

---

# **Viheralan yrityksen yhtiöittäminen ja sukupolvenvaihdos**



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Maisemasuunnittelun koulutusohjelma

Lepaa, 14.5.2012

Janika Mutanen



LEPAA  
Maisemasuunnittelun koulutusohjelma  
Viherrakentaminen

---

<b>Tekijä</b>	Janika Mutanen	<b>Vuosi</b> 2012
<b>Työn nimi</b>	Viheralan yrityksen yhtiöittäminen ja sukupolvenvaihdos	

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön taustalla on yritykseen tehdystä strategiatyöstä saadut tulevaisuuden kehitysehdotukset. Näitä kehitysehdotuksia oli muunmuassa asetteittainen sukupolvenvaihdos. Tämän työn tekijällä on case-yrityksessä lähes kymmenen vuoden työkokemus. Työ on opittu tekemällä, vaiheittain on edetty haasteellisempiin työtehtäviin ja on nähty yrittäjän arkea sivusta. Seuraavana onkin vuorossa pohdinta yrittäjyyteen siirtymisestä, työn mukana pohditaan tätä seuraavaa askelta. Näkökumana on sukupolvenvaihdos mahdollisen tulevan jatkajan silmin. Tarkoituksena on suunnitella viheralan case-yritykseen sukupolvenvaihdos sekä siihen sisältyvä yhtiömuodon muutosprosessi.

Työssä on sovellettu kirjoittajan omaa näkemystä yritysmaailmasta, haettu asiantuntijoiden sekä muiden yrittäjien näkemyksiä ja mielipiteitä. Teoria-tietoa on etsitty kirjallisuudesta, tilastoista, osakeyhtiölaista, tutkimuksista, opinnäytetöistä sekä yrityspuolen artikkeleista.

Visioita ja kehitysehdotuksia löytyi, niitä ovat muunmuassa kansainvälisten harjoittelijoiden rekrytointi, blogi internetsivujen uusimisen yhteydessä, integroituminen osuuskuntaan, paikallisuus ja yrityksen hitaat arvot. Jatkossa keskitytään kehitysehdotusten toimeenpanoon ja prosessien seurantaan. Uudet hankkeet laitetaan käyntiin, toteutetaan yhtiöittäminen, jaetaan vastuuta eteenpäin ja ruvetaan kehittämään yritystä.

**Avainsanat** Sukupolvenvaihdos, yhtiömuodon muutos, yhtiöittäminen, viherala, viherrakentaminen

**Sivut** 26 s. + liitteet 2 s.

LEPAA  
Degree Programme in Landscape Design

---

<b>Author</b>	Janika Mutanen	<b>Year</b> 2012
<b>Subject of Bachelor's thesis</b>	Succession and Incorporation In a Landscaping Enterprise	

---

ABSTRACT

The Background of the thesis is from a strategic analysis done for the case company in the year of 2011. Development proposals were given in this strategic analysis, which was for example to do a gradual change of generation in the company.

The author of this thesis has almost ten years of experience working in the case company. The job has been learned by working, gradually gone forward towards more challenging assignments and tasks, the reality of entrepreneurs everyday-life has been seen in by-standers eyes for years.

The next step would be the future entrepreneur's soul-searching and speculation of the steps of the succession and finally becoming an entrepreneur. The aim was to plan the succession process which includes changing the form of business. The perspective on thesis is that of a possible continuator of the case company.

The author of the thesis applied her own point of view about the world of business, sought insights and opinions from experts and authorities. Literature, statistics, Company Act, researches and other theses regarding the subject and articles from business journals gave the theory base for this thesis.

Visions and more development proposals were discovered. Those were for example recruiting trainees from Europe, setting up a blog in pursuance of updating the company's internet pages, joining a cooperative, locality and slow values combined into business. In the future the business should focus on the realization of development proposals and follow-ups of the planned processes. New projects will be started, incorporation realized, liabilities passed on and the general development of the company should be on.

