa Räsänen		
<p data-bbox="165 748 300 779"><b>Abstract</b></p> <p data-bbox="165 819 1461 965">The starting point of the thesis was the writer’s personal experience of selling a business and closing the limited partnership. The objective of the thesis was to collect information on selling a business and closing a limited partnership from an economic and taxation view point. Other mergers and acquisitions (M &amp; A) were also considered as a comparison.</p> <p data-bbox="165 1003 1461 1149">The main research topics were the valuation of the business and company, the fiscal impact on the sale of business depending on the form of the company, the practical issues to be considered in the sale of the business and closing the limited partnership, including the utilization of experts and the selling tactics.</p> <p data-bbox="165 1187 1461 1402">The data sources for the theoretical reference were based on the Internet publications and literature of business professionals. The method of research was qualitative based on the theme interviews and a case study. In addition to the business sellers/closer of the company and the buyers’ knowledge and experience, the interviewed professionals (a bookkeeper, a business adviser, tax administration representatives and a banking expert), give their own perspective to the study.</p> <p data-bbox="165 1440 1461 1697">This study’s results included a comprehensive amount of information about what to consider before selling a business or closing a company. The work was carried out as a dialogue between the theory and the research results throughout the study ending with a summary. In conclusion, it was found that under the intention or consideration of M &amp; A, entrepreneurs should be aware about of starting the processes early. They also need knowledge of the course of the processes, having a realistic value of the company, to consider the sales strategy and to know about the required documents and fiscal consequences.</p> <p data-bbox="165 1736 1461 1805">Anyone planning to implement merges and/or acquisitions and professionals working in the field of business will find the thesis useful.</p>		
<p data-bbox="165 1995 320 2027"><b>Keywords</b></p> <p data-bbox="165 2065 1283 2096">selling a business, limited partnership, M &amp; A, valuation of a business, taxation</p>		

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	7
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset.....	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	9
1.4	Opinnäytetyön empiria.....	11
1.4.1	Tutkimusprosessi.....	12
1.4.2	Tutkimusmenetelmä.....	13
1.4.3	Tutkimuskohteet .....	14
1.4.4	Teemahaastattelut .....	15
1.5	Tutkimuksen analysointi .....	15
1.6	Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja eettisyys .....	16
2	CASEYRITYKSEN TAUSTATIETOJA.....	17
3	LIIKETOIMINNAN MYYNTI .....	19
3.1	Yrityskauppa vs. liiketoimintakauppa .....	21
3.2	Arvonmääritys.....	22
3.2.1	Liiketoiminnan arvo.....	23
3.2.2	Arvonmääritysmenetelmät .....	24
3.2.3	Verohallinnon käytäntö .....	27
3.2.4	Muita arvonmääritysmenetelmiä .....	28
3.2.5	Yritysjärjestelyt ja ongelmakohdat .....	30
3.3	Myyntistrategia.....	32
3.3.1	Myyjä- vai ostajalähtöisyys .....	34
3.3.2	Sukupolvenvaihdos ja ulkopuolinen omistajanvaihdos .....	35
3.3.3	Psykodynaamiset tekijät .....	37
3.3.4	Myyntiajankohta ja -paikka.....	37
3.4	Uusi yrittäjä .....	39
3.5	Sopimukset ja ilmoitukset .....	45

3.6	Kauppakirja.....	46
3.7	Kirjanpito.....	47
3.8	Verotus .....	48
4	KOMMANDIITTIYHTIÖN LOPETUS .....	51
4.1	Kommandiittiyhtiö yhtiömuotona .....	53
4.2	Sopimukset ja ilmoitukset .....	54
4.3	Osuusmaksu.....	55
4.4	Kirjanpito ja verotus .....	56
5	POHDINTA.....	57
5.1	Tulosten tarkastelu .....	59
5.2	Kehitys- ja jatkotutkimusideat .....	63
5.3	Oman työn arviointi.....	63
	LÄHTEET.....	65

## TAULUKKOLUETTELO

## KUVALUETTELO

## LIITTEET

Liite 1. Tuloslaskelma

Liite 2. Kauppakirja

Liite 3. Muutos- ja lopettamisilmoitus Y5

Liite 4. Haastattelukysymykset

## KÄSITELUETTELO

APL	Arvopaperimarkkinalaki
AVL	Arvonlisäverolaki
DD	Due Diligence, tarkastuslista yrityksestä
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes, liikevoitto
EBITA	Earnings Before Interest, Taxes and Amortization, liikevoitto + aineettomien hyödykkeiden poistokulut
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, käyttökate
EV	Enterprise Value, yritysarvo
EVA	Economic Value Added, taloudellinen lisäarvo
EVL	Elinkeinoverolaki
FCF	Free Cash Flow, vapaa kassavirta
IFRS/IAS	International Financial Reporting Standards/ International Accounting Standards, kansainväliset tilinpäätösstandardit
IPR	Intellectual Property Rights, immateriaalioikeudet
IVS	The International Valuation Standards, kansainväliset arviointistandardit
KPA	Kirjanpitoasetus
KPL	Kirjanpitolaki
LOI	Letter Of Intent, aiesopimus
NDA	Non-Disclosure Agreement, salassapitosopimus
OYL	Osakeyhtiölaki
PerVL	Perintä- ja lahjaverolaki
PRH	Patentti- ja Rekisterihallitus
PV	Present Value, nykyarvo
RIM	Residual Income Model, jäännöskate
SKAY	Suomen Kiinteistöarviointiyhdistys ry
TE-toimisto	Työ- ja elinkeinotoimisto
TTL	Tilintarkastuslaki
VHO	Verohallinto
VSVL	Varainsiirtoverolaki
WACC	Weighted Average Cost of Capital, painotettu pääoman keskimääräinen kustannus

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheeksi muodostui liiketoiminnan myynti ja kommandiittiyhtiön (Ky) lopettaminen tapaustutkimuksena omakohtaisen kokemuksen ja esiin tulleiden ongelma-/kehityskohtien vuoksi. Toinen syy valintaani oli, etten löytänyt ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä molemmista aiheista nimenomaan yksityis-/pienyrittäjän tekemänä. Liiketoimintakaupoista, eri yhtiömuotojen puruista sekä myynneistä yms. löytyi kyllä muiden kuin yrittäjien julkaisemia opinnäytetöitä. Rajoitin työn liiketoimintakaupan ja yhtiömuodoista Ky:n lopettamisen pääpiirteisiin, koska ne ovat kokonaisuuksina erittäin laajoja ja moniulotteisia aihealueita. Työssä käsitellään vertailukohteina muitakin yritysjärjestelytilanteita.

### 1.1 Opinnäytetyön tausta

Yrityksen lopettamiseen ja liiketoiminnan myyntiin liittyy paljon huomioitavia käytännön järjestelyjä, jotka vaikuttavat vahvasti toisiinsa. Ne koskevat niin viranomaistahojen vaatimuksia kuin yhteistyökumppaneiden kanssa tehtyjä sopimuksia, ja ostajan sekä myyjän velvollisuuksia. Käsitelen tässä työssä myös asioita, joita yritystoimintansa myyvän/lopettavan yrittäjän tulee muistaa yrityksen purkamisen ja toiminnan myymisen jälkeen.

Kauppa Ky oli kotkalainen yritys, jossa työskenteli 1–3 henkilöä. Päätyöntekijänä toimi yrittäjä itse ja sesonkiaikoina oli lisäksi työharjoittelijoita. Yrityksen liiketoiminta käsitti elintarvikkeiden ja lahjatavaroiden jälleenmyyntiä sekä yksilöityjen lahjapakkausten valmistusta yksityis- ja yritysasiakkaille pienessä kivi-jalkaliikkeessä. Kauppa Ky:n omistajana hoidin kaikki liiketoiminnalliset toimenpiteet itse, pois lukien ulkoistetun kirjanpidon. Liikkeellä oli myyntihetkellä yli 20 vuoden toimintahistoria, kaksi edeltävää omistajaa, erittäin vakiintunut asiakaskunta sekä tunnettuus hyvistä yritystoiminnan, tuotteiden ja palvelujen laadullisista ominaisuuksista.

Päätin myydä liiketoiminnan ja lopettaa yrityksen muuttuneen elämän- ja terveystilanteeni vuoksi, mutta teoria ja käytäntö eivät toimineetkaan aivan käsi kädessä. Tietoa kyllä löytyi, mutta niiden soveltaminen juuri kyseiseen tilanteeseen toi omat haasteensa toteutukseen. Sain myös erilaisia tietoja ja toi-

mintaohjeita eri tahoilta. Päädyin lopulta omistajanvaihdokseen, joka oli ensisijainen ratkaisu pitkän historian omaavan yrityksen ja asiakkaiden takia. Liiketoimintaansa myyvän yrittäjän ensimmäiseksi haasteeksi muodostui arvonmääritys, joka perustui osin liitteenä olevaan tuloslaskelmaan (liite 1), yrityksen omaisuuteen ja liikearvoon (goodwill). Työssä esitetty kauppakirja (liite 2) sekä tuloslaskelma ovat suuntaa antavia esimerkkejä liiketoimintakaupasta ja yrityksen arvonmääritykseen liittyvästä kirjanpitoaineistosta. Verotukselliset ja kirjanpidolliset asiat hoituivat Kauppa Ky:ssä ulkoistetun kirjanpitäjän kautta, mutta myyvänä osapuolena minun olisi pitänyt ottaa enemmän selvää mm. yrityksen myyntikuntoon laittamisesta.

Sopivan ostajan/uuden yrittäjän löytyessä aikataulujen sovitus toiminnan jatkumiseksi sekä byrokraattisten asioiden hoitaminen ajallaan tuottivat molempien osalta ongelmia. Liiketoiminnan myynti ja yrityksen lopettaminen nopealla aikataululla onnistuu vain, jos kaikki asianosaiset ovat itse aktiivisia asioiden jouduttamiseksi. Olemassa olevat kontaktit helpottavat myös tehtävien loppuun saattamista, kuten tässä tapauksessa tapahtui.

## **1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset**

Työn yleistavoitteena on kerätä mahdollisimman selkeästi niin teoreettista kuin käytännön kokemukseen perustuvaa tietoa nimenomaan pelkän liiketoiminnan ja omaisuuden myynnistä sekä kommandiittiyhtiön lopettamisesta. Näkökulma on taloudellinen ja verotuksellinen. Empiirisen tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esiin ammattilaisten näkökulmia teoreettisten viitekehysten sekä omien havaintojeni ja tietojeni tueksi.

Tutkimuksen haasteiksi voidaan lukea säännösten, lakien ja toimintatapojen muuttumiset nopeillakin aikatauluilla, mitkä lopettavan yrittäjän tulee huomioida ja selvittää hyvissä ajoin asianosaisilta tahoilta. Siksi tässä työssä esitetyt kokemuspohjaan perustuvat asiat ovat vain suuntaa antavia. Vertailukohteina käytetään myös muita yritysjärjestelytilanteita ja yrityskauppamuotoja.

Yleisimpiä yritysjärjestelyjä ovat

- osakekauppa (osakeyhtiö)
- yhtiöosuuskauppa (henkilöyhtiöt)
- liiketoimintakauppa (yhtiön varallisuus)



- yhtiömuodon muutokset (esim. henkilöyhtiöstä osakeyhtiöksi)
- yhtiön sulautuminen (fuusio) tai jakautuminen (kokonaisjako)  
→ yhtiö purkautuu
- osakevaihto → tytäryhtiöt
- liiketoimintasiirrot → yhtiö ei purkaudu
- tasekevennykset, -oikaisut, -korjaukset

(Director´s Institute Finland 2017.)

Jokaisen myynti- ja yritystilanteen ollessa yksilöllisiä, on mahdotonta koota yhtä ja ainoaa opasta, joka toimisi kaikille, kaikissa tilanteissa. Toivon valmiin työn antavan kuitenkin osviittaa ja tietoa mahdollisesti vastaavassa tilanteessa olevalle tai sitä pohtivalle yrittäjälle yrityksen myynti- ja lopetussuunnitelmaan sekä toimenpiteiden toteutukseen. Olemassa olevan yrityksen tai sen osan ostamista harkitseva löytää myös varmasti työstä hyödyllisiä vinkkejä yritys-kauppaprosessin toteutukseen. Lisäksi työssä on tarkoitus tuoda esiin seikkoja mm. viranomaistahoille sekä asiaankuuluville yhteistyökumppaneille, mitkä pystyisivät kehittämään ja selkeyttämään myyntiprosessia sekä yrityksen lopetustilannetta.

#### **Päätutkimuskysymyksinä voidaan pitää seuraavia:**

- Miten määrittää liiketoiminnan/yrityksen arvo?
- Miten yhtiömuoto vaikuttaa verotuksellisesti liiketoiminnan myyntiin?
- Mitä käytännön asioita tulee huomioida liiketoimintaa myydessä sekä yritystä lopetettaessa, myös ennen virallista kaupantekoa?

#### **Työssä on myös alakysymyksiä, joita pyrin selvittämään:**

- Kannattaako käyttää ammattilaisten apua? Missä, mitä ja miten?
- Millaisia myyntitaktiikoita voi käyttää liiketoimintakaupassa?

### **1.3 Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyön avainkäsitteitä ovat liiketoiminnan myynti ja arvonmääritys, kommandiittiyhtiön lopettaminen sekä niihin liittyvät verotus- ja kirjanpitoasiat sekä asiakirjat. Teoreettisen viitekehyksen tietolähteinä käytetään mahdollisimman uusia ala-/aihekohtaista ammattilaisten internetjulkaisuja ja kirjallisuutta, koska mm. lait, säännökset ja toimintatavat ovat jatkuvan muutoksen alla. Näihin julkaisuihin kuuluvat Verohallinnon (VHO), asianajotoimistojen,

Suomen Yrittäjät ry:n ja Uusyrityskeskusten internetlähteet sekä yrityksen arvonmääritykseen ja yritystoiminnan lopettamiseen liittyvät teokset. Lisäksi viitataan useisiin lakeihin ja verotuksellisiin säännöksiin/ohjeisiin. Ollessani tässä opinnäytetyössä liiketoiminnan myyjäosapuoli sekä puretun yrityksen vastuunalainen yhtiömies, näkemykseni ja kokemukseni tuovat esiin realistisen kuvan käytännön toimenpiteistä ja ongelma-/kehityskohdista.

Teoriaosiot sisältävät liiketoiminnan myyntiin liittyviä teemoja arvonmäärityksestä myyntitaktiikoihin, uuden yrittäjän aloitusprosessista asiakirjoihin sekä kirjanpidollisista velvollisuuksista verotukseen. Kommandiittiyhtiön lopettamisessa kerrotaan caseyrityksen taustatiedoista, yhtiömuodosta sekä kirjanpito- ja verotusasioista. Empiriassa käydään läpi tieteellisen tutkimuksen perustietoja ja työssä käytetyn kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän metodologiaa, teoreettisia viitekehyksiä sekä toteutuneita vaiheita.

*”Oivalluttavan vetoketjun” mallissa tietoperusta, empiria ja tulokset ovat limittyvässä vuoropuhelussa läpi työn ja tekstin. Oivaltaminen tapahtuu empiirisen ilmiön kautta. Tekstissä osoitetaan työn ratkaisuuksiin pääseminen tämän vuoropuhelun kautta. Lopuksi arvioidaan kokonaistulosta suhteessa aiempaan tietoon, tilanteeseen ja tulevaan. (Opinnäytetyön laadun tekijät...2006, 11.)*

Opinnäytetyö tehdään ns. oivalluttavana vetoketjumallina, jossa teoria ja empiria ovat yhdistetty. Tutkimustuloksiin perustuvat referoidut haastatteluvastaukset ja yhteenvedot, omat kokemukset sekä tietoperusta tekevät työstä kattavan ja helposti ymmärrettävän kokonaiskuvan aihealueittain. Vuoropuhelu teorian ja empirian välillä on olennaista vetoketjumallissa, mikä kulminoituu työn lopussa pohdintaosuuteen.

Työn pohdintaosuudessa käydään läpi työssä käsiteltyjen aiheiden käytännön asioita, ongelmia sekä kehitysideoita, tietoperustaa ja oman työn arviointia. Se sisältää myös liiketoimintaa myyvän sekä ostavan ja yritystä purkavan yrittäjän kannalta huomioitavia seikkoja. Opinnäytetyön alkuperäisestä suunnitelmasta, työvaiheista sekä omien tavoitteiden toteutumisesta kerrotaan Oman työn arviointi -luvussa (luku 5.3).

## 1.4 Opinnäytetyön empiria

Empiirinen tutkimus on osa tieteellistä tutkimusta, jonka päämääränä on tutkimuskysymysten ratkaiseminen. Sen havainnointiin perustuva metodi mm. selvittää ja testaa ilmiöitä, käyttäytymistä sekä hypoteesien toteutumista. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi voidaan käyttää eri menetelmiä ja lopullinen päätös menetelmävalinnasta määrittyy tutkimuksessa esitettyjen tavoitteiden sekä resurssien mukaan. Oikean tutkimusmenetelmän ja kohderyhmän valinta ovat aina edellytyksiä tutkimuksen onnistumiselle. (Heikkilä 2014, 12.)

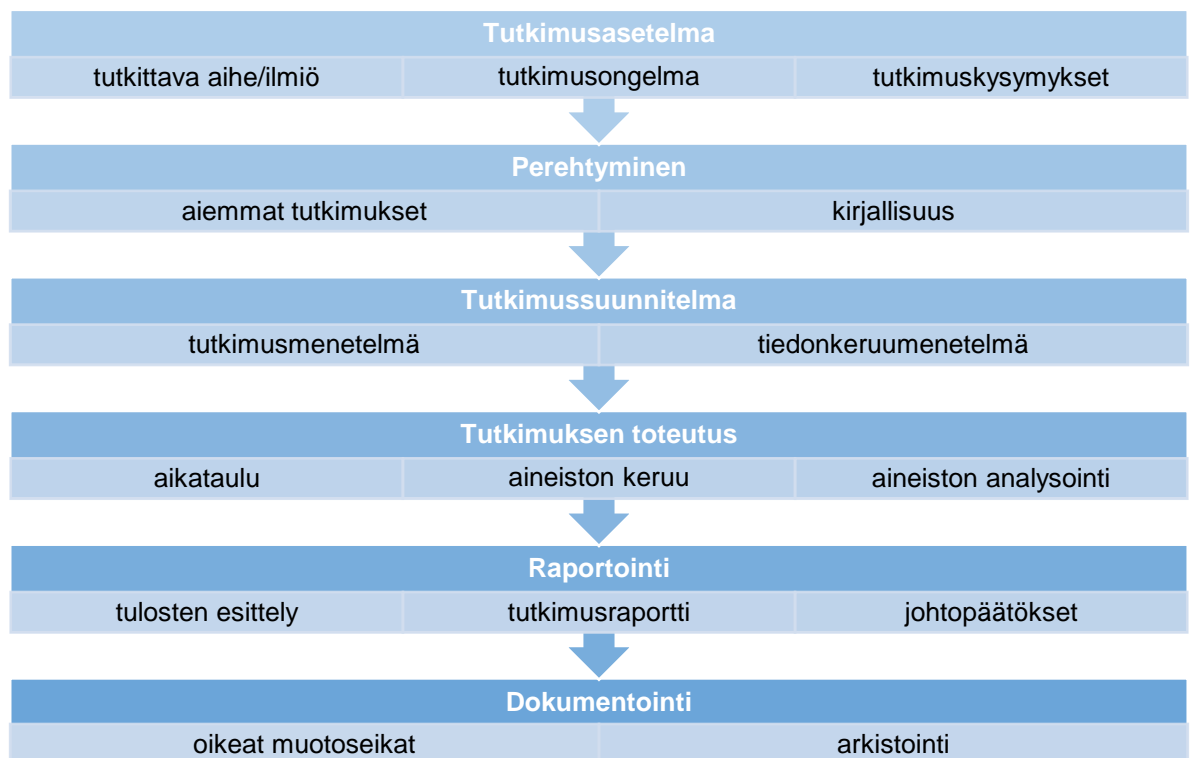
Empiirisen tutkimusprosessin vaiheisiin liittyy toistuva kaava, kun lähtökohtana tutkimukselle on jokin ongelmallinen ja/tai selittämätön ilmiö. Valittu ilmiö voi olla kohde, jota tarkastellaan tietyistä, esimerkiksi taloudellisesta näkökulmasta. Tutkimuskysymykset syntyvät tutkimusongelmista, joihin pyritään saamaan vastaus joko tutkimukseen kohdistuvasta (primaari) tai muuhun tarkoituksesta (sekundaari) havainto-/tutkimusaineistosta. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen kohde on yleensä yksittäistapaus, johon keskitytään syvällisemmin kuin tilastollisessa eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimusmenetelmän valinta määrittää aineiston tiedonkeruumenetelmän. Tutkimusotteen ollessa kvalitatiivinen, yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat erilaiset haastattelut, osallistuvat/toiminnalliset havainnoinnit sekä kertomuspohjainen eläytymismenetelmä. (Heikkilä 2014, 13, 15–16; Kananen 2014, 27.)

Menetelmävalintani oli automaattisesti laadullinen, koska tutkimuskysymykseni keskittyivät liiketoimintakauppaan ja Ky:n purkuun. Halusin haastatella nimenomaan asianosaisia ja/tai aiheen parissa työskenteleviä henkilöitä mahdollisimman realistisen kuvan, ja erilaisten näkökulmien saavuttamiseksi. Oman näkemyksensä tämän työn empiriaan antavat myyjä/lopettanut yrittäjä eli kirjoittaja, ostaja/uusi yrittäjä, kirjanpitäjä, Verohallinnon asiantuntija, Uusyrityskeskus Cursor Oy:n yritysneuvoja sekä pankin asiantuntija. Kaikki haastattelut tuovat työhön konkreettista ja spesifioitua tietoa eri näkökulmista sekä heidän havaitsemiaan ongelma- ja kehityskohtia käytännön tasolla aihealueista.

Saadut tutkimusaineistot nojautuvat materiaaliin, joka koostuu työn kannalta oleellisimpiin teoreettisiin viitekehyksiin. Tutkimustiedot perustuvat pääasiassa primaareina aineistoina omiin sekä asiantuntijoiden kokemuksiin ja tietoihin. Tiedonkeruu tapahtuu puolistrukturoituina teemahaastatteluina, jotka sisältävät avoimia kysymyksiä. Konkreettinen kokemuspohja tutkimuskohteesta tuo työhön havainnollisemman tutkimusotteen sekä auttaa kattavan kokonaiskuuvan luomisessa.

### 1.4.1 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessin vaiheisiin (kuva 1) kuuluvat tutkimusasetelman ja -suunnitelman teko, tutkimustaustaan perehtyminen, tutkimuksen toteutus, analysointi ja raportointi. Lopuksi työ dokumentoidaan ja arkistoidaan ennen julkaisua. Tutkimusprosessin alussa tehty tutkimussuunnitelma toimii opinnäytetyön runkona pohdintaan asti. Se elää ja voi muuttua prosessin aikana, koska ilmiö ei ole tunnettu. Tutkimusstrategisesti kvalitatiivinen tutkimus onkin erittäin joustava menetelmä. (Kananen 2014, 27, 42–44, 46.)



Kuva 1. Tutkimusprosessin vaiheet ja kulku (Kananen 2014)

Tutkimusprosessini keskittyi mahdollisimman oleellisten teoreettisten sekä käytännön kokemus- ja tietopohjaisten materiaalien kokoamiseen. Tutkimuskohteen valinta oli jo pitkään selvillä, mutta näkökulman valinta oli aluksi laajempi. Opinnäytetyönohjaajani ehdotuksesta sitä supistettiin verotukselliseen ja taloudelliseen näkökulmaan. Tutkimusongelmia ja -kysymyksiä oli vaikea valita monisysten aihealueiden vuoksi. Kysymysten valinta kohdistui kuitenkin mielestäni informatiivisesti tärkeimpiin kohteisiin. Taustani yrittäjänä auttoi asiaan perehtymisessä, mutta vain pintapuolisesti, koska en omannut aiempaa kokemusta yrityksen purkamisesta, saati liiketoiminnan myynnistä.

Pyrin tutkimaan kirjallisuuden sekä internetlähteiden avulla teoreettisia аспекteja mahdollisimman laajasti ennen empirian työstämistä. Tutkimus- sekä tiedonkeruumenetelmät olivat minulle selvät työn alusta asti. Halusin tuoda tunteieni asiantuntijoiden näkemykset työn empiriaan omien kokemusteni lisäksi, joten paras vaihtoehto oli kvalitatiivinen tutkimus ja teemahaastattelut.

Aikatauluni oli suhteellisen lyhyt työn määrään nähden (3 kk) ja se oli osin riippuvainen tutkimuskohteiden resursseista. Tutkimuksen toteutus onnistui kuitenkin paremmin kuin suunnittelin, ja sain mielestäni konkreettista sekä kehitettävää tietoa liiketoimintakaupoista ja yrityksen purkamisesta useista näkökulmista. Tutkimusaineiston keruu onnistui pääosin hyvin, mutta yhden suunnitellun tahon kohdalla haastattelu jäi lyhyeksi kyselyksi sähköpostitse kohteen resurssien puutteen vuoksi.

#### **1.4.2 Tutkimusmenetelmä**

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä eli casea tarkastellaan, tulkitaan ja siitä laaditaan selitysmalli, jota käsitellään teoreettisen viitekehyksen läpi. Tapaustutkimukset keskittyvät aina tiettyyn kohteeseen ja sen mahdollisimman tarkkaan analysointiin. Vaihtoehtoisten toimintojen ja toiminnan kehittäminen ovat myös osa kvalitatiivista tutkimusta sekä oleellista T&K-toiminnan kannalta. Tutkimusotteen ollessa hermeneuttinen eli ymmärtävä ja tulkitseva metodi, tapaustutkimus on vähemmän strukturoitua ja perustuu enemmän sosiaaliseen konstruktivismiin. (Heikkilä 2014, 15, 100; Pitkäranta 2014, 29–30.) Konstruktivismissa henkilö oppii hyödyntämällä jo opittua ja rakentaa objektiivisiä tietoja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta (Pylkkä s.a.).

Abduktiivinen eli teoriasidonnainen tutkimus on yksi monistrategisten tapaus- tutkimusten muoto. Siinä teoria ja käytäntö toimivat vuorovaikutuksessa, ja tekijä hyödyntää työssään eri tutkimusotteita. Hän toimii monistrategisissä tutkimuksissa ulkopuolisena havainnoijana tai osallistujana, aktiivisena toimijana tai näiden yhdistelmänä. (Kananen 2014, 22–23.)