**Keywords** Succession, change of generation, incorporation, strategy, landscaping.

**Pages** 26 p. + appendices 2 p.



# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	VIHERALAN YRITYSTOIMINTA.....	2
2.1	Yhtiömuodot.....	2
2.1.1	Toiminimi .....	2
2.1.2	Avoin yhtiö .....	3
2.1.3	Kommandiittiyhtiö .....	3
2.1.4	Osakeyhtiö .....	3
2.1.5	Osuuskunta .....	4
2.1.6	Franchising .....	5
2.2	Yritystoiminta viheralalla.....	5
2.2.1	Suunnittelu.....	5
2.2.2	Tuotanto.....	6
2.2.3	Myynti ja kauppa.....	6
3	YRITYSJÄRJESTELYT.....	6
3.1	Toiminimestä osakeyhtiöksi.....	7
3.2	Sukupolvenvaihdos .....	9
3.2.1	Jatkajan tunnistaminen .....	10
3.2.2	Sukupolvenvaihdoksen tekninen toteutus .....	10
4	VIHERALAN YRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOKSEN SUUNNITTELU .	11
4.1	Strategiatyöstä visio .....	11
4.2	Case-yrityksen historia.....	12
4.3	Case-yritys nykyisin .....	12
4.4	Visio .....	13
4.4.1	Kehitysehdotuksia .....	14
4.4.2	Uusi hanke .....	15
4.5	Toiminimestä osakeyhtiöksi.....	16
4.5.1	Osakeyhtiön rakenne .....	17
4.6	Sukupolvenvaihdos .....	18
4.6.1	Jatkaja .....	18
4.6.2	Asiakkaat ja sidosryhmät.....	19
4.6.3	Ulkopuolinen apu .....	20
4.6.4	Sukupolvenvaihdoksen tekninen toteutus .....	21
4.6.5	Sukupolvenvaihdoksen toteutuksen jälkeen.....	22
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	23
	LÄHTEET .....	25
Liite 1	Yhtiöittämisen prosessikaavio case-yrityksessä	
Liite 2	Sukupolvenvaihdoksen prosessikaavio case-yrityksessä	



## 1 JOHDANTO

Suuri osa suomalaisista yrityksistä on perheyrityksiä ja suuri osa yrittäjistä on lähestymässä eläkeikää eli tarvetta sukupolvenvaihdoksille, ja nimenomaan onnistuneille sellaisille, on. Sukupolvenvaihdoksella tavoitellaan sujuvaa ja luonnollista liiketoiminnan jatkuvuutta ja työllisyyden turvaamista. Vaihdoksen suunnittelu on tärkeää aloittaa ajoissa, koska vaihdos on pitkä prosessi ja prosessin eri vaiheisiin on varattava riittävästi aikaa. Hitaan ja asteittaisen vaihdosprosessin on huomattu olevan toimivin ja kiuttomin luopujan sekä jatkajan näkökulmasta.

Opinnäytetyöni ideana on suunnitella sukupolvenvaihdosta sekä käydä läpi yrityksen muutosprosessia toiminimestä osakeyhtiöksi. Teimme Hämeen ammattikorkeakoulun Strategiatyön kurssilla case-yritykseen harjoitustyön, jossa jatkosuunnitelmiksi päätettiin suunnitella asteittaista sukupolvenvaihdosta. Tämän työn johtopäätökset loivat pohjan opinnäytetyön pohdinnoille.

Edellisten muutaman vuoden aikana on työpaikallani pohdittu yrityksen tulevaisuutta. Mitä sitten tapahtuu kun ydinporukka jää eläkkeelle, kuka jatkaa yritystoimintaa ja miten tulevaisuudessa jatketaan, ovat kysymyksiä jotka ovat päässämme risteilleet. Näin tässä dilemmassa mahdollisuuden opinnäytetyölle. Olen ajatellut tulevaisuuttani yrittäjänä ja opinnäytetyöni kautta tarkastelen case-yrityksen tulevaisuuden mahdollisuuksia omassa tulevaisuudessani ja omien arvojeni mukaan. Pohdin siis mahdollisuuttani yritystoiminnan jatkajana. Olisiko mahdollista toteuttaa hitaan elämän arvoja kasvavassa yrityksessä, viheralalla ja muutenkin yritysmaailmassa ja miten se sitten tehdään. Samankaltainen hitaan elämän filosofia on case-yrityksen nykyisellä yrittäjällä, mutta mielestäni yritys ei sellaisenaan ole omiin arvoihini sopiva ja toimiva. Jotain täytyy muuttaa, mutta mitä?

Kyseessä oleva case-yritys on perheyritys Tampereella, joka on aloittanut toimintansa vuonna 1996. Yritys työllistää nykyisin viherrakennuskauden aikana 3-8 henkilöä vuosittain. Yritys on kasvanut hieman vuosien varrella, mutta ilman varsinaista päämäärää. Tarkoitukseni on myös löytää suunta mihin halutaan edetä ja työkalut siihen miten sinne päästään sekä tarkastella tulevaisuuden mahdollisuuksia ja löytää se polku millä halutaan kulkea.