Menetelmävalintana tutkittavalle ilmiölle on pääasiallisesti kvalitatiivinen tutkimus ja tiedonkeruumenetelmänä puolistrukturoidut teemahaastattelut. Oivalta- van vetoketjumallin käyttö tuntui luontevimmalta vaihtoehdolta, ja on minusta selkein vaihtoehto työn moniulotteisuuden vuoksi. Tutkimus on monistrategi- nen, missä yhdistyy oma roolini ulkopuolisena sekä aktiivisena toimijana pe- rustuen omiin sekä asianosaisten tahojen kokemuksiin ja tietoihin. Nämä me- netelmät sopivat parhaiten työn aiheiden käsittelyyn, koska kyseessä on ta- paustutkimus. Haastateltavia tahoja on eri ammattikunnista, mitkä ovat teke- misissä työtä koskevien aiheiden kanssa.

### 1.4.3 Tutkimuskohteet

Tutkimuskohteiden valinnassa keskityin ilmiöitä koskevien kysymysten laatuun sekä mahdollisimman paljon kokemusta ja informaatiota työn aiheista omaa- viin asiantuntijoihin. Teemahaastattelun kohteiksi toivoin saavani henkilöitä, jotka olivat Kauppa Ky:n kohdalla tai ovat muutoin läheisesti tekemisissä liike- toimintakauppojen ja yrityksen purkutilanteiden kanssa taloudellisesti ja vero- tuksellisesti. Näitä olivat aluksi ostaja/uusi yrittäjä, kirjanpitäjä ja Verohallinnon asiantuntija. Työn edetessä koin tärkeäksi saada myös yritysneuvojan sekä pankin asiantuntijoiden näkemykset mukaan työhön.

Työn edetessä haastateltuihin kohteisiin viitataan seuraavilla tavoilla:

- Yritysneuvoja (Cursor Oy:n yritysneuvoja)
- Pankin asiantuntija (Nordea Bank AB:n yritysasiantuntija)
- Kirjanpitäjä (yrittäjä)
- Toimitusjohtaja (ostaja/uusi yrittäjä)
- VHO:n asiantuntijat (Verohallinnon asiantuntijat)

Haastateltavana ollut yritysneuvoja työskentelee Kotka-Haminan seudun Uus- yrityskeskus Cursor Oy:ssä. Yhtiö tarjoaa yritysneuvontaa aloittaville, Kotka- Haminan seudulle sijoittuville ja toimiville yrityksille. Se vastaa lisäksi kehittä- mishankkeista, elinkeino- ja matkailumarkkinoinnista seudulla. (Mikä Cursor?

s.a.) Pankin asiantuntija toimii Nordea Bank Oy:ssä Kotkan konttorissa yritysasiakkaiden parissa. Kirjanpitäjä sekä toimitusjohtaja omistavat osakeyhtiöt Kotkassa ja Verohallinnon asiantuntijat työskentelevät yritysveroasioiden parissa.

#### **1.4.4 Teemahaastattelut**

Puolistrukturoiduissa teemahaastatteluissa valitut aihealueet ja tarkentavat kysymykset ovat joustavia ja tuovat mahdollisuuden avoimempaan vuorovaikutuskeskusteluun. Silti teemavalinnoissa pysyminen sekä kysymysten ja vastausten merkityksellisyys tutkittavalle asialle tulee olla prioriteettina. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47–48; Pitkäranta 2014, 91–93.)

Teemojen rakenne keskittyi liiketoimintakauppaan ja kommandiittiyhtiön purkuun. Kysymykset koskivat liiketoimintakauppaa, kommandiittiyhtiön purkua, yritysjärjestelyjä ja -kauppoja sekä mahdollisia kehityskohtia. Esitin myös muutamia yksittäisiä kysymyksiä vain tietyille asiantuntijatahoille, mistä on erillinen tunnistemerkinä liitteessä 4/1 ja 4/2 olevien haastattelukysymysten jälkeen. Uudelle yrittäjälle esitin muista poikkeavia kysymyksiä (liite 4/3), mutta niissäkin käsiteltiin mm. liiketoimintakauppaa.

Useimmat haastattelut olivat pitkiä ja syvällisiä henkilökohtaisia haastatteluja, joissa tuli esiin useita lisätietoja ja -kysymyksiä. Esitin tarkentavat kysymykset kohteille puhelinhaastatteluissa ja/tai sähköpostilla. Yhden haastateltavan tahon resurssit eivät riittäneet henkilökohtaiseen tai puhelinhaastatteluun, joten tiedonkeruu muuttui lyhyeksi sähköpostikyselyksi. Kyseessä oli kuitenkin sen verran luotettava ja tärkeä taho, että päätin käyttää saamani vähäisetkin tiedot työssä.

### **1.5 Tutkimuksen analysointi**

Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa tiedonkeruuta ja analysointia tapahtuu vuorottain tutkimusprosessin edetessä, koska tiedon määrää ja laatua ei voi määrittää tarkasti etukäteen. Taustalla tulee koko ajan pitää tutkimusongelma ja -kysymykset, joihin haetaan vastausta. Toistuvat tiedonkeruuvaiheet voivat sisältää uusia haastatteluja, lisäkysymysten esittämisiä ja/tai muiden tietojen

keruuta. Analysoinnin eri vaiheita ovat tiedonkeruun jälkeen litterointi, koodaus, kategorisointi sekä yhdistäminen, ja lopulta tekijän tulisi löytää aineistostaan vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä ratkaisuihin. (Kananen 2014, 99–104, 108, 113–114.)

Tapaustutkimuksen tarkoitus on ymmärtää tutkittavaa kohdetta, mutta näin tässä myös toiminnallista tutkimusta. Työn periaatteena oli selvittää ja kerätä tietoa liiketoimintakauppaa sekä yhtiön purkua koskevista asioista, mutta myös etsiä kyseisten prosessien mahdollisia kehityskohtia ja huomioitavia seikkoja. Tutkimukseni tiedonkeruu tapahtui ensin teemahaastattelulla, joka johti tarkentaviin kysymyksiin neljälle viidestä haastateltavasta. Haastattelut ja kysely suoritettiin henkilökohtaisesti, sähköpostitse ja puhelimitse. Litteroinnissa käytin kahta eri tapaa tekstinkäsittelyohjelmalla: yleiskielistä eli ilman murre- ja puhekieltä sekä propositiotasoa eli ydinsisältöä sanomasta tai havainnosta. Segmentoin lopuksi tiedot teemoittain ja asiasanoin. Työssä on käytetty nk. vetoketjumallia sisällön analysointiin tietojen selkeyttämiseksi, joten tutkimustulokset ovat referoitu osaksi tietoperustaa ja omia tekstejä.

## **1.6 Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja eettisyys**

Opinnäytetöissä käytetään luotettavuusmittareita tutkimuksen oikeiden asioiden eli laadun (validiteetti) ja niiden pysyvyyden eli luotettavuuden (reliabiliteetti) mittaamiseen. Kriteereinä voidaan yleisesti pitää tutkimuksen vahvistettavuutta, arvioitavuutta, tulkinnan paikkaansa pitävyyttä ja saturaatiota. Validiteettia tarkastellessa voidaan kysyä; kuvaavatko tutkimustulokset sitä mitä piti? Tutkimusongelmien ratkaisemiseksi haastattelujen kysymysvalinnat ovat ensisijaisen tärkeitä laadullisessa tutkimuksessa. Reliabiliteettia taas voidaan mitata sisäisesti uusimalla sama tutkimus samoille kohteille useaan kertaan tai ulkoisesti toistamalla sama tutkimus muussa yhteydessä. Näistä kaikista tutkimuksista tulisi kuitenkin saada aina sama lopputulos. (Heikkilä 2014; 177–138; Kananen 2014, 146–147, 150–151.)

Työn ja tutkimuksen luotettavuutta voi kyseenalaistaa kokempohjaan perustuvan pienen otannan vuoksi. Halusin kuitenkin keskittyä enemmän laadullisiin seikkoihin mahdollisimman konkreettisten ja kattavien tulosten saavutta-



miseksi, koska kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus. Reliabiliteettia lisää mielestäni vahvasti se, että luotan kaikkiin vastaajiin sataprosenttisesti ja olen itse ollut asianosaisena vastaavassa tilanteessa. Tiedän neljän kohteen työskennelleen opinnäytetyöni aiheiden parissa jo pitkään. Uskoin haastateltavien antavan pyydetyin puolueettoman näkökantansa, vaikka olen itse myös tutkimuksen kohteena myyjänä ja lopettaneena yrittäjänä.

Saamieni tietojen suojaamiseksi säilytän ne turvallisesti työn palautukseen asti, minkä jälkeen käytetyt aineistot hävitetään. Laadullisesti mielestäni työn tulos oli se mitä tavoiteltiin ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset sekä paljon lisätietoja. Laajan taustatutkimuksen vuoksi työssä esitetyt teoriat perustuvat pitkälti VHO:n virallisiin ohjeisiin, lakeihin ja yritysalan ammattilaisten julkaisuihin. Työssä käytettyjen viranomaislähteiden sekä alan ammattilaisten tietoihin perustuvien tutkimusaineistojen käyttö korostaa sen validiteettia. Osa työn tiedoista on salassapitovelvollisuuden vuoksi esimerkkityyppisiä ja tutkimuskohteiden henkilötiedot on muutettu kuvaileviksi tunnisteiksi.

## **2 CASEYRITYKSEN TAUSTATIETOJA**

Yrityksen historia alkoi 1990-luvulta pienenä herkkukauppana, jonka työntekijät ostivat silloisen yrittäjän liiketoiminnan. He siirtyivät isompiin toimitiloihin edellisen liiketilan lähetyville ja laajensivat valikoimaa. Reilun 20 vuoden jälkeen omistajat päättivät siirtyä eläkkeelle ja myydä liiketoiminnan, käyttö- ja vaihto-omaisuuden sekä toimitilat. Asiakaskunta ja tuotevalikoima oli vakiintunut ja liike sijaitsi hyvällä kauppapaikalla, mitkä toivat lisäarvoa toiminnalle. Liikenvaihto oli yrityksen kokoon nähden hyvä, vaikka sesonkiaikojen myynti teki siitä erittäin vaihtelevaa kuukausitasolla. Nähtyäni myynti-ilmoituksen päätin ostaa liiketoiminnan ja sen omaisuuden yritysneuvojan avulla. Samalla perustin oman kommandiittiyhtiön yhden äänettömän yhtiömiehen kanssa. Liiketilan osti kaksi yksityishenkilöä, jotka vuokrasivat tilaa uudelle yrittäjälle. Toinen heistä oli myös uuden yhtiön ääneton yhtiömies.

Edessäni oli yrityksen perustamiseen, toimialaan sekä yritystoimintaan perehtyminen erittäin nopealla aikataululla. Päätöksenteosta sovittuun viralliseen kauppapäivään oli vain reilu kuukausi ja siinä ajassa tuli selvittää ja hoitaa kaikki tarvittava rahoituksesta yrityksen perustamisasiakirjoihin, sopimuksiin

kirjanpitäjän, tavarantoimittajien ja maksupalvelun tarjoajien kanssa. Suurimpana työnä olivat liiketoimintasuunnitelman ja omavalvontasuunnitelman teko sekä hygieniakurssin hyväksytyt suorittaminen.

Työ- ja elinkeinotoimiston (TE-toimisto) aloittavan yrittäjän tukea eli starttirahaa sekä ulkopuolista rahoittajaa varten tuli osallistua Cursor Oy:ssä aloitettavien yrittäjien yhteisneuvontatilaisuuteen (3 h teoria, 3 h laskenta), tehdä liiketoimintasuunnitelma sekä tavata TE-toimiston yrityspuolen asiantuntija. Vakuudeksi eivät riittäneet yrittäjätasoiset ammattitutkinto ja amk-tason opinnot liiketalouden palveluyrittäjyyteen suuntautumisesta. Kirjanpito päätettiin ulkoistaa sen monitahoisuuden ja yrittäjän kokemattomuuden vuoksi. Monessa asiassa oma yritysneuvoja oli korvaamaton apu, ja oma aktiivisuus lyhensi viranomaisten sekä muiden asianosaisten tahojen ilmoittamia käsittelyaikoja. Myyjäyrittäjät opastivat yritystoiminnassa viikon ennen kaupantekopäivää sekä yksittäisiä hetkiä myöhemmin.

Lähes kuuden vuoden yrittäjäuran jälkeen liiketoiminta päätettiin myydä sekä purkaa yhtiö yrittäjän elämän- ja terveystilanteen muuttuessa. Kauppahinta perustui osittain viimeisimmän täyden tilinpäätöksen tietoihin ja sisälsi yrityksen kaluston, varaston ja liikearvon. Painoarvoa asetettiin liikearvillisesti toiminnan pitkälle historialle, hyvälle asiakaskunnalle sekä tuotteille. Asiakkaiden kannalta yritys haluttiin myydä nimenomaan henkilölle, jonka uskottiin tulevan toimeen heidän kanssaan ja halusi kehittää kyseistä liiketoimintaa.

Myynti-ilmoitus tehtiin ensin vain Suomen Yrittäjät ry:n verkkosivuille sekä Työ- ja elinkeinotoimiston verkkopalveluun ja asiasta ilmoitettiin kirjanpitäjälle. Ostajaehdokkaiden yhteydenotot tulivat pääasiassa joko suoraan yrittäjälle tai yritysneuvojan välityksellä. Noin vuoden myyntiajan jälkeen löytyi potentiaalinen ostaja ja tilanne oli kiireellinen. Myyjä oli päättänyt lopettaa toiminnan tiettyyn ajankohtaan mennessä, vaikka yritystä ei saataisikaan myytyä. Kaupat kuitenkin toteutuivat toivottuun aikarajaan mennessä. Kauppakirjaan merkittiin eritellysti sen hetkiset käyttö- ja vaihto-omaisuuden arvot ja liikearvo koostui ennalta arvioidun/päätetyn kauppahinnan loppuosasta.

### 3 LIKETOIMINNAN MYYNTI

Yrityksen liiketoiminnan tai sen osien myynnin taustalla olevat syyt voivat vaihdella suuresti. Yleisimpiä myyntiin johtaneita seikkoja ovat eläkkeelle siirtyminen, sairastuminen, kyllästyminen, alanvaihto, riitaantuminen kumppaneiden kanssa tai yrityksen toimintamuutokset. Ostajan kannattaa aluksi selvittää ne, koska pahaltakin kuulostavat syyt myyntiin eivät tee yrityksestä välttämättä huonoa sijoituskohdetta. (Ohjeita ostajalle s.a.)

Pankin asiantuntijan näkökulmasta ja kokemuksesta yleisimpiä syitä liiketoimintakauppoihin ovat yrittäjän halu luopua yrityksestä elämän- ja terveystilanteen muuttuessa, sukupolvenvaihdokset, eläköitymiset, kilpailijan ostoaikeet, voimavarojen puuttuminen, riitaantuneet osakkaat sekä vetovastuun siirto toisille osakkaille pääomaosuuksina (myyjä jää yritykseen töihin) (Pankin asiantuntija 2018).

Omalla kohdallani elämäntilanteen muuttuminen ja terveystilanne pakottivat tekemään päätöksen yrityksen tulevaisuudesta. Ensisijainen tavoitteeni oli kuitenkin löytää toiminnalle jatkaja, koska koin kyseisen erikoisliikkeen toiminnan ja tuotteiden potentiaalin, tarpeen ja kasvumahdollisuudet hyvinä. Olin avoin ostajaehdokkaalle myyntiin johtaneista syistä keskinäisen luottamuksen rakentamiseksi, koska esimerkiksi ikäni puolesta terveydelliset syyt olisivat muutoin voineet vaikuttaa epäuskottavilta ja harhaanjohtavilta.

Myyntiprosessi on yleensä pitkä ja työläs vaihe, johon myyjän tulisi valmistautua mahdollisimman perusteellisesti. Ammattilaisten apua kannattaa harkita vakavasti, koska myyntistrategian suunnittelun ja kaupantekovaiheen väliin mahtuu monta selvitettävää asiaa ja tehtävää. Myyjän tulee kuitenkin itse huolehtia ensin tarvittavien asiakirjojen ja yritystietojen hankinnasta. Yrityskaupat eivät kuulu yleisen kuluttajasuojalain piiriin, joten lopullisten kauppakirjojen huolellinen läpikäynti ja molemminpuolinen selonanto- sekä selonottovelvollisuus tulee muistaa. (Omistajanvaihdos s.a.; Yrityskaupan prosessi s.a.)

Asiakkaat ottavat yleensä itse yhteyttä kirjanpitäjään myyntiaikeistaan, jonka jälkeen käydään kirjanpito läpi. Ostajaehdokkaalta vaaditaan aina salassapitosopimus joko kirjanpitoa, henkilöstöä ja/tai osakkeiden tietoja tarkastellessa.

Prosessiin ei kyseisen kirjanpitäjän kautta kuulu kauppakirjojen, mutta monien muiden dokumenttien teko. Liiketoimintakaupasta ei tarvitse tehdä erillistä tilinpäätöstä tai veroilmoitusta, jos yhtiötä ei pureta. (Kirjanpitäjä 2018.)

Myyntipäätökseni jälkeen ilmoitin asiasta ensin kirjanpitäjälle sekä yritysneuvojalle, jonka kanssa olin itse ollut tekemisissä liiketoiminnan ostotilanteessa ja myös yrittäjänä toimiessani. Koin sen helpottaneen yhteistyötä, koska Uusyrityskeskuksen yritysneuvoja oli jo valmiiksi tietoinen yrityksestä, sen toiminnasta ja tilanteesta. Kattavan myyntistrategian tekemistä ei koettu kovin tarpeelliseksi, koska kyseessä oli henkilöyhtiö ja pieni liiketoiminta, eikä asia ollut kovin kiireellinen. Otin itse selvää tarvittavien asiakirjojen hankinnasta, sopimusten irtisanomisista sekä viranomaistahoille ilmoitettavista asioista.

Ennen kauppaneuvotteluja ostajaehdokkaiden tuli toimittaa salassapitosopimus allekirjoitettuna, jonka jälkeen pyydetyt asiakirjat toimitettiin nähtäväksi. Suurin osa asioi kanssani sähköisesti ja vain muutama tuli henkilökohtaisesti keskustelemaan aiheesta. Osa ostajaehdokkaista oli erittäin nuoria ja kokemattomia, osa taas entisiä tai siltäkin hetkellä muuta yritystoimintaa harjoittavia yrittäjiä. Ehdokasjoukossa oli niin paikallisia kuin ulkopaikkakuntalaisia henkilöitä. Ostotarjoukset sisälsivät tuloperusteisia kauppahinnan takaisinmaksuehtoja ja osa- sekä kertamaksujakin. Kauppahinnan ollessa suhteellisen matala, maksuehtonani oli kertamaksu, joka oli tässä tapauksessa lopullinen maksutapa verkkopankin kautta. Suurimmat pelot ostajaehdokkailla olivat heidän omien sanojensa mukaan ”pärjääminen rahallisesti liikkeenharjoittajina sekä rahoituksen saaminen”. Suurimpana kompastuskivenä näin itse lähes kaikkien kohdalla epätodenmukaisen mielikuvan yrittämisestä ja varsinkin elintarvikealalla toimimisesta.

Yrityskauppatilanteissa pankin palvelujen laajuus on riippuvainen yrityksen koosta; pienemmillä yrityksillä ei ole omaa yhteyshenkilöä. ”Mitä isompi yritys, sitä henkilökohtaisempaa palvelua on mahdollista saada, riippuen myös asiakkaan tarpeista” pankin asiantuntija (2018) kiteyttää. Yleisesti keskustelut yrityskauppatilanteissa keskittyvät rahoituksellisiin seikkoihin ostajan kanssa. Myyjää ei yleensä edes tavata, vaikka kauppa perustuisikin tuloperusteiseen takaisinmaksuun. Poikkeustilanteita ovat sukupolvenvaihdokset tai myyjän myöntäessä vakuuksia ostajalle. (Pankin asiantuntija 2018.)

### 3.1 Yrityskauppa vs. liiketoimintakauppa

Yrityskaupan ja liiketoimintakaupan välinen ero syntyy myytävästä osuudesta, myyvästä osapuolesta, sopimusvelvoitteista sekä verotuksesta ja yhtiömuodosta. Yrityskauppa käsittää yhtiön omistusoikeuksien, liiketoimintojen ja velkojen siirtymisen kokonaisuutena. Liiketoimintakauppa sisältää vain yrityksen omaisuuden ja toiminnan. Myyntikohteen ollessa yrityksen omaisuus tai niiden osia, puhutaan substanssikaupasta. Yrityksen omaisuudeksi eli nettovarallisuudeksi lasketaan mm. käyttöomaisuus (kalusto, koneet, kiinteistö), vaihto-omaisuus (myytäväksi tarkoitettu materiaali, varasto) ja rahoitusomaisuus (konkreettiset rahat, talletukset). Muita kauppaan liittyviä osia voivat olla immateriaalioikeudet (IPR s.a.), sopimukset ja henkilöstö. (Kauppatavat 2014; Lakivälitys s.a.)

Osakeyhtiössä (Oy) osakas omistaa osakkeet/yhtiöosuudet ja yhtiö liiketoiminnan. Yhtiölle kuuluu siis liiketoimintakaupasta aiheutuvat kulut ja verot, vastuut ja saatavat varat. Avoimessa (Ay) ja kommandiittiyhtiössä myyjä eli vastuunalainen yhtiömies on henkilökohtaisesti vastuun- ja veronalainen niin taloudellisesti kuin juridisesti. Sama koskee yksityistä elinkeinonharjoittajaa eli toiminimellä (Tmi) toimivaa henkilöä. Yritykseen liittyvät sopimukset ja velat eivät siirry automaattisesti ostajalle liiketoimintakaupan yhteydessä, oli yhtiömuoto mikä tahansa. (Kauppatavat 2014; Yrityskaupan verotus 2015.)

Yrityksen tai sen osan myyntiä suunnitellessani päädyin myymään pelkän liiketoiminnan ja purkamaan perustamani yhtiön. Toiminnan oletettu sekä toivottu jatkuminen ja henkilökohtainen sidokseni yhtiön nimeä kohtaan, johtivat lopulliseen päätökseeni. Ilmoitin tavarantoimittajille myyntiaikeistani ja neuvottelin voimassaolevien sopimusten uudelleen sopimisesta vähintään samoin ehdoin uuden yrittäjän kanssa. Yrityksessä ei ollut myyntihetkellä muita työntekijöitä, jotka olisivat siirtyneet automaattisesti uuden yrityksen palvelukseen.

Yrityskauppa- ja yritysjärjestelytilanteissa yhteistyökumppaneita pankin osalta ovat Uusyrittäjäkeskukset, yrittäjäjärjestöt, ELY-keskus, vakuutusyhtiöt, asianajajat sekä eri rahoitus- ja riskinjakajayhtiöinä mm. Finnvera ja vakuutusyhtiöt (Pankin asiantuntija 2018). Uusyrittäjäkeskus Cursor Oy:llä yhteistyötä teh-

dään Finnveran ja pankkien kanssa rahoitusasioissa, sopimusasioissa hyödynnetään lakimiehiä ja kustannuksellisesti suurien kauppojen yhteydessä myös verokonsultteja (Yritysneuvoja 2018). Kirjanpitäjän yhteistyötahoina ovat lakimiehet, Uusyrittyskeskukset, tilintarkastaja ja tietysti ostajat sekä myyjät (Kirjanpitäjä 2018).

### 3.2 Arvonmääritys

Liiketoiminnan arvonmääritys on monimutkaista ja arvonmääritysmalleja on useita. Erilaisten viitekehysten ohjaamien prosessien, oletusten sekä ennusteiden ja analyysien (esim. liiketoiminta- tai tilinpäätösanalyysi) perusteella pystytään selvittämään yritysstrategian ja liiketoimintaympäristön vaikutuksia. Niillä on oma merkityksensä yrityksen asemaan, kannattavuuteen sekä kasvuun ja sitä kautta liiketoiminnan arvoon. Arvonmääritykset ovat aina kuitenkin tapauskohtaisia ja niitä tulee soveltaa kohteen, tavoitteiden ja käyttötarkoitusten mukaan. (Seppänen 2017, 19, 26–27.)

*Kun tavoitteena on määrittää talousteoreettinen yrityksen arvo, arvonmäärityksen lähestymistapa määrittelee, mihin arvo ja sen indikaatio perustuu: markkinahintaan, yrityksen kykyyn tuottaa taloudellista hyötyä vai kohteen realisointiin (Seppänen 2017, 93).*

Brändätty yritys, tuote, toiminto tai niiden yhdistelmä tuo myyntivaltin kauppatilanteeseen mitattavissa olevana kilpailuetuna. Brändin vaikutus näkyy myös asiakassuhteissa ja aineettomana pääomana. Kaikki siihen liittyvä materiaali, esim. markkinointi-, viestintä- ja reklamointiaineisto, tulisi koota yhteen ja dokumentoida. Näin uusi yrittäjä voi jatkaa yritys-/liiketoimintaa sujuvasti eteenpäin. (Rantanen ym. 2016, 137, 139, 143–144.)

Kauppa Ky:n pitkä historia paikallisena kivijalkaliikkeenä erikoistuotteineen oli luonut vakiintuneita asiakas- ja tavarantoimittajasuhteita. Liikkeen nimi sekä logo olivat tunnettuja ja näkyvyyttä oli lisätty nimikkotuotteilla sekä muilla markkinointivälineillä kuten tuotteiden mainostarroilla, eri viestintäkanavilla, tapahtumaedustuksissa jne. Tässä tapauksessa uusi yrittäjä halusi tehdä liikkeestä oman näköisensä vanhasta poiketen, ja muutti myös liikkeen nimen, joten markkinointimateriaalia ei luovutettu.

Yritysten oikeaa arvoa ei kuitenkaan voi perustaa pelkkien laskelmien ja ta-  
loustietojen varaan, vaan se määrittyy lopulta toteutuneen kauppahinnan mu-  
kaisesti (Yrityksen arvonmääritys s.a.).

### 3.2.1 Liiketoiminnan arvo

Yrityksen liiketoiminnan arvoa tarkastellessa tulee ensin miettiä mitä myydään  
ja tarvitseeko tasetta oikaista. Ostajille pelkkä liiketoiminnan osto on mielek-  
käämpää ja riski on pienempi kuin yhtiöosuuksien ostossa. Kirjanpidon taseen  
vastaavaa-puoli, joka sisältää yrityksen omaisuuden, on oleellisin tietolähde  
liiketoiminnan arvonmäärityksessä. Alhainen omaisuuden tuottama kassavirta  
kertoo sen alhaisesta markkina-arvosta ja tällöin puhutaan omaisuuden reali-  
sointiarvosta. Jos omaisuus tuottaa kassavirtaan tulosta, sitä tarkastellaan ar-  
vonmäärittelyssä tulevien kassavirtalaskelmien avulla. Myyjä kuitenkin laittaa  
usein painoarvoa enemmän yrityksen aineettomiin arvotekijöihin, jolloin arvos-  
tuserrointen vaihtelu on huomattavaa ja vertailu muihin on hankalaa. (Arvon-  
määritysopas 2015, 3–5, 8.)

Liiketoiminnan kauppahinta muodostui myyntipäätöshetkellä oletetusta liike-  
vaihdosta ja laadullisista tekijöistä, missä huomioitiin myös käyttö- ja vaihto-  
omaisuuden arvo sekä liikearvo. Tarkat omaisuuden arvot saatiin selville  
vasta kaupantekopäivänä inventaarion kautta. Liikevaihtoarvoksi muodostui  
kauppahinnasta vähennetyn substanssiarvon jäljelle jäävä osa. Arvon vertai-  
lua markkinahintoihin oli mahdoton suorittaa, koska vastaavia liikkeitä ei ollut  
tuolloin myynnissä edes valtakunnallisesti, jonka koin toisaalta kilpailuetuna.  
Saman tyyppisiä kilpailijoitakaan ei toiminut lähialueella.

Yrityksen operatiivisen toiminnan eli liiketoiminnan arvo (engl. enterprise va-  
lue, EV) saadaan laskemalla yrityksen oma pääoma + korolliset velat – ei-ope-  
ratiiviset varat (sijoitukset, rahastot ym.). EV jaetaan arvoajurilla, joka voi olla  
esim. liikevaihto, käyttökate (EBITDA) tai liikevoitto (EBIT). Tulokseksi saadun  
hintakertoimen avulla voidaan verrata vastaavien yritysten markkinahintojen  
tai kauppahintojen arvoa. (Seppänen 2017, 153–157.)

Yritysneuvojasta (2018) liiketoiminnan arvoa määritettäessä lähtökohtana on aina tuloslaskelma. Arvonmäärittämismenetelmänä käytetään siis tuottoarvoon perustuvaa laskelmaa, jossa huomioidaan taseoikaisut, poistot ja toimintavaukset. Apuna käytetään myös Finnveran tietoihin perustuvaa toimialakoh- taista yleistilastoa (YT5 Taloussuunnitelma s.a.). Jonkin verran esimerkiksi oletetusti voimakkaasti kasvavan yrityksen kohdalla arvioidaan myös sen tule- vaisuutta, kuten startup-yritysten tuotteita ja palveluja. Vanhoilla pitkään tasai- sesti myyneillä yrityksillä ei yleensä ole suuria kasvunäkymiä, jolloin tulevai- suuden tuottoja ei lasketa.

### 3.2.2 Arvonmäärittämismenetelmät

Käytetyimpiä yrityksen/liiketoiminnan arvonmäärittämismenetelmiä ovat mark- kina-arvo-, kustannusarvo- ja tuottoarvoperusteiset menetelmät, mitkä perus- tuvat talousteoreettisiin lähestymistapoihin. Yrityksen markkina-arvo estimoii- daan vertaamalla sitä muihin lähiaikana tehtyihin vastaaviin yrityskauppoihin joko pörssinoteerausten tai toteutuneiden kauppahintojen perusteella. Pörs- sissä listaamattomien yksityisyri- tysten transaktioita on erittäin vaikea vertailla, koska ne voivat vääristää markkina-arvon määrittämis- menetelmissä käytettyjä faktoja. Erilaiset motiivit, yritys- järjestelyt sekä rajattu taloudellinen informaatio eivät välttämättä anna todellista kuvaa yrityksen tilasta. (Arvonmäärittämisopas 2015, 5–7; Seppänen 2017, 66, 112, 125.)

Kustannus- eli substanssiarvo käsittää yrityksen varoista (yritysomaisuudesta) tilinpäätöksen perusteella vähennetyn vieraan pääoman jälkeen jäävää sum- maa eli nettovarallisuutta/realisointiarvoa. Siinä huomioidaan myös yrityksen premissi eli lähtökohta- oletus; jatkuuko vai loppuuko yrityksen toiminta. Las- kennassa käytetään oikaistua tase-erää, koska fundamentaaliset tekijät (kan- nattavuus, kasvu, riski) eivät suoranaisesti vaikuta kustannusarvon määrittä- miseen. (Arvonmäärittämisopas 2015, 5–7; Seppänen 2017, 275–276.)

Tuottoarvo- eli kassavirtaperusteisissä malleissa käytetään aiempia ja/tai ny- kyisiä tuottotietoja tulevien tuottojen ennustamiseen. Ennustettuja tuottoja vä- hennetään (diskontataan) tietyltä tulevalta ajanjaksolta laskentakorkokannan (engl. weighted average cost of capital, WACC) mukaan ja sen selvittäminen



on ehdoton osa yrityksen arvonmäärittämisestä. Yleisimmät diskonttauskorokannat ovat pk-yritysten kohdalla 10–30 %, mihin vaikuttaa myös omavaraisuusaste ja liiketoimintariskit. (Arvonmäärittämissopas 2015, 6–7; Seppänen 2017, 183, 226–227.) Taulukkoon 1 on koottu yhteenveto eri arvonmäärittämenetelmistä ja laskukaavoista.

Taulukko 1. Arvonmäärittämenetelmät (Arvonmäärittämissopas 2015; Seppänen 2017)

	Mitä	Miten
<b>Markkina-arvo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- markkinahinnat (pörssinoteeraukset)</li> <li>- kauppahinnat (toteutuneet transaktiot)</li> </ul>	$V = \frac{FCF}{k - g}$ <p> <i>V</i> = yrityksen markkina-arvo  <i>FCF</i> = kannattavuus ja kassavirrat  <i>g</i> = kassavirtojen kasvuvauhti (%)  <i>k</i> = riski- ja tuottovaatimus (%)         </p>
<b>Kustannusarvo/ substanssiarvo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nettovarallisuus</li> <li>- premissit:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• toiminta jatkuu</li> <li>• toiminta loppuu</li> </ul> </li> <li>- käyvät arvot oikaistava ensin taseeseen</li> </ul>	$Tasearvo = Varat - Velat$
<b>Tuottoarvo/ kassavirta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tulevat kassavirrat</li> <li>- tulosten nykyarvo</li> <li>- kassavirrat diskontataan, WACC</li> <li>- kassavirtamenetelmät:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• vapaa, FCF</li> <li>• nykyarvo, PV</li> <li>• taloudellinen lisäarvo, EVA, RIM</li> <li>• takaisinmaksu</li> </ul> </li> </ul>	$WACC = r_e \times w_e + r_{d,AT}$ <p> <i>r<sub>e</sub></i> = oman pääoman tuotto (%)  <math display="block">w_e = \frac{\text{oma pääoma}}{\text{oma pääoma} + \text{korolliset velat}}</math> <i>r<sub>d,AT</sub></i> = korollisten velkojen tuotto-vaatimus/kustannus verojen jälkeen         </p>

Uusyrityskeskus Cursor Oy:ssä liiketoiminnan arvonmääritys tehdään ensisijaisesti tuottoarvoon perustuvan laskelman avulla. Laskelmassa huomioidaan mm. tekemättömät poistot, oikaisut ja mahdolliset varaukset kirjanpidollisten arvojen lisäksi. Tuottoarvotulokset diskontataan n. 15–20 % diskonttausko-  
rolla. Substanssiarvolaskelma on yhtiön minimiarvo, jossa varoista on vähennetty velat. Joissakin tapauksissa ja määrin Cursor Oy:ssä pyritään arvioimaan myös yrityksen tulevaisuutta tuotteiden ja palveluiden osalta, mitkä huomioidaan arvonmäärityslaskelmissa kassavirtana. Markkina-arvoa laskettaessa käytetään kirjanpidollisten arvojen lisäksi apuna myös yritysneuvojan kokemuspohjaa sekä toimialakohtaisia yleistilastoja (YT5) tuotosta ja liikevaihdosta. (Yritysneuvoja 2018.)

Liiketoiminnan arvonmääritystapa perustuu Kirjanpitäjällä yleensä liikevaihtoon, liikearvoon ja/tai nettoarvoon. He hyödyntävät myös Suomen Yrittäjien verkkosivuilla olevaa Finnveran toimialakohtaista yleistilastoa. Yrityksen nk. ylimääräinen omaisuus tulisi myydä erikseen taseen oikaisemiseksi ennen myyntiä. (Kirjanpitäjä 2018.) Verohallinnon käytäntö arvonmääritystilanteissa ennen yritysjärjestelyjä on ohjata asiakkaat asiantuntijoiden pakeille, koska esim. tasekevennykset ja -oikaisut ovat hankalia asioita (VHO:n asiantuntijat 2018).

Kassavirtaperusteisia malleja ja menetelmiä ovat vapaaseen kassavirtaan, nykyarvoon, taloudelliseen lisäarvoon ja takaisinmaksuun perustuvat tavat. Vapaassa kassavirtamallissa käytetään oikaistua tuloslaskelmaa ja tasetta liiketoiminnan vapaan kassavirran (engl. free cash flow, FCF) selvittämiseksi. Tulevien kassavirtojen nykyarvo (engl. present value, PV) kertoo yrityksen tämän hetkisen arvon päätte- eli terminaalikaudelta, esim. viiden vuoden ennusteella. (Seppänen 2017, 66–74, 206, 393; Yrityksen arvonmääritys s.a.)

Taloudellisessa lisäarvomallissa yrityksen oman pääoman arvo saadaan yhdistämällä yrityksen nettovarallisuus ja lisävoittojen nykyarvo. Siinä voidaan käyttää nk. EVA-mallia (engl. economic value added, EVA) tai RIM-mallia (engl. residual income model, RIM), jossa yksinkertaistettuna tuottovaatimuksesta vähennetään saavutettu voitto. Ennustevirheiden vaikutus on pienempi taloudellisen lisäarvon mallissa, jossa huomioidaan kirjanpidollisen pääoman

arvo ja ennustettujen lisävoittojen tämänhetkinen arvo. (Seppänen 2017, 197–198; Yrityksen arvonmääritys s.a.)

Takaisinmaksuun perustuva arvonmääritys käsittää yrityksen vieraan pääoman korollisten velkojen takaisinmaksukyvyyn vuositasolla. Korollinen vieras pääoma jaetaan yrityksen 12 kuukauden rahoitustuloksella, jolloin saadaan vuosimäärä, jonka kuluessa velka tulisi kyetä maksamaan takaisin. Hyvänä vieraan pääoman takaisinmaksuaikana pidetään 1–3 vuotta, jolloin kassavirtaennusteet ovat ratkaisevassa asemassa rahoittajan näkökulmasta. (Rahoitustulos ja rahoitustulos-% s.a.; Vieraan pääoman...s.a.)

Pankin asiantuntijan (2018) kokemuksen mukaan esiintyy liiketoimintakauppoja, jossa määritetystä kauppahinnasta ostaja maksaa ensin tietyn summan ja loput esimerkiksi vuoden kuluttua tuloperusteisesti. Toisissa takaisinmaksuun liittyvissä kauppatilanteissa jäljellä olevat maksuerät ja ajankohdat ovat tarkkaan ja ennalta määrättyjä, mutta pidempiä. Molemmissa tapauksissa kyseinen takaisinmaksutapa keventää ostajan lähtötilannetta. Jos myyjän jäämisestä yritykseen hetkeksi on sovittu, se sitouttaa myyjää panostamaan lopun kauppasumman saamiseksi. Varsinaista yrityksen arvonmääritystä pankit eivät tee, mutta neuvovat ja keskustelevat erilaisista arvonmääritystavoista asiakkaan kanssa parhaansa mukaan.

”Asiakkaan kanssa mietitään yhdessä, onko kauppahinta realistinen” (Pankin asiantuntija 2018).

### **3.2.3 Verohallinnon käytäntö**

VHO:n perintö- ja lahjaverolain (PerVL 12.7.1940/378) 9.1 §:n mukaan yrityksen arvo määritellään markkinaperusteisesti sen käyvän arvon eli oletetun luovutushinnan mukaisesti. Verottaja käyttää omaa laskutapaansa, joka perustuu tuotto- ja kustannusarvomenetelmään, jos vertailukohteita ei ole käytettävissä. Tällöin muita arvoon vaikuttavia seikkoja ei suoraan huomioida. Muita laskentatapoja voidaan hyödyntää silloin, kun yrityksellä on esittää perusteltuja faktatietoja käyvän arvon määrittämiseen. (Varojen arvostaminen...2018.)

Verohallinto käyttää yrityksen arvonmäärityksessä Varojen arvostaminen perintö- ja lahjaverotuksessa -ohjeen lukua 5, jossa kerrotaan yksityiskohtaisesti varojen ja velkojen arvostamisesta sekä heidän käyttämistään laskutavoista. Tuottoarvon määrityksessä käytetään kolmea viimeisintä tuloslaskelmaa täysiltä tilikausilta. Tulokset oikaistaan poistamalla siitä satunnaiset erät ja tilinpäätössiirrot. Laskennallisia palkkakustannuksia voidaan myös vähentää tuloksesta, jos YEL-vakuutettu (yrittäjän eläkevakuutus, YEL) yrittäjä ei ole saanut asianmukaista palkkaa. Substanssiarvon määrityksessä yrityksen velat vähennetään varoista ja siinä huomioidaan viimeisen täyden tilinpäätöksen tiedot. (Varojen arvostaminen...2018.)

Verotuksellisesti yrityksen käyvä arvo katsotaan luovutushinnaksi, joka saataisiin myynnistä. Vertailukohteina käytetään vastaavien listaamattomien yritysten luovutushintoja Kauppalehden verkkosivulta (Muut listat 2018). Jos vertailukohteita ei voida käyttää, laskukaava yrityksen käyvän arvon määrityksessä on:

$$\text{käyvä arvo} = \frac{\text{tuottoarvo} + \text{substanssiarvo}}{2}$$

Tulos voi kuitenkin olla tapauskohtaisesti painotettu tuottoarvoon tai substanssiarvoon. Yrityksen toiminnan loppuessa painotus on vain substanssiarvossa. Tuottoarvopainotusta käytetään, kun yrityksen arvo perustuu suuriin tuloutettuihin eriin, jotka eivät näy taseessa (aineettomat oikeudet, henkilöstö, palvelut, markkinaosuudet jne.). (Varojen arvostaminen...2018; VHO:n asiantuntijat 2018.)

### 3.2.4 Muita arvonmääritysmenetelmiä

Talusteoreettisten arvonmääritysmenetelmien lisäksi/sijasta apuna voidaan käyttää myös

- epävirallisia peukalosääntöjä, jotka perustuvat eri kauppapuolten kokemukseen ja arvostukseen eri markkina-alueilla
- Suomen kiinteistöarvointiyhdistys ry:n julkaisemia kansainvälisten standardien menetelmiä ja teknisiä ohjeita, jotka pohjautuvat kansainvälisiin tilinpäätösstandardeihin (IFRS/IAS) (IVS 2017; List of IFRS Standards s.a.)
- Verohallinnon ohjeita (Varojen arvostaminen...2018)
- osakeyhtiölakia (OYL 21.7.2006/624)

- kirjanpitolakia- ja asetuksia (KPL 30.12.1997/1336, KPA 30.12.1997/1339)
- arvopaperimarkkinalakia (APL 14.12.2012/746)

(Kansainväliset standardit...2014; Seppänen 2017, 34–35, 74–75; Skay ry s.a.)

Yrittäjä voi laskea suuntaa antavan estimaatin itse yrityksensä arvosta esim. Finnveran laskurilla, joka on suunnattu vakiintuneiden pienyritysten käyttöön. Aiempien vuosien tilitietojen perusteella pystytään selvittämään yrityksen tuottoarvo, joka perustuu käyttökatteeseen ja sitä voidaan täydentää ennustearvoilla. Laskelmassa ei kuitenkaan huomioida poistoja, rahoituseriä, veroja eikä tase-eriä (varat ja velat), mitkä voivat vaikuttaa lopulliseen kauppahintaan. Mennyt kannattavuusnäkökulma ei myöskään takaa tulevia tuottoja. Tarkempaan hinnanmääritykseen ja tavoitearvioiden saavuttamiseen suositellaan aina käyttämään alan ammattilaisten tarjoamia palveluita, esim. ELY-keskukset (Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus). (Laske yrityksesi arvo s.a.)

Muita mm. yrityksen arvonmääritysneuvontaa tarjoavia palveluja ovat tilitoimistot, asianajajat, Uusyrittäjäkeskukset, Yritys-Suomi -puhelinpalvelu, yritysjärjestöt, Verohallinto, aiheeseen erikoistuneet asiantuntijat ja yritykset.

Erityishuomiota arvonmäärityksessä tulisi saada osakseen myös nk. ei-taloudelliset eli laadulliset (psykodynaamiset) tekijät (kuva 2), mitkä voivat nostaa yrityksen arvon korkeammalle kuin taloudelliset aspektit. Yrityksen ostajan tulevaisuuteen, henkilöstöön ja asiakkaisiin kohdistuvat näkemykset ja suunnitelmat voivat myös olla merkittäviä tekijöitä myyjän silmissä ennen lopulliseen kauppahintaan päätymistä. Yrityskaupoissa on aina useita eri näkökulmia, mutta arvonmääritys luo pohjan neuvottelutilanteille sekä yritystoiminnan kehityskohteille. (Arvonmääritysopas 2015, 8–9.)



Kuva 2. Laadulliset tekijät yrityksen arvonmäärityksessä (Arvomääritysopas 2015)

Erikoisliikkeen ominaisuudessa Kauppa Ky:n tunnettuus, hyvä tuotevalikoima ja nimikkotuotteet, palvelun taso sekä laatu toivat yritykselle lisäarvoa ja muodostivat osan kauppahinnan liikearvo-osuudesta. Hintataso erikoisliikkeenä ei poikennut merkittävästi ”markettihinnoista”, vaikka monilla ihmisillä oli tällainen mielikuva. Palveluun panostaminen oli meille tärkeämpää. Tavarantoimittajiemme kanssa pystyi joustavasti sopimaan toimitusaikoja sekä -ehtoja ja teimme tiivistä yhteistyötä edustajien kanssa. Varauduimme sesonkiaikoina ennalta niin yritys- kuin yksityisasiakkaiden vakiintuneisiin asiakastilauksiin ja -toimituksiin.

### 3.2.5 Yritysjärjestelyt ja ongelmakohdat

Mahdollisia ongelmakohtia yrityksen/liiketoiminnan arvonmääritykseen tuo todellisen kannattavuuden selvittäminen. Yrittäjän korkea työpanos ja alhainen palkan nosto vääristävät tilinpäätöksen lopputulosta. Sama koskee kiinteistön kulujen puuttumista sekä muiden liiketoiminnan ulkopuolella esiintyvien kulujen/varojen, kuten yrityksen autojen ja asuntojen henkilökohtaista käyttöä. (Arvomääritysopas 2015, 5.)

Vastaavien liiketoiminnalle epäoleellisten varojen siirtäminen tai erottaminen toiseen yritykseen ennen arvonmäärittystä voi olla järkevä vaihtoehto, jos mahdollinen ostaja ei ole kiinnostunut niiden ostamisesta. Muita yritysjärjestelykeinoja ovat mm. taseen kevennys, jolla saadaan yrityksen käyvää arvoa laskettua sekä yhtiömuodon muokkaus, josta suosituin on osakeyhtiöksi muuttuminen. (Rantalainen 2016.)

Kirjanpitäjän (2018) mukaan liiketoimintakauppojen kohdalla yleisimpiin yritysjärjestelytilanteisiin kuuluvat yrityksen varojen realisointi ja palkkakoikaisu. Ongelmakohtina yritysjärjestelytilanteissa hän näkee myyjän korkeat odotukset sekä yrityksen arvonmäärittelyn, mitkä eivät kohtaa ostajaa.

Ostajalle rahoituksen ja sen edellytyksenä olevien vakuuksien saaminen voi olla ongelma ostotilanteessa. Myyjä saattaa myöntää vakuuksia ostajalle sukupolvenvaihdostilanteissa, mutta muutoin se on hyvin harvinaista. Myyjän korkeat ja jopa epätodelliset hintaodotukset kaupasta voivat myös olla este ostajan rahoitusmahdollisuuksiin. Vaikka myyjän olisi vaikea tehdä lopullinen myyntipäätös, hänen tulisi muistaa, ettei ostajia välttämättä löydy helposti ja nopeasti, joten kaupanteossa kannattaa olla ajoissa liikkeellä. Eräänlaisena ongelmana voidaan pitää myös myyjän aktiivisuuden puutetta yrityskauppojen toteutumiseksi myyntipäätöksen jälkeen. Asiaa ei viedä aktiivisesti eteenpäin millään kanavilla ja yritys alkaa hiipua. Pahimmassa tapauksessa hetken kulluttua ei ole enää mitään myytävää. "Liittyisikö myyjän luopumisen tuskaan?" pankin asiantuntija (2018) pohtii.

Yritysjärjestelyt ovat Uusyrityskeskuksissakin aina tapauskohtaisia ja ne voivat koskea mm. yhtiömuodon vaihtoja, yritysvarojen siirtoja/erottamisia ja/tai taseeseen liittyviä korjauksia. Osakeyhtiöön jääneitä varoja voidaan purkaa asteittain liiketoiminnan myynnin jälkeen, jos niitä on velkojen maksun jälkeen jäljellä. Tällöin säästetään verotuksellisesti verraten Ky:n liiketoiminnasta luovuttaessa (ks. luku 3.8). Ennen liiketoiminnan myyntiä yritys tulisi aina laittaa myyntikuntoon. Yritysneuvojan mielestä kirjanpitäjien tulisi antaa enemmän teknisiä tietoja yrityksestä yrittäjälle, ja myös selventää ne. Verotuksellisista syistä tehdyt liian suuret taseen kevennykset voivat kuitenkin kostautua myyntitilanteessa, kun tulisi perustella tuloslaskelmassa oleva alhainen kannattavuusnäkökulma. Selkeimmän tilanteen kertoo yrityksen edellinen täysi tilinpäätös,

mutta tällöin myyjän sekä ostajan tulisi olla aikaisin liikkeellä ennen kaupante-koa. (Yritysneuvoja 2018.)

Yleisesti ostajat ovat erittäin varovaisia ostamaan yhtiöitä tai niiden osuuksia, varsinkin henkilöyhtiöitä, koska kaupan mukana voi tulla vastuita, velkoja, pankkisaatavia, tehtyjä ja laskuttamattomia töitä, joista ei tarkkaan edes tiedetä. Toisaalta ostajan riski yrittäjävetoisessa kaupassa on, että osaaminen häviää, varsinkin jos yrityksessä ei ole osaavaa henkilökuntaa. Siksi isommissa yrityskaupoissa ostaja teettää due diligence -tarkastuksen (DD), jossa kaikki seikat tulevat esiin. Joskus myyjä voi sokeutua omalle yritykselle eikä osaa arvostaa omaa työtään, jolloin yrityksen myyntihinta voi olla alihintainenkin. Monesti kauppatilanteissa myyjä alentaa hintaa, jos ostaja on mukava. Kehitettävää on myös rahoituspuolella; suosittu Suomen valtion omistama rahoitusyhtiö Finnvera voisi toimia enemmän ja isompana riskisijoittajana. (Yritysneuvoja 2018.)

Aiemmin mainittuja taseen oikaisuja ei Kauppa Ky:ssä tehty kattavasti ja mm. palkan noston alhaisuus vaikutti tasearvoihin. En kuitenkaan nähnyt sen olevan niin merkittävässä asemassa jo alhaisen kauppahinnan kohdalla, että toimenpiteisiin olisi ollut tarvetta ryhtyä. Ostajan kannalta se olisi tietysti ollut selkeämpää tuloslaskelmaa tarkastellessa, mutta kerroin ostajaehdokkaille heti mistä kauppahinta koostui ja miksi. Yhtiömuodon muutoskin olisi ollut mahdollista Kauppa Ky:n kohdalla, mutta oman kokemattomuuteni vuoksi en osannut kysyä asiasta keneltäkään eikä sitä ehdotettu miltään taholta.

### **3.3 Myyntistrategia**

Päätös yrityksen myynnistä ja sen toteuttamisesta voi Rantasen ym. (2016, 28–31, 35, 37–39) mukaan olla pitkä ja tunteikaskin prosessi, joka tulisi suunnitella ja valmistella hyvin. Eri myyntitaktiikoiden punnitseminen kaikista näkökulmista on monitahoista, mutta tärkeää, ja silmällä tulisi pitää yrityksen/liiketoiminnan jatkumo. Potentiaalinen ostaja voi olla vaikkapa yrityksen tavaran-toimittaja, kilpailija, työntekijä tai yrittäjän sukulainen, jopa naapuri. Myyjän oma aktiivisuus on avainasemassa varsinkin mahdollisten sukupolvenvaihdosten kohdalla.



Myyntistrategian ensimmäisiä kysymyksiä myyjän näkökulmasta voisivat olla

- myyjä- vai ostajalähtöinen myyntitapa
- sukupolvenvaihdos, yrityksen sisäinen vai täysin ulkopuolinen omistajanvaihdos
- psykodynaamisten tekijöiden eli arvojen, ihmissuhteiden, asenteiden sekä taustalla olevan tarinan merkitys ja niiden painoarvo myyntitaktiikkaan, hintaan sekä omille odotuksille
- yrittäjän oma rooli ja valmiudet siirron jälkeen niin henkisesti kuin fyysisesti
- koska myydään, missä ja miten
- käytetäänkö ulkopuolista ammattitahoa avuksi?

Myyjän taidot tehdä liiketoimintakauppaa on hyvin vähäistä. Myytävästä tuotteesta tulisi tehdä asianmukainen myyntikansio, josta ostaja näkisi, mitä kaikkea on oikeasti myynnissä. Ostajan tarpeet tulisi siis ottaa paremmin huomioon. Myös myyjän oma tieto yrityksen todellisesta arvosta voi johtua kirjanpöytäkirjojen tietojen ymmärtämättömyydestä. Myyjien passiivisuuskaan ei tuo ostajia. Yrittäjät haluaisivat myydä yrityksensä, mutta odottavat ostajan ottavan itse yhteyttä. (Yritysneuvoja 2018.)

Myyntipäätöksen tekeminen oli erittäin vaikea tehtävä, koska pidin työstäni, asiakkaistani ja liikkeen pitämisestä. Tiedostin kuitenkin henkilökohtaisten resurssieni vaillinaisuudet yrityksen tulevaisuudesta ja kasvusta. Pidin suurta painoarvoa psykodynaamisilla tekijöillä myyntitilanteessa, koska tunsin hyvin asiakkaani sekä heidän toiveensa, tarpeensa ja odotuksensa mm. palvelun laadusta. Nämä kaikki vaikuttivat myös ostajan valintaani, ja muutamille ehdokkaille annoin kieltävän vastauksen myynnistä pelkästään heidän kokemattomuutensa ja tiedon puutteensa vuoksi yrittäjyydestä, liikkeen pitämisestä sekä asiakaspalvelusta. Kerroin heille mistä ja millaista tietoa sekä neuvontaa yritystoiminnasta on mahdollista saada.