## 2 VIHERALAN YRITYSTOIMINTA

Työtilanne ja tulevaisuuden näkymät viheralalla koetaan hyvänä Viheraluerakentajat Ry:n mukaan. Stratebility Oy:n Viheraluerakentajat Ry:lle teettämän jäsenkyselyn mukaan 88% yrittäjistä pitää työtilannetta hyvänä. Saman kyselyn mukaan eniten yrityksiä on liikevaihdoltaan kokoluokassa 0,5–3 miljoonaa euroa, keskimäärin nämä yritykset työllistävät vuosittain 10–30 henkilöä. (Viherrakentamisessa vahvaa kasvua, 28.3.2012)

Viheraluerakentajat Ry:n jäsenyrityksistä suurin osa on osakeyhtiöitä. Lisäksi jäsenissä on paljon kommandiittiyhtiöitä sekä toiminimellä yritystoimintaa harjoittavia. (Jäsenyritykset, 10.4.2012) Case-yritys ei kuulu enimpien jäsenyritysten kokoluokkaan, vaan toiminimellä yritystoimintaa harjoittaviin pieniin perheyrittäjiin, jonka liikevaihto vuonna 2010 oli 150 000€.

### 2.1 Yhtiömuodot

Yhtiömuodon voisi määritellä oikeudelliseksi muodoksi harjoittaa yritystoimintaa. Suomessa yhtiömuotoja ovat toiminimi, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö ja osuuskunta.

Toimintamuodon valintaan vaikuttaa perustajien lukumäärä, toiminnan laajuus, haluttu varojen käyttö, hallinnon yksinkertaisuus, toiminnan joustavuus, yrityksen jatkuvuus, voitonjako ja tappion kattaminen sekä verotus. (Yritysmuoto, nd. ; Honkamäki & Pennanen 2010, 29).

#### 2.1.1 Toiminimi

Melko yksinkertainen tapa aloittaa yrittäminen on perustaa toiminimi. Tämä on yleinen vaihtoehto perheyrittäjissä. Tällaista yrittäjää kutsutaan myös yksityiseksi elinkeinonharjoittajaksi. Työskentely on hyvin itsenäistä, yrittäjä tekee itse päätökset ja pääomaa ei periaatteessa tarvitse olla. (Yritysmuoto, nd.)

Yrittäjä kantaa vastuun koko omaisuudellaan ja samalla toisaalta omalla työpanoksellaan voi määritellä kuinka paljon tienaa. Yrityksestään yrittäjä ei voi nostaa palkkaa, mutta hän voi nostaa varoja käyttöönsä yksityisotoina. (Yritysmuoto, nd.) Työpanos ja sitoutuminen yritykseen ovat erityisen tärkeitä tämällyyppisessä yrittämisessä. (Raatikainen 2011, 69)



### 2.1.2 Avoin yhtiö

Avoin yhtiö on hyvä vaihtoehto jos perustajia on vähintään kaksi, yleinen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Yhtiömiehet vastaavat yhteisvastuullisesti koko omaisuudellaan yrityksen sitoumuksista, myös muiden yhtiömiesten tekemistä sitoumuksista. Pääomasijoitusta ei tarvita.

Yrityskumppaneiden välillä tulee olla hyvä luottamus ja tiivis yhteistyö, yleensä avoimen yhtiömuodon valitsevat perheyrietykset, juuri luottamuksen vuoksi. Avoin yhtiö voi maksaa palkkaa, mutta rahaa voi myös nostaa yksityisottoina. Tulos voidaan jakaa yhtiömiesten kesken, jonka jälkeen verotuskäytäntö on sama kuin yksityisellä elinkeinonharjoittajalla. Avoimessa yhtiössä on oltava tilintarkastajat tarkastamassa kirjanpitoa sekä tilinpäätöstä. (Raatikainen 2011, 69-75.) (Yritysmuoto, nd)

### 2.1.3 Kommandiittiyhtiö

Kommandiittiyhtiössä mukana on oltava vähintään yksi vastuunalainen yhtiömies sekä vähintään yksi äänetön yhtiömies. Vastuunalaiset yhtiömiehet vastaavat koko henkilökohtaisella omaisuudellaan yrityksen sitoumuksista. Yhtiömiesten keskinäinen luottamus tulee olla hyvä ja yhteistyökyky on tärkeä.

Äänetön yhtiömies on sijoittaja, joka sijoittaa yritykseen rahaa tai omaisuutta, hän ei tee päätöksiä eikä hänellä ole oikeutta edustaa yritystä. Äänetön yhtiömies saa sijoittamalleen pääomalle korkoa yrityksestä, tästä sovitaan yhtiösopimuksella. ( Yritysmuoto, nd ; Raatikainen 2011, 70-75.)