En löytänyt lähipiiristäni jatkajaa, joten ulkopuoliselle myyminen oli ainoa vaihtoehto liikkeen sulkemisen sijaan. Päätin lähteä etsimään potentiaalista ostajaa ammattiavun kautta ja otin ensimmäiseksi yhteyttä paikallisen Uusyrittäjäkeskuksen yhteyshenkilöön. Tein itse myös myynti-ilmoituksen TE-keskuksen verkkosivuille, jonka mahdollisuudesta en tiennyt ennen puhelintiedustelua. Tahon verkkosivuilla ei mainita tällaisesta vaihtoehdosta suoraan ja selkeästi missään. Eräs potentiaalinen myyntikanava olisi ollut sosiaalinen media, joka on nykypäivänä iso osa ihmisten elämää ja yritysten markkinointikanavakin.

Päätin käyttää sitä vain, jos ostajaa ei löytyisi muilla keinoilla. Olin varautunut auttamaan ostajaa niin yrityksen perustamiseen kuin liiketoiminnan aloittamiseen/pitämiseen liittyvissä asioissa, jos hän koki tarvitsevansa sitä. Olin samaan aikaan palaamassa takaisin amk-opintojeni pariin ja monimuotokoulutuksen ansiosta pystyin aikatauluttamaan neuvonantotilanteet sujuvasti.

Myyntistrategisesti muita päätettäviä asioita ovat mm. yrityksen arvon kasvattamistarve korkeamman myyntihinnan tai vastakohtaisesti taseen kevennystarve matalamman myyntihinnan saavuttamiseksi. Yrityksen kirjanpitoaineisto kertoo aina eniten yrityksen myyntitilasta ja -valmiuksista. Mahdollisissa yritysjärjestelyjä vaativissa tilanteissa on syytä turvautua aina ammattilaisen apuun. Lopulliseen kaupantekoon mennessä tulee päättää myös kauppahinnan maksuehdoista; kerralla, osissa, rahalla vai vaihtamalla muuhun omaisuuteen tai jakamalla summa kiinteään perusosaan, vakuusosuuteen ja tuloskehitysperusteiseen osaan. (Lakari 2014, 17; PWC 2015.)

Suurin virheeni oli yrityksen myyntikuntoon laittamatta jättäminen. En saanut siitä ohjeita/ehdotusta miltään taholta automaattisesti enkä osannut kysyä keneltäkään asiasta. Se olisi kuitenkin tarkoittanut investointeja, joihin minulla ei olisi ollut mahdollisuutta, ja sitä kautta myös korkeampaa kauppahintaa. Kyseisenä ajankohtana ei ollut ns. myyjän markkinat ja minulle tärkeä toiminnan jatkuvuus olisi ollut vielä enemmän vaakalaudalla.

### **3.3.1 Myyjä- vai ostajalähtöisyys**

Myyjälähtöisesti aikaa tulisi varata myynti- ja verosuunnitelman sekä tarvittavien ajankohtaisten, todenmukaisten ja relevanttien yritystietojen hankintaan. Myyjällä voi olla kriteereitä ostajaa kohtaan, mitkä voivat liittyä taloudellisiin ja/tai ammatillisiin seikkoihin, kuten kauppahinnan maksutapaan tai ammattitaitoon. Harvoin myyjällä on kuitenkaan vara valita kovin suuresta joukosta kelle myy. Kauppahinta on yleensä korkeampi, kun ostaja on täysin ulkopuolinen, ja tätä yrityskaupoilla yleensä haetaankin. Tutulle annetaan herkemmin alennusta, jolloin kauppahinta saattaakin olla yrittäjälle verovapaata tuloa. Selkeä ja perusteltu hinta voi myös nopeuttaa ja auttaa ostopäätöksen teossa sekä ostajan rahoituksen saamisessa. Kauppojen nopeuttamiseksi voidaan ja

kannattaa käyttää yritysvälittäjän valmiita asiakasrekistereitä, verkostoja sekä markkinakanavia. (Myy yritys hallitusti 2017; Ohjeita myyjälle s.a.)

Ostajalähtöisesti yrittäjän tulisi ns. poistaa itsensä persoonana myytävästä yrityksestä, jotta ostajaehdokas näkisi liikkeen arvon ja potentiaalin. Yrittäjä ei myöskään saisi olla yrityksen ainoa kannatteleva voima, vaan korkeimmassa asemassa tulisi olla hyvät asiakassuhteet, tuotteet ja palvelut. Yrityksen kokonaisvaltaiset mahdollisuudet sekä hyödyt tulisi tuoda tehokkaasti ostajan tietoisuuteen. Häntä ei niinkään kiinnosta myyjän toiveet ja unelmat yrityseen/liiketoimintaan liittyen, mutta varmasti se, mitä konkreettista kauppahintaa sisältää, oma yrittäjyys sekä toiminnan tulevaisuuden näkymät. Kauppahinnassa on aina oltava neuvotteluvaraa ja kauppaneuvottelut voivatkin onnistua paremmin hyödyntämällä ulkopuolista puolueetonta apua. Ostajalähtöisenä myyntistrategiana voidaan pitää myös myyjän sitoutumista jäämällä uuden yrittäjän tueksi ja avuksi toiminnan alkuvaiheeseen. (Rantanen ym. 2016, 28–29, 31, 35, 38–40.; Yritys myyntikuntoon 2011, 5.)

Koin toimivani enemmän ostajalähtöisesti liiketoimintaa myydessäni, mutta myös myyjälähtöisesti. Toiminnan jatkuvuus oli kuitenkin pääasiallinen tavoitteeni, jolloin olin valmis joustamaan joissakin asioissa, mutta totesin myös liikkeen tarvitsevan tietyn tyyppisen pitäjän sekä tavoitteet menestyäkseen. Ostaja kertoi avoimesti visioistaan, ja tuin täysin hänen päätöksiään niin tuotevalikoiman osittaisesta uusimisesta kuin liikkeen imagon muuttamisesta. Aikataulullisesti suosittelin häntä tekemään muutoksen pikkuhiljaa, jotta pitkäaikaiset asiakkaat tottuisivat uuteen tyyliin sekä yrittäjään. Ostaja oli kuitenkin tehnyt päätöksen välittömistä muutoksista, mistä toiset asiakkaat olivat erittäin tyytyväisiä ja toiset eivät. Tuntemieni myyjä-/ostajayrittäjien kertomusten mukaan tämä on hyvin yleistä yrityskauppatilanteiden jälkeen, koska kaikkia asiakkaita on mahdoton miellyttää tai täyttää heidän tottumuksiaan ja odotuksiin.

### **3.3.2 Sukupolvenvaihdos ja ulkopuolinen omistajanvaihdos**

Omistajan tavoite omistajanvaihdoksen luonteesta eli siitä, kenelle myydään, voi vaikuttaa merkittävästi jokaiseen osapuoleen niin verotuksellisesti kuin taloudellisesti (ks. luku 3.8). Sukulaisuussuhteiden ollessa tarpeeksi läheiset

(myyjän lapsi, rintaperillinen, sisar, veli jne.), puhutaan sukupolvenvaihdoksesta. Siinä suurimpiin etuihin kuuluvat merkittävätkin verohuojennukset liiketoimintakaupassa verraten ulkopuoliseen omistajanvaihdokseen. Toisaalta kauppasumma on yleensä pienempi tai sitä ei ole ollenkaan, jolloin puhutaan lahjasta. (Lakari 2014, 13, 29–30; Sukupolvenvaihdoksen verotus s.a.) Omistaja voi myös siirtää perintönä tai testamenttina yrityksen tai sen osia eteenpäin. Kuolemantapauksessa sukupolvenvaihdos on aina perinnöksi laskettava toiminto. (Rantanen ym. 2016, 19; Sukupolvenvaihdoksen...2017.)

Pankin asiantuntijan (2018) mukaan sukupolvenvaihdokset tehdään useimmiten vaiheittain. Operatiiviset toiminnot siirretään ensin tulevalle yrittäjälle ja omistus siirtyy vasta myöhemmin, jolloin luopuja jää pois toiminnasta pikkuhiljaa. Omistajanvaihdoksissa taas tapahtuu useammin fuusioitumista, ja isommat saman toimialan kilpailijat ostavat liiketoimintoja/yrityksiä. Yksi yleistynyt yrityskauppatapa on se, että keskisuuri yritys ostaa yrityksen, jonka ostaa taas isompi yritys. Isoissa muutostilanteissa menestynyt yrittäjä saattaa arvioida myös ostajan valmiuksia samalle tasolle ylttämisestä. Omistajanvaihdostilanteissa myyjänkin rooli korostuu, jos ostajalla ei ole kokemusta tulevasta toimialasta tai yrittäjyydestä.

Yritysneuvojan, kirjanpitäjän sekä pankin näkökulmasta yleisimpiä yritysjärjestelytilanteita ovat ulkopuoliset omistajanvaihdokset. Verohallinnon asiantuntijoiden mielestä taas sukupolvenvaihdostilanteet ja yhtiömuodon muutokset.

Omistajanvaihdoksessa henkilöyhtiön liiketoiminnan kauppasummasta myyjä maksaa luovutus- eli myyntivoittoveron kuluvalta verovuodelta. Jos kauppasumma on alihintainen, myyjä voi vähentää verotuksessa ainoastaan luovutushintaa vastaavan määrän, vaikka hankintameno olisikin suurempi. (Henkilöyhtiön ja yksityisliikkeen...2017, luku 4.)

Oli kyse kummasta tahansa, sukupolven- tai omistajanvaihdoksesta, jos luovutukseen kuuluu omaisuutta ja/tai palveluita, ne eivät kuulu arvonlisäverotuksen (ALV 30.12.1993/1501) piiriin. Sama pätee, jos siirto tapahtuu lahjoituksena. Tällöin saaja ei voi vähentää kaupan kohteita myöhemmin verotuksessa eikä luovuttaja ole velvollinen maksamaan arvonlisäveroja. Poikkeuksen muodostaa luovutuksensaaja, joka ei ota luovutettua omaisuutta käyttöön tai jatka

toimintaa. (Henkilöyhtiön ja yksityisliikkeen...2017, luku 4.6.; Yritysjärjestelytilanteiden...2011, luku 1.)

Kaupankohteenani oli yrityksen käyttö- sekä vaihto-omaisuus, mitkä myytiin ilman arvonlisäveroa. Näin tuli toimia AVL 19a §:n mukaan luovutustilanteissa. Tällöin verotus kohdistui vain henkilökohtaiseen tuloverotukseeni kuluneelta tilikaudelta, ja ostaja pystyi tekemään alv-vähennyksiä vasta kyseisen summan ylittäneiltä myyntituloilta.

### **3.3.3 Psykodynaamiset tekijät**

Myyjän kannalta onnistuneeseen omistajanvaihdokseen voivat vaikuttaa myös omat mielipiteet nk. pehmeistä eli psykodynaamisista arvoista. Myyntisuunnitteluvaiheessa tulisikin pohtia arvoja ja asenteita, joilla on merkitystä kaupanteon ja sen jälkeen tapahtuviin asioihin, esimerkiksi henkilökuntaa ja yrityksen kehitystavoitteita koskeviin seikkoihin. Ostajan kannalta johtajuuden ottaminen ja yrityksen sidosryhmien kanssa jatkaminen uutena yrittäjänä uudessa ympäristössä on haastavaa. Myyjän rooli on olla niin henkilökunnan kuin uuden omistajan tukena. Arvokysymykset ovat yleensä korkeammassa asemassa, kun kyseessä on sukupolvenvaihdostilanne, mutta niitä tulee esiin myös ulkopuoliselle myytäessä. Ne eivät välttämättä toteudu halutusti, joten yrittäjän tulisi varautua eri skenaarioihin ja muistaa, ettei hän välttämättä voi vaikuttaa niihin enää kaupanteon jälkeen. (Rantanen ym. 2016, 29–30, 100–101.)

Pitkäaikaisilla ja läheisillä asiakassuhteilla oli merkittävä vaikutus niin ostajan valintaan kuin kauppahintaan. Itse näkisin emotionaalisten tekijöiden olevan merkittävämpiä naisten kuin miesten kohdalla myös kaupantekotilanteissa. Jos ostaja vaikuttaa sopivalta ehdokkaalta ja kemiat kohtaavat, yritysikin myydään sellaiselle henkilölle mieluummin hiukan halvemmalla.

### **3.3.4 Myyntiajankohta ja -paikka**

Myyntiprosessin keskimääräinen kestoaika on kolmesta viiteen vuoteen, mikä voi johtua mahdollisista yritykseen kohdistuvista toimenpiteistä ennen myyntiä, kuten myyntikuntoon laittamisesta ja muista yritysjärjestelyistä. Lisäksi yrittäjän henkinen valmistautuminen on oleellinen osa luopumisprosessia. (Rantalainen 2016).

Yritysneuvoja (2018) kertoo myyntiprosessin olevan lähes aina yrittäjälähtöistä, jolloin myyjä ottaa itse yhteyttä toimeksiannon tekemisessä. Prosessi alkaa jokaisen yhtiömuodon kohdalla samalla tavalla eli arvioidaan liiketoiminnan koko ja arvo sekä kaikki muu liiketoimintaan liittyvä. Huomionarvoisena tulee pitää myös siirtyvä henkilökunta. Nopeimmin kaupaksi menevät yritykset, jotka tuottavat hyvin. Yritykset, jotka ”ovat ohittaneet parasta ennen päiväyksensä” ovat pitkiäkin aikoja myynnissä, josko menevät ollenkaan kaupaksi.

Kauppa Ky:n kohdalla myyntiaika oli hieman yli vuoden mittainen ja sen aikana tuli vastaan hyvin erilaisia tarjouksia ja ostajaehdokkaita. Aikataulullisesti liiketoiminta oli heti valmis myytäväksi, koska itselläni ei ollut vaadittavia resursseja yrityksen myyntikuntoon laittamiseksi eikä muita yritysjärjestelyjä ollut tarkoitus suorittaa. Myynti ei kuitenkaan ollut kiireellinen toimenpide. Vaikka markkina-arvoihin perustuvaa yrityksen arvonmäärittystä ei voinut tehdä perustuen vastaaviin kauppoihin viime aikoina, näin asian pikemminkin kilpailuetuna myyntimarkkinoilla. Yrityksestä luopumiseen liittyvän henkisen prosessin olin käynyt läpi jo ennen myyntipäätöksen tekemistä, mutta asia nousi esiin uudestaan todellisessa luovutustilanteessa. Toisaalta olin myös pakon edessä, jolloin asian hyväksyminen oli helpompaa.

Ongelmakohtana pk-yritysten kohdalla on markkinahintojen eriävyydet (Ohjeita ostajalle s.a.). Myyjä voi selvittää oman alansa ja/tai verrokkiyritysten markkina-arvoja, toteutuneita kauppoja ja potentiaalisia ostajia esim. Suomen Yrityskaupat Oy:n, Suomen Yrittäjät ry:n ja Uusyrittäjäkeskusten ammattilaisten, asianajotoimistojen, yksityisten yritysvälittäjien sekä tilitoimistojen kautta. Myyntipaikkoina toimivat vastaavien palveluntarjoajien sekä työnvälittäjien sivustot ja lehtien myyntipalstat. (Asiantuntijapalvelut s.a.; Mistä jatkaja...2015.)

Cursor Oy:ssä yritysjärjestelyjen ja -kauppojen toimeksiantoja tulee noin 30 kpl vuodessa. Niiden lisäksi myyntikuntoon laittoja ja yritysneuvontaa tehdään myös noin 30 tapauksen verran vuodessa. Yritysneuvonta ohjaa myyjiä tekemään myynti-ilmoituksen oman myyntiportaalin (Yrityspörssi s.a.) kautta. Yrittäjät voivat tehostaa yrityksen myyntiä lehti-ilmoituksin ja olemalla itse aktiivisia. (Yritysneuvoja 2018.)

Nordea Bank Oy:n Kotkan konttorilla tehdään liiketoimintakauppoja vuositasolla muutamia kymmeniä. Tarkkaa kokonaismäärää kaupoista on vaikea sanoa, koska Nordean Business Centerin kautta asianosaiset pystyvät hoitamaan monia yritysasioita itse, mitkä eivät tule paikallisen konttorin työntekijöiden tietoisuuteen. Pankin asiantuntijan (2018) mielestä liiketoiminnan myyntiä ja yritysneuvontaa ajatellen tahoja on kuitenkin paljon käytettävissä. Kirjanpittäjä (2018) kertoo hoitavansa yrityskauppoja/-järjestelyjä 2–3 vuodessa ja yleisin toiminto niissä on liiketoiminnan myynti, kun vertailtiin muita yrityksen tai sen osien luovutustapoja (koko yritys, yhtiöosuudet, konkurssi, yhtiön purku). Samaa mieltä olivat myös pankin asiantuntija sekä yritysneuvoja.

Yrityksen erikoisuuden ja kokonsa vuoksi ei myyntimarkkinoilta löytynyt vertailukohteita myyntihetkellä. Sain kuitenkin Uusyrittäjäkeskuksesta tietää aiempien vastaavien toteutuneiden kauppojen hintaluokkia. Pyysin myös yhteyshenkilöni mielipiteen määrittelemästäni kauppahinnasta, joka todettiin siinä tilanteessa sopivaksi. En halunnut tehdä myynnistä suurta numeroa, joten valitsin myyntipaikaksi vain Suomen Yrittäjät ry:n Yrityspörssin, joka on tarkoitettu niin yrityksen myyjille kuin ostajillekin (Yrityspörssi s.a.). Hieman myöhemmin tein ilmoituksen myös TE-palvelun verkkosivuille.

### **3.4 Uusi yrittäjä**

Liiketoiminnan aloitukseen omistajanvaihdoksessa liittyy monia asioita ostajankin kannalta. Liiketoimintasuunnitelma, rahoitus, mahdolliset/pakolliset vakuutukset, luvat ja ilmoitukset, sopimukset, hakemukset sekä kirjanpidolliset ja verotukselliset seikat tulee hoitaa jo ennen toiminnan aloittamista ja/tai kaupantekoa. Lisäksi yrityksen perustamiseen liittyvät muut velvollisuudet kuuluvat tehtävälistaan, jos ostajalla ei ennestään ole yritystä. Menestyäkseen yrittäjän tulisi tuntea oma toimialansa ja siihen liittyvät tuotteet sekä palvelut, mitkä voivat vaatia kouluttautumista yrittäjänä toimimisen lisäksi. Myyntiään ei takaa pelkkä markkinointi, vaan yrittäjän tulee osata myös myydä. Yrityksen imagosta ja itsestään huolehtiminenkin ovat osa yrittämistä, unohtamatta vastuita ja velvollisuuksia viranomaisia ja asiakkaitakin kohtaan. (Perustamisopas...2018, 45, 50–51, 62.)

Kauppa Ky:n liiketoiminnan ostanut yrittäjä kertoo löytäneensä liiketoiminnan myynti-ilmoituksen Yrityspörssistä. Hän ei omannut aiempaa kokemusta yrittäjyydestä, mutta oli toiminut 7 vuotta myymälävastaavana. Ennen oman yrityksen perustamista ja liiketoimintakauppoja, hän suoritti TE-keskuksen starttirahaa varten vaatiman 2 kuukauden intensiivisen yrittäjyyskurssin. Hän tapasi Cursor Oy:n yritysneuvojan noin viisi kertaa liiketoimintasuunnitelmaa ja ostoprosessia varten sekä suoritti liiketalouden avoimia AMK-kursseja. Yrityksen perustamisen puitteissa hän tapasi TE-keskuksen yritysneuvojan ja oli yhteydessä Verohallintoon. Ennen liiketoimintakauppaa hän ei kuitenkaan saanut kuin pintapuolisia verotuksellisia ohjeita ja häntä suositeltiin hankkimaan kirjanpitäjä sekä ohjattiin ottamaan yhteyttä Verohallintoon. Ostopäätöksen jälkeen toimitusjohtaja vieraili yrittäjämessuilla keskustelemassa eri asiantuntijoiden, yrittäjien ja yritysneuvojien kanssa. Noin vuotta ennen ostotilannetta hän oli liittynyt Facebookissa Naisyrittäjät-ryhmään, josta sai myös hyviä neuvoja yrityksen perustamiseen. (Toimitusjohtaja 2018.)

Toimitusjohtaja (2018) valitsi yhtiömuodokseen osakeyhtiön, koska halusi pitää yrityksen erillisenä kokonaisuutena, ja ajatteli Oy:llä olevan myöhemminkin enemmän painoarvoa kuin muilla yhtiömuodoilla. Ennen ostoprosessia tuli valita ja varmistaa rahoitus sekä hakea starttirahaa. Ennen kaupantekoa tuli vielä hoitaa mm. vuokrasopimus, esisopimus sähköyhtiön kanssa, tarjouspyyntö kirjanpitäjältä ja kassajärjestelmän hankinta, unohtamatta sopimuksia tavarantoimittajien kanssa. Kaupantekoon oli vain alle kaksi kuukautta aikaa, joten aikataulu oli tiukka sekä useimmat käsittelyajat pitkiä, toimitusjohtaja pyysi kiirehtimään viranomaisasioiden etenemistä.

Osakeyhtiön perustamiseen liittyvistä byrokraattisista asioista ja sen monimutkaisuudesta toimitusjohtajaa (2018) varoiteltiin jo etukäteen. Hän oli saanut paljon asiaan kuuluvia neuvoja useilta tahoilta ja lopulta kaikki sujui hyvin. Yllätyksiä rekistereistä ja tehtävistä ilmoituksista tuli vastaan, mutta niistä selvisi lyhyillä lomakkeilla tai pelkillä ilmoituksilla. Näitä olivat mm. terveystarkastusta koskevat asiat, viranomaisten vaatima pelastussuunnitelma sekä elintarvikkeiden myyntiin tarkoitettujen vaakojen varmennukset. Aikataulu oli erittäin lyhyt molempien kauppaosapuolten sekä lähestyvän sesonginkin vuoksi, mutta pysimme kuitenkin sen rajoissa. Odotuksia hänellä oli hyvin vähän oman kokemattomuutensa vuoksi. Oletuksena oli, että kaikki on vaikeaa, monimutkaista



ja hankalaa, mutta siinä valossa asiat sujuivat paljon paremmin kuin hän oletti. Käänteitä tuli vastaan, mutta apua oli aina tarjolla.

Alun perin päädyin itsekin valmiin liiketoiminnan ostamiseen ennemmin kuin uuden perustamiseen tyhjästä jo pelkistä kustannussyistä. Osasyinä olivat myös oma kokemattomuus konkreettisesta yrittämisestä ja liikkeen pitämisestä. Oli täysin eri asia perustaa yritys ja harjoittaa elintarviketoimintaa käytännössä, vaikka omasin paljon koulutusta yrittäjyydestä ja minulla oli hyvä tukiverkosto. Aina tuli yllätyksiä, joista kukaan ei ollut kertonut etukäteen enkä osannut etsiä tietoa ennalta. Samoin tiettyjä erittäin oleellisia kaupankäyntiin liittyviä toimintoja, kuten esim. kassakoneiden tai maksupäätteiden käyttöä, ei opetettu missään käymissäni yrittäjöpohjaisissa kouluissa tai kursseilla.

Suurin työ ennen kaupantekoa ja toiminnan aloittamista oli liiketoimintasuunnitelman teko. Se vaadittiin pankin osalta rahoituksen ja TE-keskuksen aloittavan yrittäjän tuen eli starttirahan saamiseksi. Tarkistutin suunnitelmani toimitusjohtajan tavoin Uusyrityskeskuksessa ennen muille tahoille toimittamista. Elintarvikevalvonnan vaatima omaevalvontasuunnitelma oli myös vaativa työ, mutta nykyisin jälleenmyyjän ei tarvitse enää hyväksyttää sitä terveystarkastajalla. Suunnitelma tulee kuitenkin olla jokaisella elintarviketoimintaa harjoittavalla ilmoitusvelvollisella yrityksellä. Terveystarkastajan vuosittaiset käynnit koskivat liiketilojen kuntotarkastuksia, työntekijöiden sekä tuotteiden ja välineiden hygienia- ja terveysasioita. Tarkastaja tekee aina käynneistään Oiva-raportin, joka julkaistaan Eviran (Elintarviketurvallisuusviraston) omassa järjestelmässä. Siinä käydään läpi 19 kohtaa, alakohtineen, josta yrittäjä saa Oivahymy-raportin ja se tulee olla liikkeen sisäankäynnin välittömässä läheisyydessä sekä yrityksen internetsivuilla.

Liiketoimintani ostaja tutustui ostopäätöksensä jälkeen toimintaan useita päiviä mm. tilausten ja yhteistyökumppaneihin tutustuttamisen merkeissä. Annoin hänelle neuvoja ennen kaupantekoa hoidettavista asioista ja niiden järjestyksestä. Häneltäkin vaadittiin omaa aktiivisuutta pikaisen aikataulun vuoksi ja lopulta kaikki vaaditut toimenpiteet suoritettiin ajallaan. Totesimme meidän olevan hyvin erityyppisiä asiakaspalvelijoita, ja se mietitytti kumpaakin lähinnä

asiakkaiden tottumusten takia. Uskoin hänen pärjäävän silti hienosti tutustuttuun asiakaskuntaan ja toiminnan alkuun pääsyn jälkeen. Lisäksi itse työn tekeminen opettaa tekijäänsä toimintojen rutinoituessa ajan kanssa.

Jo olemassa olevan toimintakonseptin ostamisessa eduiksi nähdään helpomman ja nopeamman aloittamisen lisäksi valmis vakiintunut asiakaskunta, yhteistyökumppanit ja tavarantoimittajat, markkinointimateriaali ja käyttö-/vaihtomaisuus, myyjän tuki ja tieto käytännön yrittämisestä. Taloudellisesti uuden yrityksen perustaminen voi olla kalliimpaa ja riskitekijöitä on enemmän kuin valmiin yrityksen hankinnassa. Haittapuolina taasen voidaan pitää uuden yrittäjän oman kokemuksen/koulutuksen puutetta tai elinkaarensa läpikäynyttä yritystä. Yrittäjän visiot ja jopa persoona eivät myöskään aina kohtaa markkinoita ja/tai asiakkaiden tarpeita. Liiketoimintaympäristön eli mm. kysynnän, toiminta-alueen, asiakaskunnan ja kilpailijoiden tuntemus sekä niiden mahdollisilla muutoksilla on suora vaikutus yritystoimintaan, joita yrittäjän tulee seurata. (Ohjeita ”bisneksen” ostajalle 2012, 5, 15; Ohjeita ostajalle s.a.)