Vastuunalainen yhtiömies voi nostaa palkkaa tai nostaa rahaa yksityisottoina, voitto-osuus jaetaan vastuunalaisen ja äänettömän yhtiömiehen kesken. Tulos jaetaan myös yhtiömiesten kesken, jonka jälkeen verotetaan kuten yksityistä elinkeinonharjoittajaa. (Yritysmuoto, nd.)

### 2.1.4 Osakeyhtiö

Osakeyhtiön voi perustaa yksi tai useampi henkilö. Henkilö voi olla myös juridinen henkilö eli toinen yritys, säätiö, kunta tai valtio. Yritykseen tulee sijoittaa pääomaa ja tämän tulee olla vähintään 2500€. Julkiseen osakeyhtiöön tulee sijoittaa 80 000€ osakepääoma.

Yrityksen pääomasijoituksen, voi maksaa myös apporttina. Näin voidaan tehdä esimerkiksi silloin jos halutaan muuttaa toiminimi osakeyhtiöksi. Osakeyhtiölain 6 §:n mukaan tällöin esimerkiksi toiminimellä yritystoi-

mintaa harjoittava yrittäjä siirtää yrityksen varat ja velat apporttina osakeyhtiöön. Tilintarkastaja tekee selvityksen ja antaa lausunnon yrityksen taloudellisesta asemasta, eli onko yritys vähintään tuon 2500€ arvoinen ja voiko tällä maksaa pääomasijoituksen.

Osakkeen omistajan vastuu rajoittuu sijoitettuun pääomaan. Osakeyhtiön on pidettävä hallituksen kokouksia, jossa asioista päätetään ja kaikki kirjataan pöytäkirjaan sekä vuosittainen yhtiökokous kaikkien osakkaiden kesken. Päättäntävaltaa voi siirtää myös toimitusjohtajalle.

Osakkeenomistajat voivat saada osinkotuloja sekä nostaa palkkaa työpanoksesta riippuen. Yrityksen tuloksesta maksaa osakeyhtiö 24,5% veroa. Hallinnollisesti osakeyhtiö on raskaampi vaihtoehto kuin muut yhtiömuodot. (Raatikainen 2011, 70-76.) (Yritysmuoto, nd.) (Osakeyhtiölaki, 21.7.2006/624)

### 2.1.5 Osuuskunta

Osuuskunta on tiimiyrittämistä ja perustamiseen tarvitaan useita henkilöitä, mutta vähintään kolme. Jos henkilöitä on vähintään seitsemän, niin yrittäjillä säilyy oikeus työttömyysturvaan, tällöin Kansaneläkelaitoksen silmissä ei olla varsinaisesti yrittäjiä vaan normaaleja palkansaajia (Repo 2012, 12). Tavallisesti yrittäjällä, jos toimitaan esimerkiksi yksityisenä elinkeinonharjoittajana toiminimellä, ei ole oikeuksia työttömyysturvaan, jos toimeksiantoja tulee esimerkiksi vain kausittain ja osa vuodesta yrittäjä on tällöin työttömänä. Viherala on kausiluontoista työtä, jolloin kevästä syksyyn saattaa olla hyvinkin kiireistä. Talven hiljaisuus työrintamalla on useille yrittäjille haaste vuodesta toiseen.

Perustettaessa tehdään kirjallinen sopimus, joka sisältää osuuskunnan säännöt. Asioista päätetään yhdessä ja demokraattisesti osuuskunnan kokouksissa ja kaikki ovat mukana tasavertaisesti yhdellä äänellä, eli jäsenien omistamien osuuksien määrä ei vaikuta äänimäärään. Päättäntävaltaa voi myös jakaa hallitukselle ja toimitusjohtajalle.

Jäsenet maksavat osuusmaksun, jonka he saavat takaisin erotessaan. Vähimmäispääomaa ei ole. Jäsenet saavat palkkaa tekemästään työstä, laskut työstä kirjoitetaan osuuskunnan kautta. Jäsenille tulee myös pääoman korot, ylijäämän palautukset sekä korvaukset. Tuloksesta maksetaan 24,5% veroa. Osuuskunnassa päämääränä on tuottaa palveluita jäsenille, eikä niinkään maksimoida voittoa. Osuuskunnan jäsenien on mahdollista saada erilaisia palveluita toimintansa tueksi, kuten esimerkiksi tukea taloudenpiitoon. (Raatikainen 2011, 72-77) (Yritysmuoto, nd.)

## 2.1.6 Franchising

Yritystoimintaa voi harjoittaa myös franchising-konseptilla, tällöin yrittäjä ottaa franchiseantajalta vastaan liiketoimintamallin ja harjoittaa toimintaa annettujen ohjeiden ja määräysten mukaan. (Franchising yrittäjyyden mallina, 2012.)