Toimitusjohtaja (2018) näkee liiketoimintakaupassa etuina valmiin asiakaskunnan, varaston sekä tunnettuuden, mutta ne voivat olla myös haittatekijöitä. Rajoittavana tekijänä toiminnan jatkumolle voi olla uuden yrittäjän vision poikkeaminen asiakkaiden toiveista ja tottumuksista. Jos he eivät yhtäkkiä saakaan sitä mitä ennen, tuloksena voi olla pettymys. Toisaalta uuden yrittäjän myötä niin tuotteet kuin palvelutkin uudistuvat, asiakaskunta vaihtuu ja tapahtuu pakkollista poistumaa. Usein vanhan yrityksen niin positiiviset kuin negatiivisetkin puolet seuraavat uuteen yritykseen, vaikka näin ei pitäisi toimitusjohtajan mielestä tapahtua. Voi kestää pitkäänkin, ennen kuin vanhat asiakkaat tottuvat uuteen yrittäjään ja mietinnän aiheena ovat asiakkaiden odotusten ja uuden yrityksen tuotteiden, palvelujen ja tapojen kohtaaminen.

Pienissä henkilöyrityksissä toiminta ja palvelu kulminoituu usein omistajan tapojen ja persoonan ympärille, kuten koen omalla kohdallani tapahtuneen. Asiakkaani tottuivat keskustelemaan hyvinkin henkilökohtaisista asioista, ja tiesivät voivansa luottaa minuun, mikä toi lisäarvoa koko toimintaan. Toisinaan asiakkaat halusivat tilata kauttani erikoistuotteita, jotka eivät kuuluneet liikkeen perusvalikoimaan, mutta olivat saatavissa samoilta tavarantoimittajiltamme.

Pyrin aina tilaamaan sekä toimittamaan lupaamani tuotteet ajallaan vaikka kotiin kuljetettuna perille. Toisin sanoen toimintani oli erittäin asiakaslähtöistä, jolla luotiin pysyviä asiakassuhteita.

Liikkeen uudistusten myötä asiakaskunnan osittainen muuttuminen toi uudelle yrittäjälle mahdollisuuden luoda täysin oma imago ilman edellisen omistajan/liikkeen luomia mielikuvia. Ostajan kertomat suunnitelmat liikkeen ilmeestä, brändäyksestä sekä tuoteuudistuksista ovat onnistuneet erittäin hyvin. Osalle asiakkaista muutos tuli yllätyksenä, mikä johtui nimenomaan hiljaisesta myyntitavastani. Uusi yrittäjä ei myöskään ehtinyt olla toiminnassa mukana niin pitkään ennen kaupantekoa, että olisin voinut tutustuttaa hänet asiakkailleni. Liikkeessä asioineita informoitiin tulevista muutoksista heti, kun ostaja oli varmistanut päätöksensä. Harvemmin käyville asiakkaille en valitettavasti ehtinyt mainita yrittäjän ja liikkeen nimen vaihtumisesta. Kaupanteon jälkeen olemme edelleen olleet yhteydessä uuden yrittäjän kanssa liiketoimintaa koskevissa asioissa sekä vieraillessani asiakkaana.

Kysymykseen ”tekisitkö joitakin asioita toisin?”, toimitusjohtaja (2018) vastaa niin liiketoimintakaupan kuin yrityksen perustamisen kohdalla, että käyttäisi molempiin enemmän aikaa. Sama pätee toimintaan ja toimintaympäristöön tutustumisessa. Yhtiömuodon hän valitsisi edelleen samoin, jos toiminta olisi päätoimista ja elannon lähde. Yrityksen perustamisessa ja starttirahan hakemisessa on kuitenkin tiukka ja joustamaton marssijärjestys, jossa olisi kehittämisen varaa. Ongelmaksi hän koki myös ohjeiden ristiriitaisuuden. Kysyttäessä yhtä asiaa saman instanssin kahdelta eri taholta, toimitusjohtaja sai molemmista erilaiset vastaukset. Eli ohjeiden yhtenäisyydessä sekä pätevyyydessä on parantamisen varaa, eivätkä ne saisi muuttua missään vaiheessa.

Toimitusjohtaja (2018) koki myös joissain asioissa vähättelyä; ei huomioitu joitakin asiaa haitaksi ja vastauksena oli ”sen kun menet ja teet...”. Eri toimialoilla tulisi kehittää myös byrokratiaa. Varsinkin elintarvikealalla on paljon huomioitavia asioita, rekistereitä, ilmoituksia ja vaatimuksia. Kyseisen toimialan eduksi olisi koota yhteen kaikki se tieto, mitä yrittäjä tarvitsee, kun perustaa elintarvikealan yrityksen. Muutoin informaatio ja vaatimukset tulevat pikkuhiljaa yllätyksinä, kun esim. tarkastaja tulee käymään ja antaa palautetta.

Elintarvikealalla on erittäin tarkat säännöt ja vaatimukset, joista kannattaa kysyä ensimmäiseksi oman alueen Ympäristökeskuksen elintarvikevalvojalta eli terveystarkastajalta. Aluehallintovirasto (AVI) valvoo terveysasioiden (kuntien elintarvikevalvonta) lisäksi kauppojen vaakojen tarkastuksia, mutta eivät varmenna niitä, vaan se kuuluu Tukesille (Turvallisuus- ja kemikaalivirasto). Näytteikkunoissa olevien tuotteiden hintojen merkintätapoja valvoo Kilpailu- ja kuluttajavirasto (KKV). (Mittauslaittevalvonta 2018; Myyntihinta ja yksikköhinta 2014).

Usein myyjäyrittäjältä saa hyviä vinkkejä, mutta hänenkin on mahdoton muistaa ja huomioida kaikkia yksityiskohtia. Säännösten, vaatimusten ja lakien jatkuva muuttuminen ja lisääntyminen hankaloittaa myös neuvonantoa. Useilta eri tahoilta kysyttäessä neuvoja vastauksia tuntuu olevan yhtä monta kuin vastaajia, vaikka olisi kyse samasta tahosta. Joskus myyjäyrittäjän neuvot/ohjeet liiketoiminnasta ovat vanhentuneita ja totuttuihin tapoihin pinttyneitä. Tällöin uuden yrittäjän suuret uudistukset voivat tulla järkytyksenä myös entiselle yrittäjälle.

Sokaistuminen omaan yrittämiseen, liiketoimintaan ja jopa toimintaympäristöön johtaa uudistumisen ja kehityksen katkeamiseen. Pahimmassa tapauksessa jäljellä oleva yritys tai liiketoiminta ei lopulta ole enää edes myyntikuntoinen. Huomaamattani olin itsekkin sokaistunut joihinkin omiin tapoihini ja havaitsin sen vasta myynnin jälkeen, mutta en kuitenkaan kokenut, että yritys olisi silti ollut huono tai myyntikelvoton.

Liiketoiminnan ostoa harkitsevan tulisi toimitusjohtajan (2018) mielestä pohtia

- omia resursseja
- työresursseja (varasuunnitelma, tuuraajat)
- rahoitusta (oma pääoma/rahoitus, elintason turvaaminen)
- riittävän kattavien tietojen hankintaa ostettavasta yrityksestä
- yhtiömuodon vaatimuksia (Oy:ssä kokoukset, toimintakertomukset jne.)
- viranomaisvaatimuksia (terveystarkastus, pelastussuunnitelma, tieto mitä vaaditaan ja milloin → alakohtaiset vaatimukset)

Liikkeen pitäminen ja yrittäjäyys poikkeavat ns. normaalitöistä merkittävästi.

Kun yrittäjän harteilla on kaikki vastuu, paineetkin ovat suuret. Työt seuraavat kotiin niin henkisesti kuin fyysisesti ja omien resurssien tiedostaminen sekä

ongelmatilanteisiin varautuminen on tärkeää. Työ- ja loma-ajat voivat olla erittäin vaihtelevia eri toimialoilla ja erikokoisissa yrityksissä. Yrittäjällä on harvoin mahdollisuutta samanlaisiin vapaa-aikoihin, kuin alaisena työskentelevillä, jolloin uupumus on suuri riskitekijä. Innovoiva ja kehittävä ajattelutapa, ennakkoluulottomuus sekä korkea asiakaspalveluhalukkuus ja ongelmanratkaisutaidot tulisivat kuulua jokaisen yrittäjän perustaitoihin, unohtamatta oma-aloitteisuutta ja tiedonhalua omalta toimialalta.

Kiteytetysti toimitusjohtaja (2018) toteaa loppuun ” – mutta loppujen lopuksihan se (yritys) on sitte se mitä mä siitä eteenpäin luon.”

### 3.5 Sopimukset ja ilmoitukset

Ennen kauppaneuvotteluja myyjä voi vaatia ostajaa allekirjoittamaan liikesalaisuuksien suojaamiseksi salassapitosopimuksen (engl. non-disclosure agreement, NDA). Näin estetään yritystietojen luvaton julkistaminen sekä kilpailijoita ja ostajaehdokkaita hyödyntämästä esim. keksintöjä ja liikesalaisuuksia. Neuvotteluprosessi voi sisältää aie- (engl. letter of intent, LOI) tai esisopimuksen (engl. precontract). Esisopimuksesta poiketen, aiesopimus ei ole yhtä sitova, vaan pikemminkin kauppaneuvottelupohja indikatiiviselle ostotarjoukselle ja jatkosuunnitelmille. (Avainsanastoa s.a.; Finne 2015, 5–6.) Paremman kokonaiskuvan saamiseksi ja riskien ennakoimiseksi ostajalla on mahdollisuus teettää yrityksestä DD-tarkastus ennen kaupantekoa esimerkiksi asianajajalla. Se voi sisältää yrityksen liiketoimintaan ja kirjanpitoon liittyviä juridisia, taloudellisia tai verotuksellisia tietoja. (Yrityskaupan ABC s.a., 14.)

Liiketoimintakauppaan liittyvät sopimukset, pois lukien rahoitukseen liittyvät asiakirjat eivät kuulu pankin palveluihin. Tarvittaessa pankki käyttää siihen muita yhteistyökumppaneita ja asiantuntijoitaan, kuten asianajajia sekä oman yksikön muodostavia asiantuntijoita (miljoonaluokan kaupat). (Pankin asiantuntija 2018.) Salassapito on erittäin tärkeää yrityksen tietoja käsiteltäessä, koska esim. kilpailija voisi hyödyntää luottamuksellisia tietoja, toteaa yritysneuvoja (2018) Cursor Oy:ltä. Sopimus on voimassa määräämättömän ajan, ellei siitä ole erikseen mainittu. Hänenkin mukaansa DD-tarkastuksia ei tehdä pienille ja/tai keskisuurille yrityksille, koska se on erittäin kallis. Esi- ja aiesopimuksetkin kuuluvat isommille yrityskaupoille.

Liiketoiminnan luovutuksessa sopimukset, kuten velka-, vuokra- ja jälleennyntisopimukset eivät siirry suoraan ostajalle, vaan hänen tulee uusia kaikki itse. Sopimussiiirroissa tulee kuitenkin olla kolmannen osapuolen suostumus, jollei sopimukseen ole alun perin tehty liikkeenluovutusehtoa. Poikkeuksen muodostavat esim. työsopimukset, jotka työsopimuslain (TSL 26.1.2001/55) mukaan pysyvät muuttumattomina, kun puhutaan liikkeen luovutuksesta. (Myllynen 2018.)

Liiketoimintakaupпамme ei sisältänyt siirtyviä työntekijöitä tai ehdollisia sopimuksia, mutta pyysin tavarantoimittajia tekemään uudet sopimukset ostajan kanssa, vähintään samanlaisin maksu- ja toimitusehdoin. Toimitilan vuokrasopimuksemme purettiin ja uusi yrittäjä solmi oman sopimuksen vuokranantajan kanssa.

Myyjän tulee tehdä liiketoiminnan luovutuksesta ilmainen lopetus-/muutosilmoitus liitteineen Patentti- ja rekisterihallitukselle (PRH) ja Verohallintoon. Ky:n kohdalla lomake on Y5 (liite 3), jossa ilmoitetaan myös alv-, työnantaja-, ennakkoperintä- ja vakuutusmaksuverovelvollisuuksien muutoksista/loppumisesta. Jos yritystä ei pureta, vaikka toiminta loppuu, veroilmoitusvelvollisuus jatkuu alkuperäisen ilmoituksen mukaan. (Toiminnan lopettaminen 2017.)

Päätökseni purkaa yhtiö liiketoiminnan myynnin yhteydessä ja niistä ilmoittaminen VHO:lle hoitui kokonaisuudessaan Y5-lomakkeella, jonka liitteenä oli kopio kauppakirjasta. Ennen sitä tuli kuitenkin tehdä ilmoitukset mm. maksupalveluntarjoajalle, puhelin- ja sähköyhtiölle, vuokranantajalle sekä kirjanpidolle irtisanomisaikojen puitteissa.

### **3.6 Kauppakirja**

Yksinkertaisimmillaan liiketoimintaa tai sen osia koskevassa kauppakirjassa (liite 2) tulee vähintään mainita:

- osapuolet (myyjän ja ostajan Y-tunnus ja yrityksen osoite)
- kaupan kohteiden yksilöity sisältö (esim. kalusto, varasto, liiketoiminta) sekä kauppaan sovellettu AVL § (30.12.1993/1501)
- kauppahinta yksilöidysti
- omistus- ja hallintaoikeuden siirtoajankohta
- muut ehdot

- kaupankohteen myyntikunto
- osapuolten kaupankohteen maksurasitteiden ja velvoitteiden vastuut
- kauppakirjan kopioiden muoto ja määrä
- päiväys
- allekirjoitukset

(Finne 2015, 8.)

Lisäehtoina voi olla mainintoja esimerkiksi myyjän kilpailukiellosta, riidanratkaisuista sekä salassapidosta. Liitteiksi kauppakirjaan kuuluvat yksilöity kalustoluettelo sekä kaupantekohetkellä varaston viimeinen inventaario verottomilla hinnoilla, koska luovutuksensaaja jatkaa toimintaa (AVL 19 a §). (Finne 2015, 8–9; Yritysjärjestelytilanteiden...2011.) Luovutushinta ja kauppasumman jako tulisi tehdä kauppakirjaan tai sen liitteeseen myyjän ja ostajan kannalta samanlaisiksi, jotta välttyttäisiin myöhemmin verotuksellisilta jälkiselvityksiltä omaisuuserien arvon määrittämiseksi (Ossa 2018, 77–78).

Myyntikohteen ollessa tässä tapauksessa hyvin selkeä ja pienimuotoinen, tein kauppakirjan itse ja tarkistutin sen etukäteen sekä verotoimistossa että kirjanpitiäjällä. Liitteeksi tulivat kaupantekopäivänä tehty varaston veroton inventaariolista sekä kalustoluettelo arvoineen.

### 3.7 Kirjanpito

Kaikilla yhtiömuodoilla on kahdenkertainen kirjanpitovelvollisuus, pois lukien yksityinen liikkeenharjoittaja tietyin KPL 1 a §:ssä mainituin ehdoin. Kirjanpitoon kirjataan kaikki yrityksen tulot, menot, oikaisu- ja siirtoerät jne., mitkä heijastuvat suoraan verotukseen. Substanssikauppa kirjataan normaaliksi, mutta viimeiseksi liiketoiminnan tuloksi yrityksen kirjanpitoon, mikä realisoivat voitot ja tappiot myös verotuksellisesti. Kaupan sisältämät pysyvät vastaavat merkitään myyjälle yhdeksi eräksi menojäännökseen. Allokoidut omaisuuserät siirtyvät niin myyjän kuin ostajan taseeseen samalla tavalla, jos ne ovat yksilöityinä kauppakirjassa. (Juusela 2011; Kirjanpito, tilikausi, verokausi 2018.)

Kirjanpito tulee myös tarkistuttaa jokaisen tilikauden päätteeksi, jos tilintarkastuslain (TTL 1141/2015) mukaiset ehdot kuten tietyn liikevaihdon ja henkilökunnan määrä täyttyvät. Jokaisella tilintarkastajalla tulee vähintäänkin olla hyväksytty suoritettu HT-perustutkinto. Erikoistumisvaihtoehtoja ovat KHT-

(yleisen edun kannalta merkittävät yhteisöt) ja JHT-tutkinnot (julkishallinto ja -talous). Tilintarkastajan tulee toimittaa tilikauden päätyttyä tilintarkastuskertomus, josta selviää tarkastuksen kohde, noudatettu tilinpäätössäännöstö ja standardit. Tilintarkastuskertomus sisältää tietoja tilinpäätöksen ja tilikauden toimintakertomuksen ristiriidattomuudesta, sekä niiden oikeellisuudesta ja riittävydestä tuloksellisesti ja taloudellisesti. (TTL 1141/2015.)

Liiketoimintakauppa edellyttää kirjanpitäjältä aina ajantasaisen kirjanpidon, taseoikaisut sekä tiedot. Myyntipäätöksen jälkeen myyjä ottaa yleensä yhteyttä kirjanpitäjään, taseeseen tehdään tarvittavat korjaukset ja myyjä realisoi ostajan kannalta turhaa omaisuutta ennen myyntiä. Ennen kaupantekoa ostajalle toimitetaan, salassapitosopimusta vastaan, tarvittavia asiakirjoja ja dokumentteja, kuten kirjanpitoaineistoa (tulos ja tase), aie- ja esisopimuksia sekä DD-tarkastusraportteja. Kauppakirjoja kyseinen kirjanpitoyritys ei tee, vaan ne hoidetaan esim. asianajajan kautta tai myyjä hankkii ne itse. Kaupanteon jälkeen saatu kauppahinta merkitään normaalina tuloeränä yrityksen taseeseen. Myyjään kohdistuvilla verotuksellisilla seikoilla on erittäin paljon painoarvoa yritysjärjestelytilanteissa. Hän miettii aina myynnistä johtuvia kuluja sekä veroja. Pk-yritysten kirjanpitäjillä on yleensä suoritettuna vain tilintarkastajan perustutkinto (HT-tutkinto), koska KHT- ja JHT-tarkastajat työskentelevät usein isommissa organisaatioissa. (Kirjanpitäjä 2018.)

### **3.8 Verotus**

Osakeyhtiön liiketoimintakaupassa myyjänä toimii yhtiö, joka maksaa ensin tuloksi laskettavasta kauppahinnasta 20 % yhteisöveron ja lisäksi omistaja/osaikas maksaa kauppahinnasta myynti- eli luovutusvoittoveroa elinkeinoverolain (EVL 24.6.1968/360) mukaan. Ostajan vastuulla on varainsiirtovero (VSVL 29.11.1996/931).

Henkilöyhtiön liiketoimintakaupassa myyjä maksaa myynti- eli luovutusvoittoveroa tuloperusteisesti kauppahinnan kirjanpitoarvosta eli omaisuudesta ja liikearvosta. Lisäksi yksityisnostot yrityksen varoista verotetaan EVL 4–6 §:n mukaan pääoma- ja/tai ansiotulona. Kaikki yrityksen omistuksessa olevat varat, joita sillä on luovutushetken jälkeen, lasketaan yhtiömiehen tuloksi. Myyntivoittoveron määrä vuonna 2018 on 30 % 30 000 euroon asti ja 34 % 30 000



euron yli menevältä osalta. Poikkeuksellisesti myyjälle kuuluu myös varainsiirtovero, jos luovutus sisältää esim. kiinteistöjä (4 %) ja/tai arvopapereita (1,6 %). (EVL 24.6.1968/360; Osakekauppa vai liiketoimintakauppa...s.a.)

Verohallinnolta haetaan usein ennakkoratkaisua mahdollisista lisäveroista ennen yritysjärjestelyjä. Tilanteet, joissa esim. yrityksen tasetta tulee oikaista, yhteistyötahoina toimivat asianajajat ja tilitoimistot. Veroasiantuntijat myös suosittelevat tätä toimenpidettä, jotta myyjä välttyisi ns. kalliilta oppirahoilta. Verohallinnon palvelut yritysasiakkaille ovat asiakasohjaus verkkosivuilla (vero.fi), puhelinneuvonta, chat-palvelu, ajanvarausasiointi sekä asiointi toimistoissa. Kohdennettuihin palveluihin kuuluvat asiakaskirjeet sekä kontaktit sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden kautta. (VHO:n asiantuntijat 2018.)

Kommandiittiyhtiön liiketoimintakaupassa kauppahinnan käyttöomaisuuden määrä ja EVL 30 § määrittää myyjän vähennyskelpoisen poistamattoman hankintamenon määrän (menojäännös), ja vastaavasti ostajan vähennyskelpoisen hankintamenon poistojen määrän (menojäännöspoisto). Liikearvo eli goodwill-arvo ei ole vähennyskelpoinen hankintameno myyjälle. Kirjanpidollisesti myyjän tulee tehdä menojäännös kertaeränä, kun ostaja taas voi vähentää menojäännöspoiston kerralla tai tasaerinä EVL 24 §:n määrittämän ajan puitteissa. (EVL 24.6.1968/360; Myy yritys hallitusti 2017; Ossa 2018, 76, 78.)

Luovutushinnan lahjaverotus sukupolvenvaihdoksessa voi olla enintään 75 % kauppakohteen käyvästä arvosta ja ostaja voi vaatia VHO:lta verohuojennusta PerVL 55 §:n mukaan. Myyjä voi saada jopa verovapauden luovutusvoitoista tuloverolain (TVL) 48 §:n nojalla, tarvittavien ehtojen täytyessä. Ostajalla on kuitenkin 5 vuoden karenssiaika, jonka kuluessa yrityksen tai sen osien myynnistä aiheutuu veroseuraamus (TVL 30.12.1992/1535). Velat eivät sisälly kirjanpidossa taseeseen, toisin kuin muussa omistajanvaihdoksessa, jos liiketoimintakauppa lasketaan lahjaksi tai lahjanluonteiseksi (alennettu hinta). (Henkilöyhtiön ja yksityisliikkeen...2017, luvut 3.5 ja 4.2.1.; Lakari 2014, 29–32, 35.) Taulukkoon 2 on koottu liiketoimintakauppaa koskevat mahdolliset verot ja poistot omistajan- ja sukupolvenvaihdoksen yhteydessä.

Taulukko 2. Liiketoimintakaupan verotus (EVL 24.6.1968/360; Henkilöyhtiön ja yksityisliikkeen...2017; Lakari 2014; Ossa 2018; PerVL 12.7.1940/378; TVL 30.12.1992/1535)

	Verot	Poistot
<b>Omistajanvaihdos</b>	- myyjä: <ul style="list-style-type: none"> <li>• luovutusvoittovero</li> <li>• ansiotulovero</li> <li>• tulontasaus</li> <li>• varainsiirtovero? (Ay, Ky, Tmi)</li> <li>• arvonlisävero?</li> </ul> - ostaja <ul style="list-style-type: none"> <li>• varainsiirtovero? (Oy)</li> </ul>	- myyjä: <ul style="list-style-type: none"> <li>• luovutustappio</li> <li>• poistamaton hankintameno (menojäännös)</li> <li>• myyntikulut</li> </ul> - ostaja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• hankintameno (menojäännös-poisto)</li> <li>• liikearvo</li> </ul>
<b>Sukupolvenvaihdos (lahja, perintö)</b>	- myyjä: <ul style="list-style-type: none"> <li>• perintö-/lahjaverovapaus</li> </ul> -ostaja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• perintö-/lahjaverohuojennus (karenssiaika)</li> </ul>	- myyjä: <ul style="list-style-type: none"> <li>• poistamaton hankintameno (menojäännös)</li> </ul> - ostaja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• käypä arvo (menojäännös-poisto)</li> </ul>

Liiketoiminnan siirtyessä uudelle yrittäjälle ilmaiseksi tai alle käyvän eli realisoituarvon, yhtiömiesten katsotaan ottaneen omaan käyttöönsä käyvän arvon ja luovutussumman erotus esimerkiksi yksityisnostona tai yrityksen omaisuutena. Tällöin yhtiömiesten saama tulo (josta on vähennetty hankintamenojen poistojäännökset) kohdistuu tuloverotukseen, varainsiirto- sekä arvonlisäverotukseen. (Henkilöyhtiön ja yksityisliikkeen...2017, luku 3.5.)

Korkean kertaluontoisen ansiotuloksi laskettavan tulon verotukseen voi vaatia tulontasausta (TVL 128 §), jos yritys myös lopettaa toimintansa. Tällainen tilanne voi tulla esim. henkilöyhtiön liiketoiminnan myynnistä saadun kauppahinnan kohdalla. Tulontasauksen edellytyksenä on vähintään 2 500 euron kertatulo yhdistettynä neljäsosaan kyseisen verovuoden ansiotulosta. Pääomatuoloista ei ole mahdollista saada tulontasausta. (Tulontasaus...2018, luku 3.)

Toiminnan virallisen lopettamisen jälkeen arvonlisäverovelvollisella ei saa enää olla liiketoimintaan liittyviä merkintöjä kirjanpidossa. Liiketoimintaa koskeneet alv-maksut ennen luovutusta voidaan kuitenkin hoitaa reilun kuukauden sisällä rekisteröidystä lopetuspäivästä. Liiketoiminnan tai sen osien myynnin vaikutus näkyy myös arvonlisäverotuksessa omaisuuden tulevan käyttötarkoituksen mukaan. Myyjän tulee huomioida progressiivisen (asteittain kasvavan) tuloverotuksen vuoksi myös luovutuksen verovuosi. (Arvonlisäverovelvollisen...2017; VHO:n asiantuntijat 2018.)

#### **4 KOMMANDIITTIYHTIÖN LOPETUS**

Yleisimpiä syitä yritysten purkuun ovat niin kirjanpitäjän, yritysneuvojan kuin pankk henkilön mielestä ensisijaisesti osakkaiden tai yhtiömiesten riitaantumiset sekä yrityksen kannattamattomuus. Muita esiin tulleita syitä olivat luvussa 3 (s. 19) mainittujen lisäksi mahdollinen kateus osakkaiden välillä, kilpailijan ostoaiheet, yrittäjän voimavarojen puuttuminen sekä vetovastuun siirrot. (Kirjanpitäjä 2018; Pankin asiantuntija 2018; Yritysneuvoja 2018.)

Ky:n purkamiseen eli lopettamiseen voi olla useampia vaihtoehtoja. Yhtiömiehet voivat sopia keskenään yksimielisesti purkupäätöksestä ja jakaa itse yhtiön varat ja velat tai yritys voidaan laittaa selvitystilaan jonkun yhtiömiehen sitä vaatiessa. Purkuperusteen määrittelyssä sovelletaan lakia avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä (AKYL 29.4.1988/389). Peruste tulee olla päätetty ennen yrityksen selvitystilaan asettamista. Yhtiön konkurssiin asettaminen voi tapahtua velkojan tai velallisen toimesta ja se kumoaa selvitysmenettelyn omana tilanaan. Vastuunalaisen yhtiömiehen tai selvitysmiehen vastuulla on Ky:n purkaminen sekä siitä ilmoittaminen VHO:lle ja kaupparekisteriin. (Kommandiittiyhtiön toiminnan lopettaminen s.a; Ossa 2018, 343–345.)

Osake- ja kommandiittiyhtiön purkutilanteiden vaiheista on koottu vertailuksi yhteenveto taulukkoon 3. Molempien yhtiömuotojen kohdalla on myös muita purkumenetelmiä, kun kyseessä on esim. kuolin- ja konkurssipesät asianosaisina tai velkojina sekä julkisselvitykset (valtion varoilla tehty, lisäselvityksiä vaativat varattomat tapaukset/rikostapaukset).

Taulukko 3. Oy:n ja Ky:n purkutilanteet (AKYL 29.4.1988/389; Avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön...2018: KonkL 20.2.2004/120; OYL 21.7.2006/624; Tietoa avoimen yhtiön...2017)

	Ky	Oy
<b>Vapaa- muotoinen purku</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. yhtiömiesten yksimielinen päätös</li> <li>2. Y5-lomake kaupparekisteriin</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ei voi lopettaa vapaamuotoisesti</li> </ol>
<b>Selvitystila</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. yhtiömiehen/velkojan aloite</li> <li>2. selvitystilan ja -miehen rekisteröinti kaupparekisteriin</li> <li>3. yhtiömiesten sopimus/julkinen velkojien haaste</li> <li>4. omaisuuden jakaminen/ purkautuneeksi katsottu yhtiö</li> <li>5. lopputilitys yhtiömiehille/ tuomioistuimelle</li> <li>6. selvitysmies tekee Y5-lomakkeen kaupparekisteriin</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. yhtiökokouksen päätöksellä/viranomaisen määräämä</li> <li>2. selvitystilan ja -miehen rekisteröinti kaupparekisteriin</li> <li>3. julkinen velkojien haaste (tehtävä vaikei velkoja)</li> <li>4. omaisuuden jakaminen/ purkautuneeksi katsottu yhtiö</li> <li>5. lopputilitys yhtiökokouksessa/ tuomioistuimelle</li> <li>6. selvitysmies tekee Y5-lomakkeen kaupparekisteriin</li> </ol>
<b>Konkurssi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. yhtiömiehen/velkojan aloite, selvitystilassa selvitysmiehen päätös</li> <li>2. tuomioistuin päättää konkurssiin asettamisesta ja pesänhoitajasta</li> <li>3. sovinto ennen jako-osuuksia/konkurssin raukeaminen → konkurssimenettely päättyy tai siirtyy julkisselvitykseen</li> <li>4. omaisuuden realisointi ja jako</li> <li>5. hyväksytty lopputilitys velkojainkokouksessa</li> <li>6. lopputilitys Oikeusrekisterikeskukselle → tieto purusta suoraan PRH:lle</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. yhtiön hallitus voi päättää ilman kokouspäätöstä/velkojan aloite/selvitystilassa selvitysmiehen päätös</li> <li>2. tuomioistuin päättää konkurssiin asettamisesta ja pesänhoitajasta</li> <li>3. sovinto ennen jako-osuuksia/konkurssin raukeaminen → konkurssimenettely päättyy tai siirtyy julkisselvitykseen</li> <li>4. omaisuuden realisointi ja jako</li> <li>5. hyväksytty lopputilitys velkojainkokouksessa</li> <li>6. lopputilitys Oikeusrekisterikeskukselle → tieto purusta suoraan PRH:lle</li> </ol>
<b>Muut purku- muodot</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. yhtiömuodon muutos</li> <li>2. sulautuminen</li> <li>3. rekisteristä poisto rekisteriviranomaisen tai tuomioistuimen toimesta</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. yhtiömuodon muutos</li> <li>2. sulautuminen</li> <li>3. jakautuminen</li> <li>4. rekisteristä poisto rekisteriviranomaisen tai tuomioistuimen toimesta</li> </ol>

Uusyrityskeskus Cursor Oy:n neuvontapalveluun ei yleensä tule toimeksiantoja yhtiön purkuprosesseista, koska yrittäjät hoitavat ne pääasiassa itse. Konkursiin hakeutumisia tapahtuu henkilöyhtiöiden kohdalla vähemmän kuin suurissa yrityksissä. Henkilöyhtiöt puretaan yleensä ennen sitä kannattamattomina tai yhtiömiesten riitaantumisen vuoksi. Yrityksen myynti on kuitenkin käytetympi yritysjärjestelymuoto kuin lopettaminen. Yhtiön purun jälkeen lopettaneen yrittäjän tulee kuitenkin muistaa liiketoimintaa koskeneet vastuut ja esimerkiksi takuut tehdyistä töistä, unohtamatta vaadittavista rekistereistä poistoa ja inventaarion toimittamista verottajalle. (Yritysneuvoja 2018.)

Purkuprosessi kirjanpitäjän kanssa alkaa hyvin samalla tavalla kuin yritys-kauppatilanne. Asiakas ottaa yhteyttä, minkä jälkeen kirjanpito käydään läpi, ja myyjä hoitaa tarvittavat toimenpiteet sen päivittämiseksi. Tarvittavia asiakirjoja prosessissa ovat tuloslaskelma ja tase, tilinpäätökset (kausi tai väli) sekä kassalaskelmat, joita käytetään yrityksen arvonmäärittämiseen. (Kirjanpitäjä 2018.)

Pankin asiantuntijan (2018) mukaan ”useimmiten liiketoimintakaupoissa yritystä ei pureta heti, jolloin kauppahinta menee yhtiölle ja varoja puretaan pikkuhiljaa pois.” Hän myös suosittelee tätä toimintatapaa, jotta yrityksen saattavat ja varat saadaan hoidettua loppuun hyvissä ajoin ennen purkua.

#### **4.1 Kommandiittiyhtiö yhtiömuotona**

Kommandiitti- eli henkilöyhtiöön vaaditaan vähintään 2 henkilöä, joista toinen on vastuunalainen ja toinen äänetön yhtiömies. Yhtiömiehinä voivat olla niin luonnolliset kuin oikeudellisetkin henkilöt, kuten toinen yritys. Äänettömien yhtiömiesten panos yritykseen voi olla vain rahaa tai rahalla mitattavissa olevaa omaisuutta. Heidän oikeuksiinsa pääomasijoittajina kuuluvat kirjanpidon ja yrityksen muiden tietojen vapaat tarkastukset. Vastuunalaisen yhtiömiehen panoksena voi olla työpanos tai hyödykkeitä tai ei mitään. Hän kantaa kaiken vastuun yritystoiminnan veroista velkoihin omalla omaisuudellaan, vaikka velkojan tuleekin hakea saataviaan ensin yhtiöltä. Poikkeuksena vastuunjakamisessa on äänettömän yhtiömiehen toimenkuva yrityksessä esim. toimitusjohtajana, mutta silloinkaan hän ei vastaa henkilökohtaisesti yrityksen veloista ja

vastuista. Kaikkia yhtiön osapuolia koskee kuitenkin kilpailukiello. (Kommandiittiyhtiö 2017; Kommandiittiyhtiön perustamispaketti s.a., 2, 6; Murtoniemi 2015.)

Perustaessani yrityksen halusin nimenomaan olla vastuussa yksin toiminnasta. Yhtiömuodon valintaan vaikutti Cursor Oy:n yritysneuvojan ja kirjanpitäjän neuvonannot, yrityksen koko sekä toiminnan laajuus. Useimmat pk-yritykset ovat kokemukseni mukaan henkilöyhtiöitä, joten päädyin lopulta myös kommandiittiyhtiön valintaan. Olin pyytänyt sukulaistani yhtiön äänettömäksi yhtiömieheksi ja hän toimi yrityksessä ainoastaan sijoittajana.

## **4.2 Sopimukset ja ilmoitukset**

Kommandiittiyhtiön vastuunalaisen yhtiömiehen velvollisuus on ilmoittaa toiminnan loppumisesta Verohallintoon ja kaupparekisteriin vaaditulla Y5-lomakkeella, joka käsittää myös arvonlisäverovelvollisuus-, ennakkoperintä- ja työnantajarekisterit. Jos kaikki yhtiömiehet eivät allekirjoita ilmoitusta tai perusteet jollekin muulle AKYL:ssa esitetyle purkusyylle täyttyvät, yritys voidaan laittaa selvitystilaan (ks. taulukko 3, s. 52). Selvitystilassa yhtiön sisäinen tai alioikeudesta hankittu selvitysmies hoitaa julkisen haasteen velkojille, yhtiön omaisuuden realisoinnit sekä maksut velkojille ja yhtiömiehille. Selvitysmiehen tehtävänä on myös tehdä tarvittavat selvitykset (kertomus selvittelymenettelystä ja tilinpäätösasiakirjat selvitysajalta) kaupparekisteriin heti niiden valmistuttua. (Ossa 2018, 344–345; Toiminnan lopettaminen...2017.)

Kauppa Ky purettiin yksimielisellä sopimuksella heti liiketoimintakaupan jälkeen. Purku onnistui välittömästi, koska yrityksellä ei ollut enää mitään maksuliikennettä tai -saatavia tiedossa kaupantekopäivän jälkeen. Tässäkin asiassa sain eri tahoilta erilaisia vastauksia. Yhdeltä asiantuntijataholta ilmoitettiin, että jos liiketoiminta lopetetaan, yritys tulee purkaa välittömästi. Asiaa ei perusteltu, saati kysytty, onko yrityksen tarkoitus jatkaa muuta toimintaa myöhemmin tai jättää yritys pöytälaatikkoon tms. Tällöin yrityksen purkua ei olisi tarvinnut tehdä vaan pelkkä muutosilmoitus. Yhtiön verovelvollisuus olisi jatkunut alkuperäisen ilmoituksen mukaisesti, mutta omistajalle olisi jäänyt mahdollisuus harjoittaa halutessaan vaikka muuta toimintaa myöhemmin saman yhtiönimen alla.

Yhtiön purkua ei kannata suorittaa, ennen kuin yhtiön kaikki saatavat ovat vastaanotettu ja olemassa olevat varat jaettu. Yritystilejä ei voi muuttaa henkilökohtaisiksi ja ne tulee sulkea viimeistään yrityksen purkutilanteessa. Yrityksen tilinhaltijan tulee avata tai ilmoittaa toinen tili pankille, jonne varat siirretään ja vanhat tilit suljetaan. Osakeyhtiötä myytäessä kokonaisuutena yrityksen tilit eivät muutu, vaan ne siirtyvät ostajan/uuden yrittäjän haltuun. (Pankin asiantuntija 2018.)

Toimenpide, josta en myöskään osannut kysyä enkä saanut automaattisesti neuvoja hyvissä ajoin ennen yrityksen purkua, koski juuri edellä mainittua yrityksen pankkitiliä ja pankkikorttia. Viimeiset yrityksen maksuliikennetapahtumat tuli olla tehty ennen lopetusilmoituksen rekisteröintiä. Sain tietää tämän kaupantekopäivänä, jolloin yrityksen purkukin oli tarkoitus toteuttaa. Tiedonpuutteeni aiheutti siis erittäin kiireellisen aikataulun kyseisten toimenpiteiden loppuun viemiseksi. Kaupantekohetken jälkeen tuli siis hoitaa heti mm. avoinna olevat maksut, jotta yritystä koskevat kulut ja vähennykset huomioitiin kirjanpidossa ja verotuksessa oikein. Jos olisin toiminut toisin, kaikki jäljellä olevat laskut olisivat jääneet henkilökohtaisesti maksettaviksi, ja vero- ja alv-vähennyksiä ei olisi huomioitu missään. Yhtiön purkupäivänä, tässä tapauksessa myös kaupantekopäivä, yrityksen pankkikortti palautettiin pankkiin, tilillä olleet loput varat siirrettiin yksityistilille ja yritystili poistettiin välittömästi.

Yrityksen viimeinen veroilmoitus voidaan hoitaa jälkikäteen tietyn aikarajan puitteissa purkupäivästä (Lakari 2014, 21). Yritystoiminnan virallisen loppumisen edellytyksenä on, ettei yrityksellä ole enää mitään toimintaa, varoja eikä velkoja lopettamisilmoituksen rekisteröinnin jälkeen. Olivatpa ne sitten myyty tai siirretty esim. yhtiömiesten yksityisnostoksi. (Yhtymän varat...2017.)

### **4.3 Osuusmaksu**

Ky:tä purettaessa sen omaisuuden jakomenettelyssä velkojat ovat aina etusijalla, äänettömät sijoittajat seuraavina omilla panoksillaan sekä yhtiösopimuksen mukaisilla voitto-osuuksillaan. Viimeisenä tulee vastuunalainen yhtiömies, ellei toisin ole sovittu yhtiömiesten kesken. (Kommandiittiyhtiö 2017; Ossa 2018, 346; Äänettömän yhtiömiehen asema...s.a.)

Äänettömien yhtiömiesten pääomapanokset voivat olla alkuperäisen yhtiösopimuksen mukaan joko murtoluku tai prosenttiosuuksia yhtiön varallisuudesta tai tulosta, mitkä ilmoitetaan myös perustamisilmoituksessa VHO:lle (ks. liite 3/3). Lisäksi heille kuuluu sovittu pääoman korkoprosenttiosuus. (Kommandiittiyhtiön perustamispaketti s.a., 6.)

Yritykselläni ei ollut kaupantekohetkellä rahoitusvelkoja, joten Kauppa Ky:n äänettömälle yhtiömiehelle maksettiin ensin pääomaosuus takaisin korkoineen sopimuksen mukaan. Loppuosa verotettiin yksityisnostona vastuunalaiselta yhtiömieheltä eli yrittäjältä.

#### **4.4 Kirjanpito ja verotus**

Ky:llä tulee olla TTL:n 2 luvussa mainittujen ehtojen täytyessä tilintarkastaja, joka voi olla yrityksen yhtiömies sekä varatilintarkastaja. Kirjanpitäjän tulee toimittaa tilinpäätös jokaiselta tilikaudelta liitteineen tilintarkastajalle, joka tekee tilintarkastuskertomuksen yritykselle. Yleinen tilikauden pituus on 12 kuukautta, mutta yhtiön purku voi lyhentää sitä, jolloin tehdään välitilinpäätös. Mikroyrityksen verokausi on kuukausi, neljännesvuosi tai kalenterivuosi yrittäjän valinnan mukaan. (Kirjanpito, tilikausi, verokausi 2018; KPL 30.12.1997/1336, luku 1, 4 b §.)

Yhtiön purussa tilanne on kirjanpitäjän (2018) mukaan sama kuin liiketoiminta-kaupassa eli asiakas ottaa itse yhteyttä ja kirjanpito tarkistetaan mahdollisten oikaisujen varalta. Kaupanteon jälkeen kirjanpitäjä tekee tilinpäätöksen tai välitilinpäätöksen, jos myynti tapahtuu kesken tilikauden, ja yhtiö puretaan samalla. Veroilmoitus toimitetaan purun jälkeen Verohallintoon.

Yrityksen viimeisenä toimintavuotena/tilikauden päättyessä tulee tehdä veroselvitys yksityiskäyttöön otetuista varoista. Jos yrityksellä on tuloja tai menoja vielä yhtiön purkamisen jälkeen, ne kohdistetaan viimeisen tilikauden tulo- ja arvonnalisäverotukseen. (Lakari 2014, 127.) Kaikki kirjanpidollinen aineisto tulee säilyttää 10 vuotta viimeisestä tilikaudesta lähtien, minkä säilyttäjistä ilmoitetaan yrityksen lopetus-/muutosilmoituksen yhteydessä (Kirjanpito, tilikausi, verokausi 2018).



Yhtiötä purettaessa yhtiömiesten pääomapanoksen ollessa suurempi kuin jaettavissa olevat varat, syntyy kirjanpitoon purkutappiota. Se huomioidaan luovutusvoittoverotuksessa vähennyksenä (TVL 50 §), jos kyse ei ole yhtiömiehen elinkeinon tulolähteestä. Jos yhtiömiehellä on enemmän yksityisnostoja, kuin mitä pääomapanos ja siihen kuuluvat voitto-osuudet, se merkitään luovutusvoitoksi ja verotetaan TVL 46 §:n mukaisesti. Yhtiömiesten tulee huolehtia itse ennen toiminnan lopettamista ennakkoverojen maksusta. Jos yhtiön purkupäivä on selvillä hyvissä ajoin, yrittäjä voi hakea VHO:lta muutosta/selvitystä ennakkoverojen maksuun. (Lakari 2014, 21, 24, 126; Ossa 2018, 347–348; Verotuksen toteutus s.a.)

Lopettavan yrittäjän tulee verotuksellisesti huomioida mahdollisen luovutusvoittoveron lisäksi kauppahinnan tuloutumisvuosi, koska se voi vaikuttaa progressiiviseen tuloverotukseen (VHO:n asiantuntijat 2018). Toiminnot ovat siis lähes samanlaiset yhtiön purkutilanteessa ja pelkässä liiketoimintakaupassa.

## 5 POHDINTA

Valmiin työn tarkoituksena oli tuottaa aineistoa mahdollisimman selkeästi yritysjärjestelyjä harkitseville tai niihin ryhtyville. Kootuista tiedoista on hyötyä myös asianosaisille ammattilaisille, jotka ovat tekemisissä varsinkin byrokraattisten yritystoimenpiteiden kanssa. Yrityksen tai sen osien ostoa suunnittelevat löytävät työstä varmasti asiaa avaavia lukuja ja apua mahdollisten toimenpiteiden toteuttamiseen. Näkisin työn antavan monipuolisen kuvan yhtiön purku- ja yrityskauppatilanteista ja auttavan ymmärtämään mihin on varauduttava, oli kyseessä sitten myyjä, ostaja, lopettava tai aloittava yrittäjä.

Henkilökohtainen oppimissuuntani oli ensisijaisesti verotuksellisen puolen ymmärtäminen molemmista työn aiheista sekä selvittää yrityksen myyntikuntoon laittamiseen liittyviä toimenpiteitä. Ne osoittautuivat erittäin monisyisiksi ja vaikeiksikin aiheiksi mukaan lukien laki- ja veroasetukset, joiden tutkimiseen käytin huomattavan paljon aikaa. Omat näkemykseni ja suurpiirteiset ennakkotietoni yritysjärjestelyistä sekä arvonmääritysmenetelmistä saivat tavoitellun varmistuksen runsaan materiaalityönsä ja tutkimustulosten myötä. Työn tulos-

ten tiivistäminen mahdollisimman kattavaksi ja selkokieliseksi paketiksi oli työläs, mutta silmiä avaava sekä opettava kokemus. Kuvien ja taulukoiden tarkoitus oli selkeyttää teoriassa ja tutkimuksessa läpikäytyjä faktoja.

Kaikki työtä varten hankittu teoreettinen materiaali osoittautui hieman rikko-naiseksi, jossa yhden lähteen tutkiminen herätti lisää kysymyksiä tai vastaus jäi muutoin vajavaiseksi, mikä johti taas uusien lähteiden käyttöön. Tässä kulminoitui työni monitahoisuus ja toteamani tosiasia, että on täysin mahdotonta koota vain yhtä jokaiseen mahdolliseen liiketoiminnan myyntiin ja yhtiön purkutilanteeseen sopivaa opasta. Täsmällisten tietojen löytäminen helposti ja kattavasti ilman ammattiapua ja/tai ilman omaa erittäin suurta aktiivisuutta tai tietotaitoa aiheita kohtaan, on todella vaikeaa. Työn aiheisiin liittyvissä prosesseissa on niin paljon yksityiskohtia, että kokonaiskuvan ymmärtämiseksi tulisi käyttää todella paljon aikaa sekä vaivaa. Sekään ei silti takaa, että järjestelyt etenevät sujuvasti ja suunnitellusti. Uusyrityskeskus julkaisee vuosittain ilmaisen perustamisoppaan aloittaville yrittäjille, joka on mielestäni kattavin ja helposti luettavin saatavilla olevista ja tässäkin työssä käytetyistä julkaisuista.

Tutkimuskysymykset kohdistuivat yrityksen arvonmääritykseen, yhtiömuodon vaikutukseen verotuksellisesti liiketoiminnan myyntitilanteessa, myynti- ja purkuprosesseissa huomioitaviin asioihin, myyntitaktiikoihin sekä yrityskauppoihin perehtyneiden ammattilaisten palvelutarjontaan. Kokonaisuutena pyrittiin löytämään mahdollisia ongelma- ja kehityskohtia byrokraattisista ja käytännön toimenpiteistä. Työssä vastattiin pää- sekä alatutkimuskysymyksiin mielestäni kokonaisuutena kattavasti sekä konkreettisesti niin teoreettisesti kuin empiirisesti. Vertailukohteiden käyttö auttoi asian sisäistämistä ja herätti samalla lisää kysymyksiä, joita tutkimushaastatteluissakin käytettiin tarkentavina kysymyksinä.

Realistisen, ajankohtaisen sekä luotettavan kokonaisuuden luomiseksi valitsin tutkimuskohteiksi henkilöitä, jotka olivat kanssani tekemisissä omassa yritys-kauppatilanteessani ja/tai omaavat pitkän linjan kokemuksen yrityskaupoista ja -järjestelyistä. Lisäksi ostajan näkemys havainnollisti ostoprosessia ja osoitti, että ongelmat tiedonsaannissa sekä niiden ristiriitaisuudet ovat edelleen samanlaisia kuin omassa yrityskauppatilanteessani vuosia sitten.

Empirian yhdistäminen teoriaan nk. vetoketjumallina ei ollut alkuperäinen suunnitelmani tekstin rakennemalliksi ja se oli minulle ennestään tuntematon toteutustapa. Totesin teoriapohjaa tehdessäni työn aiheiden moninaisuuden ja laajuuden kuitenkin jopa vaativan sitä. Halusin alun perin tehdä työstä mahdollisimman helposti ymmärrettävän, joten vetoketjumallin mukainen teorian ja empirian vuoropuhelu tuntui lopultaärkevimmältä vaihtoehdolta. Tutkimusote oli hermeneuttinen eli ymmärtävä, mutta myös toiminnallinen tavoiteltujen kehityskohtien ja oman osallistumiseni vuoksi. Tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen tapa oli ehdottomasti paras vaihtoehto, koska kyseessä oli myös tapaus-tutkimus. Tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelut mahdollistivat avoimet sosiaaliset keskustelut kohteiden kanssa, missä tuli esiin myös lisäkysymyksiä sekä -tietoja. Yhden tärkeimmän haastattelukohteeni resurssien puutteen vuoksi en päässyt tekemään henkilökohtaista haastattelua, mutta sain kuitenkin hieman tarkentavaa tietoa ja avustavia lähdeviittauksia sähköpostitse.

Huomasin tietoperustan ja teemahaastattelujen myötä tietäväni itse yllättävän vähän työn aiheisiin liittyvistä verotusasioista sekä monista muista esiin tulleista seikoista, joista olisi pitänyt tietää tai osata ottaa selvää kauan ennen omia yrityskauppoja. Juuri myyntikuntoon laittamiseen vaaditut toimenpiteet sekä verotukselliset seikat ja mahdolliset yhtiömuodon vaihdokset eivät olleet tuttuja, joten en ymmärtänyt niiden mahdollisia vaikutuksia eikä kukaan ammattitaho koskaan maininnut niistä. Ehkä se johtui yrityksen pienuudesta.

## **5.1 Tulosten tarkastelu**

Olin erittäin tyytyväinen haastattelujen laajuuteen, ja saatujen tietojen määrään sekä laatuun. Ne vahvistivat omia tietojani sekä kokemuksiani, kerättyä teoriaa ja toivat uusia näkökulmia mm. yritysjärjestelyjen tärkeyteen ja taloudellisiin vaikutuksiin. Haastattelujen yhteydessä käydyt avoimet keskustelut helpottivat tarkentavien kysymysten muodostamista ja asian ymmärtämistä. Sama koski uuden yrittäjän/ostajan kanssa käytyä keskustelua, koska olin itsekin ollut aiemmin valmiin liiketoiminnan ostajan roolissa.

Tutkimustuloksista näki vastausten perusteella samojen kehitettävien asioiden toistuvuuden useissa eri asiayhteyksissä. Yrittäjien, jotka harkitsevat tai aikovat suorittaa yritysjärjestelyjä, tulisi esimerkiksi aloittaa prosessit hyvissä ajoin.

Järjestelyihin liittyvät asiakirjojen hankinnat, yrityksen realistisen arvon selvittäminen, myyntistrategian valinta, verotuksellisten vaikutusten ymmärtäminen sekä koko prosessin kulku tulisivat olla yrittäjälle selviä ennen toimenpiteitä. Erittäin tärkeäksi huomioitavaksi seikaksi ilmeni kaupan yhteydessä siirtyvät työntekijät kaikissa yrityskauppamuodoissa. Myyjäyrittäjän tulee muistaa, että kaupanteon jälkeen myyjää koskevat vastuut ja tehdyt takuutyöt taas eivät siirry minkään yrityskaupan myötä ostajalle.

Vaikka tutkimuskysymyksiä oli monta, sain mielestäni konkreettisissa keskusteluissa paljon irti myös sivulauseista ja lisäkysymyksistä. Kahden haastateltavan kohdalla olisin toivonut hieman laajempia vastauksia, mutta sain silti riittävästi tietoa teorian tueksi. Tutkimuskysymykset ja -vastaukset on koottu tutkimustulosten sekä teorian pohjalta tiivistetysti yhteen seuraavasti:

- Miten määrittää liiketoiminnan/yrityksen arvo?
  - yritys laitettava aina ensin myyntikuntoon (yritysjärjestelyt jne.)
  - riippuu yritysjärjestelystä (myynti, purku, jako, siirto jne.)
  - jokaisella asiantuntijataholla on oma tapansa laskea
  - markkina-arvo (toteutuneet kaupat)
  - kustannus-/substanssiarvo (realisointi-/minimiarvo)
  - tuottoarvo/kassavirta (yhdistetty muihin menetelmiin, diskonttaus korko)
  - huomioitava laadulliset tekijät (aineettomat)
  - brändin arvo (tuote, palvelu, yritys)
  - muistettava taseoikaisut (epäoleelliset varat, palkat)
  - isoissa kaupoissa DD-tarkastus suositeltavaa
  - apuna toimialakohtaiset yleistilastot (Finnvera)
  - apuna Finnveran arvonmäärityslaskuri
  - apuna peukalosäännöt, kansainväliset tilinpäätösstandardit, erit, asetukset ja ohjeet (VHO, Finlex)
- Miten yhtiömuoto vaikuttaa verotuksellisesti liiketoiminnan myyntiin?
  - Oy:ssä yhtiöön kohdistuu 20 % yhteisövero ja omistajaan 30 % tai 34 % myyntivoittovero, ostajalle mahd. varainsiirtovero
  - Ay, Ky, Tmi 30 % tai 34 % myyntivoittovero ja yksityisnostoista ansiotulovero, lisäksi mahd. varainsiirtovero
  - veron määrä riippuu kaupan tyypistä (lahja, omistajan- vai sukupolvenvaihdos jne.)
  - riippuu myytävästä osuudesta, liiketoiminnan osa vai kokonaan → arvonlisäverotus
  - verotusvuodella merkitystä kauppahinnan tuloutumiseen → progressiivinen tuloverotus?
  - suositellaan ennakkoratkaisun hakua VHO:lta

- Mitä käytännön asioita tulee huomioida liiketoimintaa myydessä sekä yritystä lopetettaessa, myös ennen virallista kaupantekoa?
  - paljon hoidettavia/huomioitavia asioita (ks. kuva 3, s. 62)
  - tärkeimpinä veroennakkoratkaisun haku VHO:lta, myyntikuntoon laittaminen, ammattiavun hyödyntäminen, yritysmuotojärjestelyt ja realistinen arvonmääritys
  
- Kannattaako käyttää ammattilaisten apua? Missä, mitä ja miten?
  - kyllä, kaikissa yritystä ja liiketoimintaa koskevissa asioissa ja tilanteissa
  - kirjanpitäjät
  - Uusyrittyskeskukset
  - Verohallinto
  - TE-keskus
  - kaupanalan kurssit (AMK-taso, verkko, kaupanala)
  - lakitoimistot
  - yritysjärjestöt
  - yritysneuvontaan erikoistuneet yritykset
  - yleensä neuvonnat ilmaisia ainakin aluksi
  - myyntiportaalit, lehti-ilmoitukset, sosiaalinen media
  
- Millaisia myyntitaktiikoita voi käyttää liiketoimintakaupassa?
  - yritysjärjestelyt
  - ostaja-/myyjälähtöisyys
  - sukupolven-/omistajanvaihdos
  - myyntisuunnitelma
  - myyntiajankohta ja aikataulutus
  - myyntikansio
  - myyntikanavat
  - yrityskaupan ammattilaisten asiakasrekisterit ja verkostot
  - tulevien näkymien ja potentiaalinen esittäminen konkreettisesti
  - myyjän myyntitaidot
  - arvot ja asenteet, muut tekijät
  - hinnoittelu (perusteltu)
  - puolueeton apu
  - kilpailuetu
  - myyjän rooli yrityskaupan jälkeen

Liiketoiminnan ostajaakin kohtaan on paljon velvoitteita ja suosituksia saatujen tutkimustulosten perusteella. Ostajan tulisi olla tietoinen vaadittavista ja tarpeellisista toimenpiteistä yrityskauppaa tehdessä sekä tiedostaa oman toimialansa viranomaisvaatimukset. Myyjän päätökseen myydä juuri kyseiselle henkilölle yrityksensä tai sen osia, voi vaikuttaa saatavan taloudellisen hyödyn lisäksi muutkin syyt. Ostajan kokemuksen puute, tietotaidottomuus yrittäjyydestä ja alasta, osapuolten kemioiden kohtaamattomuus sekä epärealistiset tulevaisuuden suunnitelmat yritystä kohtaan saattavat aiheuttaa myyjän puolelta kieltävän myyntipäätöksen, kuten Kauppa Ky:n kohdallakin kävi.

Niin yrityksen purussa kuin liiketoiminnan myynnissä ja ostamisessa on paljon huomioitavia ja hoidettavia seikkoja, mitkä on koottu tutkimusaineistosta yhteenvedoksi kuvaan 3.



Kuva 3. Yhteenvedo huomioitavista seikoista (Hiltunen 2018)

## 5.2 Kehitys- ja jatkotutkimusideat

Elintarviketoimintaa harjoittavan yrittäjän opastus vaadittujen toimenpiteiden suorittamiseksi on todella vajavaista, kuten luvussa 3.4 todettiin. Terveystarkastajan lisäksi myös Aluehallintovirastolla on omat vaatimukset, joista ei mainita missään toimintaa aloittaessa, eivätkä ne välttämättä tule aloittavalle yrittäjälle vastaan ilman todella kattavaa perehtymistä tai ennen tarkastajan käyntiä.

Yksi jatkotutkimusaihe voisi olla byrokraattisten tahojen tiedonantomenetelmien selkeyttäminen. Aihe on toki hyvin moninainen ja työläs, mutta sitä esiintyy useissa isojen instanssien organisaatioissa ja vaikeuttaa joskus asioiden etenemistä sekä oikean tiedon/toimenpiteen saamista.

Hyödyllisin opinnäytetyön tai muun tutkimuksen aihe yrittäjille olisi tapaustutkimuksena yrityksen myyntikuntoon laittaminen ja myynti tai yrityksen lopettamisprosessi. Kyseisiä töitä löytyy useita eri liiketalouden aspekteilta, mutta mielestäni suurin hyöty itse toimeksiantajayritykselle, on keskittää tutkimus tarvittaviin konkreettisiin toimenpiteisiin. Monet yrittäjät eivät osaa lähteä etsimään apua mistään ja vaikka he maksaisivat yritysneuvonnasta, sekään ei välttämättä takaa halutun lopputuloksen saavuttamista. Vastaavassa tutkimuksessa kannattaisi hyödyntää yritysjärjestelyjä suorittaneita yrittäjiä.

## 5.3 Oman työn arviointi

Opinnäytetyön aihevalinta oli jo pitkään selvillä, mutta pohdimme opinnäytetyön näkökulman valintaa ohjaajani kanssa ja lopulta päädyimme taloudelliseen ja verotukselliseen aspektiin. Alkuperäinen tutkimusmenetelmän toteutuminen onnistui paremmin kuin suunnittelin. Teemahaastattelun kohteita olivat aluksi uusi yrittäjä/ostaja, yritysveroneuvoja ja kirjanpitäjä. Työn edetessä sain kuitenkin haastattelut vielä pankin ja Uusyrittäjäkeskuksen asiantuntijoilta. Lisää kehitysideoita tähän opinnäytetyöhön olisivat tuoneet samassa tilanteessa olleet muut entiset yrittäjät, mutta päätin keskittyä vain asianosaisiin ammattilaisiin. Lähetin alun perin myös kahdelle asianajajalle haastattelupyynnön, mutta he eivät koskaan vastanneet viesteihini takaisin.

Tutkimussuunnitelmani seurasi vahvasti mukana koko prosessin ajan ja pysyin noudattamaan lähes täysin kaikkia asettamiani tavoitteita. Olisin voinut varata hiukan enemmän tutkimusaikaa, ja laajentaa tutkittavien kohteiden määrää muihin yritystoimintansa lopettaneisiin yrittäjiin. Pysyin kuitenkin suunnitellussa aikataulussa, vaikka tutkimuskohteiden määrä kasvoi kahdella alkuperäisestä kolmesta haastateltavasta. Tein opinnäytetyötäni lähes kokopäiväisesti koko kolmen kuukauden ajan.

Halusin yhdistää haastattelutulokset teorian yhteyteen, jotta asiayhteydet olisivat mahdollisimman konkreettiset, helposti luettavissa ja ymmärrettävissä. Aiheiden laajuuksien takia oli pakko tehdä laajoja rajauksia ja pohtia tarkasti niiden merkityksellisyyttä. Koin kohdekontaktieni sekä omakohtaisen kokemukseni olleen eduksi työn eri vaiheissa. Koko opinnäytetyöprosessissa olisin voinut keskittyä vain toiseen tutkittavista aiheista, mutta koska kyseessä oli tapaustutkimus, jota molemmat aihealueet koskettivat, halusin yhdistää ne samaan työhön.

Laadullinen tutkimusmenetelmä sopi tapaustutkimuksen lisäksi itselleni, varsinkin haastattelujen sosiaalisuuden vuoksi. Oivalluttava vetoketjumalli auttoi työn selkeyttämisessä, ja oli erittäin miellyttävä tapa kirjoittaa tutkimustuloksista. Työn suurimmiksi haasteiksi ilmenivät tarpeeksi luotettavien ja asianmukaisten lähteiden käytön valinta, teorian kategorisointi sekä haastattelu-aikataulujen toteutus. Yhden kohteen resurssien puute henkilökohtaiseen haastatteluun sekä oikean asiantuntijan löytäminen oli erittäin vaikeaa. Se vaati useita puheluita sekä sähköpostiviestejä useille eri henkilöille, eri hierarkiata-soilta toteutuakseen.

Olen kuitenkin erittäin tyytyväinen työn lopputulokseen niin sisällöllisesti kuin visuaalisesti. Suunnitelmani mukaiset tavoitteet ja kokoamieni tietojen relevanttius, luotettavuus ja laatu täyttyivät. Toivon työn tulosten hyödyttävän konkreettisesti yritysalan ammattilaisia ja yrittäjiä tulevaisuuden toiminnoissa ja yritysjärjestelytilanteissa.



## LÄHTEET

AKYL 29.4.1988/389. Laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä.

APL 14.12.2012/746. Arvopaperimarkkinalaki.

Arvonlisäverovelvollisen toiminnan päättyminen. 2017. Verohallinto. Päivitetty 2.1.2017. Saatavissa: [https://www.vero.fi/yriytykset-ja-yhteisot/tietoa-yriytyvero-tuksesta/arvonlisaverotus/arvonlisaverollisen\\_toiminnan\\_paattymin/](https://www.vero.fi/yriytykset-ja-yhteisot/tietoa-yriytyvero-tuksesta/arvonlisaverotus/arvonlisaverollisen_toiminnan_paattymin/) [viitattu 27.10.2018].

Arvonmääritysopas. 2015. 3J Consulting Oy. PHP-dokumentti. Saatavissa: <http://www.hameenuusyriytykeskus.fi/img/file.php?id=20695> [viitattu 18.10.2018].

Asiantuntijapalvelut. s.a. Yriytysporssi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.yriytysporssi.fi/palvelutarjous> [viitattu 25.10.2018].

Avainsanastoa. s.a. 3J Partners. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://3j.fi/avainsanastoa/> [viitattu 25.10.2018].

AVL 30.12.1993/1501. Arvonlisäverolaki.

Director's Institute Finland. 2017. Yriytyjärjestelyt ja arvonmääritys. PDF-dokumentti. Päivitetty 24.4.2017. Saatavissa: <https://dif.fi/osa/yriytyjarjestelyt-ja-arvonmaaritys/?print=pdf> [viitattu 14.11.2018].

EVL 24.6.1968/360. Laki elinkeinotulon verottamisesta.

Finne, C. 2015. Omistajanvaihdoksia koskevat sopimukset. PDF-dokumentti. Päivitetty 4.3.2015. Saatavissa: <https://www.vasek.fi/assets/Files/Kummit-ja-OSV/Aloita-ajoissa-semman-materiaalit/Omistajanvaihdokseen-liittyvr-sopimukset-4.2.2015Fondia.pdf> [viitattu 25.10.2018].

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Henkilöyhtiön ja yksityisliikkeen sukupolvenvaihdos verotuksessa. 2017. Verohallinto. WWW-dokumentti. Päivitetty 1.9.2017. Saatavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/60521/henkiloyhtion-ja-yksityisliikkeen-sukupolvenvaihdos-verotuksessa/#3.5-henkil%C3%B6yhti%C3%B6n-liiketoiminnan-luovutus> [viitattu 22.10.2018].

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. E-kirja. Helsinki: Gaudemus Helsinki University Press. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.10.2018].

IPR. s.a. Patentti- ja rekisterihallitus. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.prh.fi/fi/ipr-tietoa\\_pk-yriytyksille/IPR-tietoapk-yriytyksille.html](https://www.prh.fi/fi/ipr-tietoa_pk-yriytyksille/IPR-tietoapk-yriytyksille.html) [viitattu 19.10.2018].

IVS 2017. 2017. International Valuation Standards Council. PDF-dokumentti. Päivitetty 15.12.2016. Saatavissa: <https://www.skayry.fi/wp-content/uploads/2018/02/IVSC-2017-with-hyperlinks.pdf> [viitattu 19.10.2018].

Juusela, J. 2011. Verotuksen ja kirjanpidon sidonnaisuudet yritysjärjestelyissä. WWW-dokumentti. Päivitetty 27.1.2011. Saatavissa: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:T24Kj2Odt5UJ:https://tilisanomat.fi/kirjanpito-ja-verotus/verotuksen-ja-kirjanpidon-sidonnaisuudet-yritysjarjeste-lyissa+&cd=1&hl=fi&ct=clnk&gl=fi> [viitattu 26.10.2018].

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2014.

Kauppatavat. 2014. Suomen Yrittäjät ry. WWW-dokumentti. Päivitetty 11.3.2014. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/minustako-yrittaja/omistajanvaihdos/kauppatavat-317419> [viitattu 18.10.2018].

Kirjanpito, tilikausi, verokausi. 2018. Verohallinto. WWW-dokumentti. Päivitetty 19.6.2018. Saatavissa: <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/yrityksen-elin-kaari/uusi-yritys/kirjanpito-tilikausi-verokausi/#kahdenkertainen> [viitattu 25.10.2018].

Kirjanpitäjä. 2018. Sähköposti- ja puhelinhaastattelut 6.–17.11.2018.

Kommandiittiyhtiö. 2017. Suomen Yrittäjät ry. WWW-dokumentti. Päivitetty 20.6.2017. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yritysmuodot-ja-vastuut/kommandiittiyhtio-317662> [viitattu 25.10.2018].

Kommandiittiyhtiön perustamispaketti. s.a. Patentti- ja rekisterihallitus. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ytj.fi/stc/ytjliitteet/kommandiittiyhtio-perustamispaketti.pdf> [viitattu 27.10.2018].

Kommandiittiyhtiön purkaminen yhtiömiesten päätöksellä. s.a. Minilex. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.minilex.fi/a/kommandiittiyhti%C3%B6n-purkaminen-yhti%C3%B6miesten-p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6ksell%C3%A4> [viitattu 26.10.2018].

Kommandiittiyhtiön toiminnan lopettaminen. s.a. Minilex. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.minilex.fi/a/kommandiittiyhti%C3%B6n-toiminnan-lopettaminen> [viitattu 25.10.2018].

KPA 30.12.1997/1339. Kirjanpitoasetus.

KPL 30.12.1997/1336. Kirjanpitolaki.

Lakari, T. 2014. Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolvenvaihdos. 6. uudistettu painos. Helsinki: Verotieto.

Lakivälitys. s.a. Liiketoimintakauppa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.lakivalitys.fi/pro/liiketoimintakauppa> [viitattu 18.10.2018].

Laske yrityksesi arvo. s.a. Finnvera. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.finnvera.fi/kasvu/tietoja-omistajanvaihdoksesta/laske-yrityksesi-arvo> [viitattu 17.10.2018].

List of IFRS Standards. s.a. The International Financial Reporting Standards Foundation. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/> [viitattu 19.10.2018].

Mikä Cursor? s.a. Cursor Oy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.cursor.fi/fi/cursor/mika-cursor> [viitattu 16.11.2018].

Mistä jatkaja yritykselle? 2015. Suomen Yrittäjät ry. WWW-dokumentti. Päivitetty 29.1.2015. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/omistajanvaihdos/mista-jatkaja-yritykselle-317866> [viitattu 24.10.2018].

Mittauslaitevalvonta. 2018. Aluehallintovirasto. WWW-dokumentti. Päivitetty 26.6.2018. Saatavissa: [https://www.avi.fi/web/avi/mittauslaitevalvonta?p\\_p\\_id=122\\_INSTANCE\\_aluevalinta&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_r\\_p\\_564233524\\_categoryId=14403&p\\_r\\_p\\_564233524\\_resetCur=true](https://www.avi.fi/web/avi/mittauslaitevalvonta?p_p_id=122_INSTANCE_aluevalinta&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_r_p_564233524_categoryId=14403&p_r_p_564233524_resetCur=true) [viitattu 18.11.2018].

Murtoniemi, A. 2015. Yrityksen perustaminen ja yhtiömuotojen erot. WWW-dokumentti. Päivitetty 4.3.2015. Saatavissa: <https://www.talousverkko.fi/yrityksen-perustaminen-ja-yhtiömuotojen-erot/> [viitattu 26.10.2018].

Muut listat. 2018. Kauppalehti. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/5/i/porssi/porssikurssit/muutlistat.jsp> [viitattu 18.11.2018].

Myllynen, O-P. 2018. Yrityskaupan lajit. WWW-dokumentti. Päivitetty 22.7.2018. Saatavissa: <https://andoms.fi/yrityskaupat/yrityskaupan-lajit> [viitattu 18.10.2018].

Myy yritys hallitusti. 2017. Lakari, T. WWW-dokumentti. Päivitetty 24.5.2017. Saatavissa: <https://www.taloustaito.fi/tyo-elake/myy-yritys-hallitusti/> [viitattu 21.10.2018].

Myyntihinta ja yksikköhinta. 2014. Kilpailu- ja kuluttajavirasto. WWW-dokumentti. Päivitetty 5.5.2014. Saatavissa: <https://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/markkinointi-ja-asiakassuhde/hinnan-ilmoittaminen/myyntihinta-ja-yksikkohinta/> [18.11.2018].

Ohjeita "bisneksen" ostajalle. 2012. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/45001/Ostajan+opas\\_FI\\_Ohjeita\\_bisneksen\\_ostajalle.pdf/707f11e3-ee53-49b1-b5f3-1392d988dfef](https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/45001/Ostajan+opas_FI_Ohjeita_bisneksen_ostajalle.pdf/707f11e3-ee53-49b1-b5f3-1392d988dfef) [viitattu 25.10.2018].

Ohjeita myyjälle. s.a. Suomen Yrityskaupat Oy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.yrityskaupat.net/fi/ohjeita-yrityskauppaan/ohjeita-myyjille/ohjeita-myyjalle/> [viitattu 21.10.2018].

Ohjeita ostajalle. s.a. Suomen Yrityskaupat Oy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.yrityskaupat.net/fi/ohjeita-yrityskauppaan/ohjeita-ostajalle/ohjeita-ostajalle/> [viitattu 19.10.2018].

Omistajanvaihdos. s.a. OnnistuYrittäjänä.fi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.onnistuyrittajana.fi/omistajan-vaihdos> [viitattu 20.10.2018].

Opinnäytetyön laadun tekijät ammattikorkeakoulussa. 2006. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. WWW-dokumentti. Päivitetty 7.9.2006. Saatavissa: <https://www.kamk.fi/loader.aspx?id=6023d31c-2dce-4ba5-b17c-43d0ced251b2> [viitattu 16.11.2018].

Osakekauppa vai liiketoimintakauppa - oikealla jalalla liikkeelle. s.a. Asianajo-toimisto Rödl & Partner. WWW-dokumentti. Saatavissa: [http://www.roedl.net/fi/fi/ajankohtaista/osakekauppa\\_vai\\_liiketoimintakauppa\\_oikealla\\_jalalla\\_liikkeelle.html](http://www.roedl.net/fi/fi/ajankohtaista/osakekauppa_vai_liiketoimintakauppa_oikealla_jalalla_liikkeelle.html) [viitattu 19.10.2018].

Ossa, J. 2018. Sukupolvenvaihdos ja yritystoiminnan lopettaminen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

OYL 21.7.2006/624. Osakeyhtiölaki.

Pankin asiantuntija. 2018. Nordea Bank Oy. Haastattelu 9.11.2018. Puhelinhaastattelu 17.11.2018.

Perustamisopas alkavalle yrittäjälle. 2018. Uusyrittäjäkeskus. E-julkaisu. Saatavissa: [https://ejulkaisu.grano.fi/Uusyrittäjäkeskus/Perustamisopas\\_2018](https://ejulkaisu.grano.fi/Uusyrittäjäkeskus/Perustamisopas_2018) [viitattu 25.10.2018].

PerVL 12.7.1940/378. Perintä- ja lahjaverolaki.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. E-kirja. Jokioinen: e-Oppi Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 9.10.2018].

PWC. 2015. Yhtiön omistajanvaihdokseen valmistautuminen yritysjärjestelyllä. WWW-dokumentti. Päivitetty 30.9.2015. Saatavissa: <https://uutishuone.pwc.fi/yhtion-omistajanvaihdokseen-valmistautuminen-yritysjarjestelylla/> [viitattu 21.10.2018].

Pylkkä, O. s.a. Oppimiskäsitykset. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://oppi-materiaalit.jamk.fi/oppimiskäsitykset/oppimiskäsitykset/konstruktivistinen-oppiminen/> [viitattu 7.10.2018].

Rahoitustulos ja rahoitustulos-%. s.a. Alma Talent Oy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/rahoitustulos-ja-rahoitustulos-prosentti> [viitattu 24.10.2018].

Rantalainen. 2016. Yrityskauppaan valmistujan muistilista. WWW-dokumentti. Päivitetty 2.12.2016. Saatavissa: <https://www.rantalainen.fi/yrityskauppaan-valmistautujan-muistilista> [viitattu 19.10.2018].

Rantanen, J., Korpela, R., Engblom, A., Haavisto M., & Haanpää, J. 2016. Arvokas yritys: näin pidät yrityksesi myyntikunnossa. Helsinki: Suomen Yrittäjien Sypoint.

Seppänen, H. 2017. Yrityksen arvonmääritys. Helsinki: Alma Talent.  
Skay ry. s.a. Mikä on SKAY ry? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.skayry.fi/yhdistys/> [viitattu 18.10.2018].

Sukupolvenvaihdoksen verotus. 2017. Suomen Yrittäjät ry. WWW-dokumentti. Päivitetty 2.10.2017. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/omistajanvaihdos/verotus-omistajanvaihdoksissa/sukupolvenvaihdoksen-verotus-320575> [viitattu 22.10.2018].

Sukupolvenvaihdos perintötilanteissa. 2017. Verohallinto. WWW-dokumentti. Päivitetty 1.9.2017. Saatavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/60537/sukupolvenvaihdos-perintotilanteissa/> [viitattu 22.10.2018].

Toiminnan lopettaminen – avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö. 2017. Verohallinto. WWW-dokumentti. Päivitetty 2.1.2017. Saatavissa: [https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/yrityksen-elinkaari/toiminnan\\_lopettaminen/avoin-yhtio-ja-kommandiittiyhtio/](https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/yrityksen-elinkaari/toiminnan_lopettaminen/avoin-yhtio-ja-kommandiittiyhtio/) [viitattu 30.9.2018].

Toimitusjohtaja. 2018. Praliini Oy. Haastattelu 9.11.2018. Puhelinhaastattelu 18.11.2018.

TSL 26.1.2001/55. Työsopimuslaki.

TTL 1141/2015. Tilintarkastuslaki.

Tulontasaus ansiotulojen verotuksessa. 2018. Verohallinto. WWW-dokumentti. Päivitetty 6.9.2018. Saatavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/49040/tulontasaus-ansiotulojen-verotuksessa/> [viitattu 23.10.2018].

TVL 30.12.1992/1535. Tuloverolaki.

Varojen arvostaminen perintö- ja lahjaverotuksessa. 2018. Verohallinto. PDF-dokumentti. Päivitetty 25.9.2018. Saatavissa: <https://www.vero.fi/contentassets/4563142b96904a9abd12157252523f18/varojen-arvostaminen-perint%C3%B6--ja-lahjaverotuksessa-1.1.2019-lukien.pdf> [viitattu 19.10.2018].

Verotuksen toteutus. s.a. Osaava yrittäjä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/verotuksen-toteutus> [viitattu 6.11.2018].

VHO:n asiantuntijat. 2018. Verohallinto. Sähköpostikeskustelu/-kysely 9.–16.11.2018.

Vieraan pääoman takaisinmaksuaika. s.a. Alma Talent Oy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/vakavaraisuus/vieraan-paaoman-takaisinmaksuaika> [viitattu 25.10.2018].

VSVL 29.11.1996/931. 2018. Varainsiirtoverolaki.

Yhtymän varat ja velat toiminnan lopettamisen yhteydessä. 2010. Verohallinto. WWW-dokumentti. Päivitetty 15.11.2010. Saatavissa: [https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/yrityksen-elinkaari/toiminnan\\_lopettaminen/avoin-yhtio-ja-kommandiittiyhtio/yhtymän\\_varat\\_ja\\_velat\\_toiminnan\\_lopett/](https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/yrityksen-elinkaari/toiminnan_lopettaminen/avoin-yhtio-ja-kommandiittiyhtio/yhtymän_varat_ja_velat_toiminnan_lopett/) [viitattu 30.9.2018].

Yrityksen arvonmääritys. s.a. Asianajotoimisto Legistum Oy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.osakassopimus.fi/yrityksen-arvonmaaritys/> [viitattu 18.10.2018].

Yritys myyntikuntoon. 2011. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/45001/Yritys+myyntikuntoon\\_FI.pdf/5ba0287a-c389-4c3a-863e-70af82d8e5c3](http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/45001/Yritys+myyntikuntoon_FI.pdf/5ba0287a-c389-4c3a-863e-70af82d8e5c3) [viitattu 20.10.2018].

Yritysjärjestelytilanteiden arvonlisäverotuksesta. 2011. Verohallinto. WWW-dokumentti. Päivitetty 15.4.2011. Saatavissa: [https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48677/yritysjarjestelytilanteiden\\_arvonlisave/](https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48677/yritysjarjestelytilanteiden_arvonlisave/) [viitattu 25.10.2018].

Yrityskaupan ABC. s.a. Asianajotoimisto Applex Oy. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://applex.fi/wp-content/uploads/Yrityskaupan-ABC.pdf> [viitattu 16.10.2018].

Yrityskaupan prosessi. s.a. Eviden Oy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://eviden.fi/palvelujamme/yrityskaupan-prosessi/> [viitattu 21.10.2018].

Yrityskaupan verotus. 2015. Suomen Yrittäjät ry. WWW-dokumentti. Päivitetty 20.10.2015. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/omistajanvaihdos/verotus-omistajanvaihdoksissa/yrityskaupan-verotus-320758> [viitattu 15.10.2018].

Yritysneuvoja. 2018. Cursor Oy. Haastattelu 6.11.2018. Sähköpostikysely 20.11.2018.

Yrityspörssi. s.a. Suomen Yrittäjät ry. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.yritysporssi.fi/viimeisimmat> [viitattu 7.11.2018].

YT5 Taloussuunnitelma. s.a. Cursor Oy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.yritystulkki.fi/fi/alue/cursor/aloittava-yrittaja/suunnittelu/taloussuunnitelmat/> [viitattu 18.11.2018].

Äänettömän yhtiömiehen asema kommandiittiyhtiön purkautuessa. s.a. Minilex. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.minilex.fi/a/%C3%A4%C3%A4nett%C3%B6m%C3%A4n-yhti%C3%B6miehen-asema-kommandiittiyhti%C3%B6n-purkautuessa> [viitattu 25.10.2018].

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Arvonmäärittäminen menetelmät.

1. 3J Consulting Oy. 2015. Saatavissa: <http://www.hameenuus-yrittajakeskus.fi/img/file.php?id=20695> [viitattu 27.10.2018].
2. Seppänen, H. 2017. Yrityksen arvonmäärittäminen. Helsinki: Alma Talent.

Taulukko 2. Liiketoimintakaupan verotus.

1. EVL 24.6.1968/360. Finlex. 2018. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1968/19680360> [viitattu 28.10.2018].
2. Henkilöyhtiön ja yksityisliikkeen sukupolvenvaihdos verotuksessa. Verohallinto. 2017. Saatavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/60521/henkiloyhtion-ja-yksityisliikkeen-sukupolvenvaihdos-verotuksessa/#3.5-henkil%C3%B6yhti%C3%B6n-liiketoiminnan-luovutus> [viitattu 28.10.2018].
3. Lakari, T. 2014. Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolvenvaihdos. 6. uudistettu painos. Helsinki: Verotieto.
4. Ossa, J. 2018. Sukupolvenvaihdos ja yritystoiminnan lopettaminen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
5. PerVL 12.7.1940/378. Finlex. 2018. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1940/19400378> [viitattu 28.10.2018].
6. TVL 30.12.1992/1535. Finlex. 2018. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535#O2L4> [viitattu 28.10.2018].

Taulukko 3. Oy:n ja Ky:n purkutilanteet.

1. AKYL 29.4.1988/389. Finlex. 2016. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1988/19880389#L5> [viitattu 10.11.2018].
2. Avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön purkaminen eli lopettaminen. Patentti- ja rekisterihallitus. 2018. Saatavissa: <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/avoinyhtiojaky/lopettamisilmoitus.html> [viitattu 10.11.2018].
3. KonkL 20.2.2004/120. Finlex. 2018. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040120#L21> [viitattu 10.11.2018].
4. OYL 21.7.2006/624. Finlex. 2017. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624> [viitattu 10.11.2018].
5. Tietoa avoimen yhtiön tai kommandiittiyhtiön konkurssista kaupparekisterin näkökulmasta. Patentti- ja rekisterihallitus. 2017. Saatavissa: <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/avoinyhtiojaky/lopettamisilmoitus/konkurssi.html> [viitattu 10.11.2018].

**KUVALUETTELO**

Kuva 1. Tutkimusprosessin vaiheet ja kulku. Kananen J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2014.

Kuva 2. Laadulliset tekijät yrityksen arvonmäärittämisessä. 3J Consulting Oy. 2015. Saatavissa: <http://www.hameenuusyrityskeskus.fi/img/file.php?id=20695> [viitattu 18.10.201].

Kuva 3. Yhteenveto huomioitavista seikoista. Hiltunen, S. 2018.



Kauppa Ky  
Y: 1234567-8

## Tuloslaskelma

1.1.2016 - 31.12.2016

Myynti	43 933,20	
Liikevaihto		43 933,20
Materiaalit ja palvelut		
Ostot	-14 755,33	
Varastojen vähennykset	-5 518,79	
Muut muuttuvat kulut	<u>-603,20</u>	
	-20 877,32	
		-23 055,88
Henkilöstökulut		
Henkilösivukulut (YEL)	<u>-1 628,13</u>	
	-1 628,13	
		21 427,75
Poistot		
Poistot koneista ja kalus- tosta	<u>-1 425,00</u>	
	-1 425,00	
		20 002,75
Liiketoiminnan muut kulut		
Vuokrat	-4 800,00	
Muut kiinteät kulut	<u>-2 447,97</u>	
	-7 247,97	
Liikevoitto (-tappio)		12 754,78
Rahoitustuotot ja -kulut		
Muut korkokulut	-261,95	
Muut rahoituskulut	<u>-23,35</u>	
	-285,30	
Tilikauden voitto (tappio)		12 469,48

**KAUPPAKIRJA**

**Myyjä** Kauppa Ky 1234567-8  
Kauppakuja 1, 48100 Kotka

**Ostaja** Firma Oy 9876543-2  
Kauppakuja 1, 48100 Kotka

**Kaupan kohde** Kaupan tavaravarasto, kalusto ja liiketoiminta.  
AVL 19a §:ssä tarkoitettu luovutus.

**Kauppahinta** Kauppahinta on kaksikymmentätuhatta (20.000,00) euroa.

Kauppahinta jakautuu seuraavasti:

Tavaravarasto	7.900,00 €
Kalusto	5.700,00 €
Liiketoiminta	6.400,00 €

Kauppahinta kuitataan maksetuksi tämän kauppakirjan allekirjoituksin.

**Muut ehdot** Hallinta- ja omistusoikeus kaupankohteeseen siirtyy ostajalle tämän kauppakirjan allekirjoituksin.

Kaupankohde sisältöineen myydään siinä kunnossa kuin se kaupantekohetkellä on.

Kumpikin vastaa omistusajan puitteissa kaupankohdetta rasittavista maksuista ja velvoitteista.

Tätä kauppakirjaa on tehty kaksi samansanaista kappaletta, yksi ostajalle, yksi myyjälle.

**Päiväys** Kotkassa 1.11.2017

**Allekirjoitukset**

**Myyjä** Kauppa Ky

---

Kirsi Kauppala

**Ostaja** Firma Oy

---

Oona Ostaja



YRITYS- JA  
YHTEISÖTIETOJÄRJESTELMÄ



Viranomaisen merkintöjä

Liite 3/1

**MUUTOS- JA LOPETTAMISILMOITUS**  
**Avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö**  
**ja verotusyhtymä**

**Y5**

Lomakkeella voit ilmoittaa muutoksen tai lopettamisen kaupparekisteriin, arvonlisäverovelvollisten rekisteriin, ennakkoperintärekisteriin, työnantajarekisteriin ja vakuutusmaksuverovelvollisuuteen.

**Lähetä lomake osoitteeseen Patentti- ja rekisterihallitus (PRH) - Verohallinto, Yritystietojärjestelmä, PL 2000, 00231 HELSINKI**

<b>Perustiedot (täytä aina)</b>	
<b>YRITYS- JA YHTEISÖTUNNUS</b>	Toiminimi

<b>Yritys ilmoittaa muutoksen</b> (Ilmoita tiedot Verohallinnolle sivulla 5–6)	<b>Ilmoitus lopettamisesta</b> (Ilmoita tiedot Verohallinnolle sivulla 5–6)
<input type="checkbox"/> Kaupparekisteriin (liitä mukaan kuitti käsittelymaksusta)	<input type="checkbox"/> Kaupparekisteriin

**Rekisteröinnin ajankohtaa koskeva pyyntö kaupparekisteriin / kiirehtimispyyntö (ei koske osoite- ja yhteystietomuutoksia)**  
Kaupparekisteri-ilmoitukset käsitellään saapumisjärjestyksessä. **Poikkeuksia voidaan tehdä vain painavan syyn perusteella.**  
Pyyntö huomioidaan mahdollisuuksien mukaan.

Merkitse rasti, jos kyseessä on rekisteröinnin ajankohtaa koskeva pyyntö. **Huom.** Perustele pyyntö erillisellä liitteellä.

<b>Ilmoita tässä päivä, jolloin yhtiösopimusta on muutettu</b> (liitä mukaan alkuperäinen muutossopimus). Verotusyhtymän on liitettävä mukaan kopio saantokirjasta esim. kauppakirjasta tai lahjakirjasta.	pp.kk.vvvv
---	------------

**TÄYTÄ VAIN MUUTTUNEET TIEDOT**

Uusi toiminimi (varmistuu vasta, kun nimi on hyväksytty kaupparekisterissä)	Uusi kotipaikka (kunta)

**Muut mahdolliset toiminimet (täytä tarvittaessa)**

Uudet rinnakkaistoiminimet (toiminimen vieraskieliset käännökset)

Uusi aputoiminimi	Aputoiminimellä harjoitettava toiminta
Uusi aputoiminimi	Aputoiminimellä harjoitettava toiminta

**Julkiset yhteystiedot PRH ja Verohallinto (posti- tai käyntiosoite on pakollinen)**

C/O tarkenne postiosoite				C/O tarkenne käyntiosoite			
Uusi postiosoite (katu tai tie)	Talon nro	Porras	Huoneis-ton nro	PL	Postinumero	Postitoimipaikka	
Uusi käyntiosoite (katu tai tie)	Talon nro	Porras	Huoneis-ton nro	Postinumero	Postitoimipaikka		
Uusi sähköposti			Uusi puhelin			Uusi kotisivun osoite	
Seuraavat yhteystiedot poistetaan							

**Tilikausi**

Kuluva, poikkeava tilikausi (pp.kk.vvvv–pp.kk.vvvv) (enintään 18 kk)	Uusi, normaali tilikausi (pp.kk.–pp.kk.)

YTJ





Y5

Yhtiömiesten tai verotusyhtymän osakkaiden muutokset (täytä lisäksi henkilötietolomake)					
Yhtiömiehen nimi		Syntymäaika (pp.kk.vvvv)		Y-tunnus	Kansalaisuus (jos ei Suomen)
<input type="checkbox"/> Vastuunalainen yhtiömies	Osakkuus alkanut		Osakkuus päättynyt	Eronneen yhtiömiehen allekirjoitus	
	pp.kk.vvvv		pp.kk.vvvv		
<input type="checkbox"/> Äänetön yhtiömies					
Osuus varallisuudesta		Osuus tulosta		Äänettömän yhtiömiehen pääomasijoitukset yhteensä	Äänettömän yhtiömiehen korko%
murtolukuna	prosentteina	murtolukuna	prosentteina		

YTJ

Yhtiömiehen nimi					
Yhtiömiehen nimi		Syntymäaika (pp.kk.vvvv)		Y-tunnus	Kansalaisuus (jos ei Suomen)
<input type="checkbox"/> Vastuunalainen yhtiömies	Osakkuus alkanut		Osakkuus päättynyt	Eronneen yhtiömiehen allekirjoitus	
	pp.kk.vvvv		pp.kk.vvvv		
<input type="checkbox"/> Äänetön yhtiömies					
Osuus varallisuudesta		Osuus tulosta		Äänettömän yhtiömiehen pääomasijoitukset yhteensä	Äänettömän yhtiömiehen korko%
murtolukuna	prosentteina	murtolukuna	prosentteina		

Yhtiömiehen nimi					
Yhtiömiehen nimi		Syntymäaika (pp.kk.vvvv)		Y-tunnus	Kansalaisuus (jos ei Suomen)
<input type="checkbox"/> Vastuunalainen yhtiömies	Osakkuus alkanut		Osakkuus päättynyt	Eronneen yhtiömiehen allekirjoitus	
	pp.kk.vvvv		pp.kk.vvvv		
<input type="checkbox"/> Äänetön yhtiömies					
Osuus varallisuudesta		Osuus tulosta		Äänettömän yhtiömiehen pääomasijoitukset yhteensä	Äänettömän yhtiömiehen korko%
murtolukuna	prosentteina	murtolukuna	prosentteina		

Yhtiömiehen nimi					
Yhtiömiehen nimi		Syntymäaika (pp.kk.vvvv)		Y-tunnus	Kansalaisuus (jos ei Suomen)
<input type="checkbox"/> Vastuunalainen yhtiömies	Osakkuus alkanut		Osakkuus päättynyt	Eronneen yhtiömiehen allekirjoitus	
	pp.kk.vvvv		pp.kk.vvvv		
<input type="checkbox"/> Äänetön yhtiömies					
Osuus varallisuudesta		Osuus tulosta		Äänettömän yhtiömiehen pääomasijoitukset yhteensä	Äänettömän yhtiömiehen korko%
murtolukuna	prosentteina	murtolukuna	prosentteina		

Tarvittaessa tyhjää sivua voi kopioida.



Y5

## MUUTOKSET KAUPPAREKISTERIIN. ILMOITA VAIN MUUTTUNEET TIEDOT.

<b>Yhtiömiehen edustamisoikeus</b>	
<input type="checkbox"/>	Toiminimen kirjoittaa vastuunalainen yhtiömies yksin.
<input type="checkbox"/>	Toiminimi kirjoitetaan muulla tavalla, joka käy ilmi yhtiösopimuksen _____ kohdasta.

<b>Toimitusjohtaja</b> (täytä lisäksi henkilötietolomake)		
Nimi	Syntymäaika (pp.kk.vvvv)	Kansalaisuus (jos ei Suomen)

<b>Prokuristi</b> (täytä lisäksi henkilötietolomake)	
Nimi	Syntymäaika (pp.kk.vvvv)
Miten yhtiötä edustetaan (yksin vai kenen kanssa yhdessä)	Kansalaisuus (jos ei Suomen)

<b>Prokuristi</b> (täytä lisäksi henkilötietolomake)	
Nimi	Syntymäaika (pp.kk.vvvv)
Miten yhtiötä edustetaan (yksin vai kenen kanssa yhdessä)	Kansalaisuus (jos ei Suomen)

YTJ

<b>Muut kaupparekisteriin rekisteröitäviksi ilmoitettavat tiedot tai rekisteristä poistettavat tiedot</b>

**Lopettamisilmoitus kaupparekisteriin**

Jos yhtiö on purkautunut, kaikkien yhtiömiesten (myös kommandiittiyhtiön äänettömien yhtiömiesten) on allekirjoitettava tämän ilmoituksen sivu 2. Vaihtoehtoisesti voit liittää mukaan yhtiömiesten allekirjoittaman selvityksen purkamisesta.

<b>Missä kirjanpitoaineistoa säilytetään?</b> (Täytä tämä kohta aina)		
Nimi		
Postiosoite	Postinumero	Postitoimipaikka



Y5

## MUUTOKSET VEROHALLINTOON. ILMOITA VAIN MUUTTUNEET TIEDOT.

Vain Verohallintoon ilmoitettava postiosoite (jos eri kuin sivulla 1)						
Postiosoite (katu tai tie)	Talon nro	Porras	Huoneiston nro	PL	Postinumero	Postitoimipaikka

Tiedot toiminnan jatkajasta (esim. yrityksen ostaja, konkurssipesä)	
<input type="checkbox"/> Yritys jatkaa edeltäjän elinkeinotoimintaa	<input type="checkbox"/> Yritys lopettaa elinkeinotoiminnan ja toimintaa jatkaa
Edeltäjän Y-tunnus	Jatkajan Y-tunnus
Edeltäjän nimi	Jatkajan nimi, jos Y-tunnus ei ole tiedossa

YTJ  
10055

Yritys ilmoittautuu arvonlisäverovelvolliseksi	alkaan (pp.kk.vvvv)	Arvonlisäverovelvollisuus päättyy	pp.kk.vvvv
<input type="checkbox"/> liiketoiminnasta <input type="checkbox"/> ostoista tai omasta käytöstä <input type="checkbox"/> EU-palvelumyyneistä ilmoituksenantovelvolliseksi <input type="checkbox"/> alkutuotannosta <input type="checkbox"/> ulkomainen yritys ilmoittautuu arvonlisäverovelvolliseksi <input type="checkbox"/> ulkomainen yritys ilmoittautuu vain ilmoituksenantovelvolliseksi <input type="checkbox"/> ulkomainen kaukomyyjä ilmoittautuu verovelvolliseksi		<input type="checkbox"/> liiketoiminnasta <input type="checkbox"/> ostoista tai omasta käytöstä <input type="checkbox"/> EU-palvelumyyneistä ilmoituksenantovelvollisena <input type="checkbox"/> alkutuottajana <input type="checkbox"/> ulkomainen yritys päättää arvonlisäverovelvollisuuden <input type="checkbox"/> ulkomaisen yrityksen ilmoituksenantovelvollisuus päättyy <input type="checkbox"/> ulkomaisena kaukomyyjänä <input type="checkbox"/> koska liikevaihto on vähäistä (AVL 3 §, 10 000 euroa)	
Yritys hakeutuu arvonlisäverovelvolliseksi	alkaan (pp.kk.vvvv)	Hakeutuminen arvonlisäverovelvolliseksi päättyy	pp.kk.vvvv
<input type="checkbox"/> kiinteistön käyttöoikeuden luovuttajana (AVL 12 § ja 30 §, liitä mukaan kopio vuokrasopimuksesta tai muu selvitys vuokrattavasta kohteesta ja vuokralaisesta) <input type="checkbox"/> vähäisestä liiketoiminnasta (AVL 3 §, 10 000 euroa) <input type="checkbox"/> yhteisöhankinnasta (AVL 26 f §) <input type="checkbox"/> alkutuotannosta <input type="checkbox"/> ulkomaisena elinkeinonharjoittajana (AVL 12 § 2 mom.) <input type="checkbox"/> ulkomaisena kaukomyyjänä (AVL 63 a §) <input type="checkbox"/> yleishyödyllisenä yhteisönä tai uskonnollisena yhdyskuntana (AVL 12 § 1 mom.)		<input type="checkbox"/> kiinteistön käyttöoikeuden luovuttajana (AVL 12 § ja 30 §, liitä mukaan selvitys edellytysten päättymisestä) <input type="checkbox"/> vähäisen liiketoiminnan harjoittajana (AVL 3 §, 10 000 euroa) <input type="checkbox"/> yhteisöhankkijana (AVL 26 f §) <input type="checkbox"/> alkutuottajana <input type="checkbox"/> ulkomaisena elinkeinonharjoittajana (AVL 12 § 2 mom.) <input type="checkbox"/> ulkomaisena kaukomyyjänä (AVL 63 a §) <input type="checkbox"/> yleishyödyllisenä yhteisönä tai uskonnollisena yhdyskuntana (AVL 12 § 1 mom.)	



Y5

**Yritys ei katso olevansa arvonlisäverovelvollinen** (liitä mukaan selvitys perusteluista)

Peruste sille, että yritys ei katso olevansa arvonlisäverovelvollinen

<input type="checkbox"/> vähäinen toiminta (AVL 3 §, 10 000 euroa)	<input type="checkbox"/> rahoitus- ja vakuutuspalvelut (AVL 41 § ja 44 §)	<input type="checkbox"/> yleishyödyllisen yhteisön / uskonnollisen yhdyskunnan arvonlisäveroton toiminta (AVL 4–5 §)
<input type="checkbox"/> terveyden- ja sairaanhoitopalvelut (AVL 34 §)	<input type="checkbox"/> esiintymispalkkiot tai tekijänoikeuskorvaukset (AVL 45 §)	<input type="checkbox"/> muu veroton toiminta, mikä?
<input type="checkbox"/> sosiaalihuolto (AVL 37 §)	<input type="checkbox"/> kiinteistön luovutukset (AVL 27 §)	_____
<input type="checkbox"/> koulutuspalvelut (AVL 39 §)		

**Palkanmaksua koskeva muutos tai lopettaminen**

	alkaen (pp.kk.vvvv)		pp.kk.vvvv
<b>Yritys ilmoittautuu</b> säännöllisesti palkkoja maksavaksi työnantajaksi		<b>Yritys lopettaa</b> säännöllisesti palkkoja maksavana työnantajana	

**Ennakkoperintärekisterin muutos tai lopettaminen**

Rekisteriin merkitään tai rekisteristä poistetaan aikaisintaan ilmoituksen saapumispäivästä

	alkaen (pp.kk.vvvv)		pp.kk.vvvv
<b>Yritys hakeutuu</b> ennakkoperintärekisteriin (EPL 25 §)		<b>Yritys lopettaa</b> ennakkoperintärekisteröitynä	

YTJ

**Vakuutusmaksuverovelvollisuuden muutos tai lopettaminen**

	alkaen (pp.kk.vvvv)		pp.kk.vvvv
<b>Yritys ilmoittautuu</b> vakuutusmaksuverovelvolliseksi		<b>Yritys lopettaa</b> vakuutusmaksuverovelvollisena	

**Toiminta keskeytetään** (keskeytystietoa ei rekisteröidä kaupparekisteriin eikä toimintaa merkitä lopetetuksi)

	alkaen (pp.kk.vvvv)
<input type="checkbox"/> määräajaksi / 20 – / 20	<input type="checkbox"/> toistaiseksi

**Oma-aloitteisten verojen verokausi**

Jos yrityksen liikevaihto on enintään 100 000 euroa kalenterivuodessa, arvonlisäveron, ennakonpidätykset, työnantajan sosiaaliturvamaksun ja lähdeverot voi ilmoittaa ja maksaa neljännesvuoden jaksoissa. Jos liikevaihto on enintään 30 000 euroa, arvonlisä-veron voi ilmoittaa ja maksaa kalenterivuositain ja muut verot neljännesvuositain. Liikevaihtoon lasketaan myös yrityksen ulko-mainen liikevaihto.

<input type="checkbox"/> Kalenterivuoden liikevaihto on enintään 30 000 euroa	<input type="checkbox"/> Kalenterivuoden liikevaihto on 30 001–100 000 euroa
<input type="checkbox"/> Kalenterivuoden liikevaihto on yli 100 000 euroa	
Haluttu verokausi arvonlisäverotuksessa	Haluttu verokausi työnantajasuorituksissa
<input type="checkbox"/> vuosi	<input type="checkbox"/> neljännesvuosi
<input type="checkbox"/> neljännesvuosi	<input type="checkbox"/> kuukausi
<input type="checkbox"/> kuukausi	

Verohallinto päättää verokauden pituuden ja lähettää siitä kirjallisen ilmoituksen.

**Ennakkoveroa koskevat tiedot**

	euroa		euroa
<b>Kuluvan tilikauden</b> arvioitu liikevaihto		<b>Kuluvan tilikauden</b> arvioitu tulos	

Ennakkovero määrätään yhtiömiehille ilmoitetun tulo-osuuden mukaan.



## HAASTATTELUKYSYMYKSET

	Teema 1	Teema 2	Teema 3	Teema 4
Aihealueet	Liiketoiminta- kauppa	Ky:n purku	Yritysjärjestelyistä ja -kaupoista yleisesti	Kehityskohdat
Vastaaja	- kirjanpitäjä - yritysneuvoja - pankin asiantuntija - veroasiantuntijat - uusi yrittäjä	- kirjanpitäjä - yritysneuvoja - pankin asiantuntija - veroasiantuntijat	- kirjanpitäjä - yritysneuvoja - pankin asiantuntija - uusi yrittäjä - veroasiantuntijat	- kirjanpitäjä - yritysneuvoja - pankin asiantuntija - uusi yrittäjä

### TEEMA 1.

1. Miten liiketoimintakaupan myyntiprosessi alkaa ja etenee tahollanne ja mitä asiakirjoja siihen tarvitaan?
2. Millaisia myyntistrategioita käytätte?
3. Mitä yhteistyötahoja teillä on myyntiprosessin aikana?
4. Sukupolvenvaihdosten määrä verraten omistajanvaihdoksiin?
5. Millaisia ovat yleisimmät yritysjärjestelytilanteet?
6. Mitä ovat yleisimmät syyt liiketoimintakauppoihin?
7. Miten määrittelette yrityksen liiketoiminnan arvon? Laadullisten tekijöiden vaikutus arvonmäärityksessä?
8. Mitä myyjän tulisi huomioida ennen liiketoimintakauppaa?
9. Myyjään kohdistuvien verotuksellisten seikkojen painoarvo liiketoimintakauppoissa? (kirjanpitäjä)
10. Mitä toimia liiketoimintakauppa edellyttää kirjanpitäjältä ja tilintarkastajalta ennen kaupantekoa ja sen jälkeen? (kirjanpitäjä)
11. Teettekö itse tilintarkastuksia ja minkä tyyppisiä? (kirjanpitäjä)
12. Kuinka kauan NDA-sopimukset ovat voimassa? Millaisia seuraamuksia rikkomisesta voi seurata? (yritysneuvoja)
13. Pankin palvelut liiketoimintakauppatilanteessa? (pankin asiantuntija)

## TEEMA 2.

1. Miten yrityksen purkuprosessi alkaa ja etenee tahollanne ja mitä asiakirjoja siihen tarvitaan?
2. Mitä ovat yleisimmät syyt yhtiöiden purkuun? Entä kommandiittiyhtiöiden?
3. Mikä on yksinkertaisin ja kustannustehokkain tapa purkaa yhtiö?
4. Tapahtuuko Ky:den purkuja enemmän kuin myyntejä?
5. Tapahtuuko Ky:den yksimielisiä purkuja enemmän kuin selvitystilan tai konkurssin kautta tapahtuvia purkuja?
6. Mitä omistajan tulisi huomioida ennen yhtiön purkua?
7. Mitä toimia yhtiön lopettaminen edellyttää kirjanpitäjältä ja tilintarkastajalta ennen purkua ja sen jälkeen? (kirjanpitäjä)
8. Tilinhaltijan toimenpiteet yrityksen purkutilanteessa? (pankin asiantuntija)

## TEEMA 3.

1. Kuinka paljon teillä on keskimääräisesti yritysjärjestelyihin/yrityskaappoihin liittyen toimeksiantoja vuositasolla?
2. Yleisin toimintatapa yrityksestä tai sen osista luovuttaessa;
  - yrityksen tai sen osien myynti, esim. osakkeet Oy:ssä, yhtiömiesosuudet Ky:ssä jne.
  - liiketoiminnan myynti, sis. käyttö- ja vaihto-omaisuus, goodwill-arvo ja muut varat
  - yhtiön ja sen liiketoiminnan myynti kokonaisuutena
  - yhtiön purku
  - konkurssi

## TEEMA 4.

1. Millaisia ovat yleisimmät ongelma-/kehityskohdat erilaisissa yritysjärjestelytilanteissa?

## MUUT KYSYMYKSET

### Uusi yrittäjä

#### 1. Taustatietoja

- Mistä löysit liiketoiminnan myynti-ilmoituksen?
- Ennakkokokemuksesi yrittäjyydestä/liikkeen pitämisestä?
- Mitä kursseja/koulutuksia kävit ennen yrityksen perustamista/liiketoiminnan ostoa?
- Mitä asiantuntijatahoja käytit apunasi ennen yrityskauppoja (liiketoimintakauppa sekä yhtiön perustaminen)?

#### 2. Liiketoimintakauppa ja yrityksen perustaminen

- Miksi valitsit yhtiömuodoksi Oy:n?
- Millaisia vaiheita ja missä järjestyksessä sinulla oli ennen liiketoimintakauppoja?
- Mitä etuja/haittoja näet valmiin liiketoiminnan ostamisessa?
- Miten omat oletuksesi poikkesivat todellisesta tilanteesta yrityksen perustamisen ja liiketoimintakaupan suhteen?
- Tekisitkö mitään asioita toisin liiketoimintakauppojen tai yrityksen perustamisen suhteen?
- Mitä liiketoiminnan ostoa harkitsevan tulisi ottaa huomioon ennen kaupantekoa ja sen jälkeen?
- Mitä kehityskohtia ja/tai ongelmia näet yrityksen perustamisvaiheessa ja liiketoimintakauppatilanteessa?