Franchisetointa on määritelty seuraavanlaisesti

*Franchisetointa on kahden itsenäisen yrityksen, franchise-antajan ja -ottajan pitkäaikaista sopimusperustaista yhteistyötä, jossa franchise-antaja siirtää taloudellista vastiketta vastaan franchise-ottajalle oikeuden käyttää ennalta määriteltyjen ohjeiden mukaisesti sovitun ajan tietyllä alueella tai tietyssä paikassa hallitsemaansa liiketoimintakonseptia. (Franchisingkäsitteet, 2012)*

## 2.2 Yritystoiminta viheralalla

Viheralan yrittäjiä ovat mm. maisemasuunnittelijat, maisema-arkkitehdit, viherrakentajat, kivimiehet, puutarhurit, arboristit, metsurit, vihersisustajat ja floristit. Lisäksi viheralan yrityksiä ovat puutarhamyymälät, kukkakauopat, huoltoyhtiöt, taimistot, puutarhat, rakennusmateriaalien toimittajat, työkoneiden myynti- ja vuokrausfirmat. Viherala kattaa myös paljon maa- ja metsätalouden sekä maanrakennuksen yritystoimintaa, tässä opinnäytetyössä keskityn kuitenkin vain sellaiseen yritystoimintaan, joka linkittyy suoraan viherrakentamis- ja suunnitteluyrittäjyyteen. Tällainen yritystoiminta on lähellä caseyrityksen toimintaa.

### 2.2.1 Suunnittelu

Yritys suunnittelupuolella voi olla esimerkiksi suunnittelutoimisto, samalla periaatteella kuin arkkitehtitoimistot toimii. Suunnittelua voi harjoittaa pienimuotoisesti toiminimellä, jos työllistää esimerkiksi muutaman henkilön. Isompiakin toimijoita on, jolloin voi olla parempi miettiä muita vaihtoehtoja.

Suunnitteluun voisi sopia osuuskuntayrittäminen hyvin. Suunnittelutyö menee helposti suorittamiseksi paineen alla, osuuskuntayrittämisestä paineita syntyy vähemmän tuloksellisuuden kannalta katsottuna. Yrittäjäksi siirtymisen kynnys on myös pienempi, jos voi ajatella liittymistä johonkin jo olemassa olevaan osuuskuntaan. Tällöin voisi tehdä suunnittelutyötä osa-aikaisesti, ilman että se olisi taloudellisesti kovin raskasta. Elinkei-

nonharjoittajana suunnittelutyön tekeminen osa-aikaisesti käy melko kalliiksi ja byrokratiaviidakossa raskaaksi, siihen nähden jos sitä tekee vain vähän.

Usein yrityksissä suunnittelu on yhdistetty toteutukseen, eli tarjotaan koko paketti suunnittelusta toteutukseen ja hoitoon. Tällöin suunnittelu hinnoitellaan usein kalliiksi, että se ylipäättään kannattaa pitää yritystoiminnassa mukana. Toinen vaihtoehto on pitää suunnittelu pienimuotoisena.

Joko tai suunnittelusta katoaa helposti se alkuperäinen ajatus eli luovuus, kun siirrytään työelämään. Suorittaminen ei ole luovaa. Liika tuloksellisuus on suorittamista. Tästä syystä on hyvä miettiä kenelle suunnittelee, kuinka tärkeänä sitä pitää ja mitkä ovat ne rajat joissa haluaa työtään tehdä. Sitä kautta oikea yritysmuoto löytyy suunnittelijoillekin.

### 2.2.2 Tuotanto

Tuotannon puolella yrittäjinä toimivat viherrakennusfirmat, arboristit, metsurit, huoltoyritykset sekä vihersisustusyritykset.

Yritysmuoto riippuu usein koosta, yhden tai muutaman henkilön työllistävää yritys on yleensä toiminimellä, avoimen yrityksen saattaa valita perheyritys.

Osakeyhtiöitä on suurin osa Viheraluerakentajat Ry:n jäsenyrityksistä. Lisäksi jäsenissä on paljon kommandiittiyhtiöitä sekä toiminimellä yritys-toimintaa harjoittavia. (Jäsenyritykset, 10.4.2012)

### 2.2.3 Myynti ja kauppa

Myyntiä ja kauppaa ovat taimistot, puutarhamyymälät, rakennusmateriaalin toimittajat, työkonemyynti ja -vuokraus, rautakaupat sekä kukkakauopat. Yhtiömuoto riippuu lähinnä yrityksen koosta tälläkin puolella.

## 3 YRITYSJÄRJESTELYT

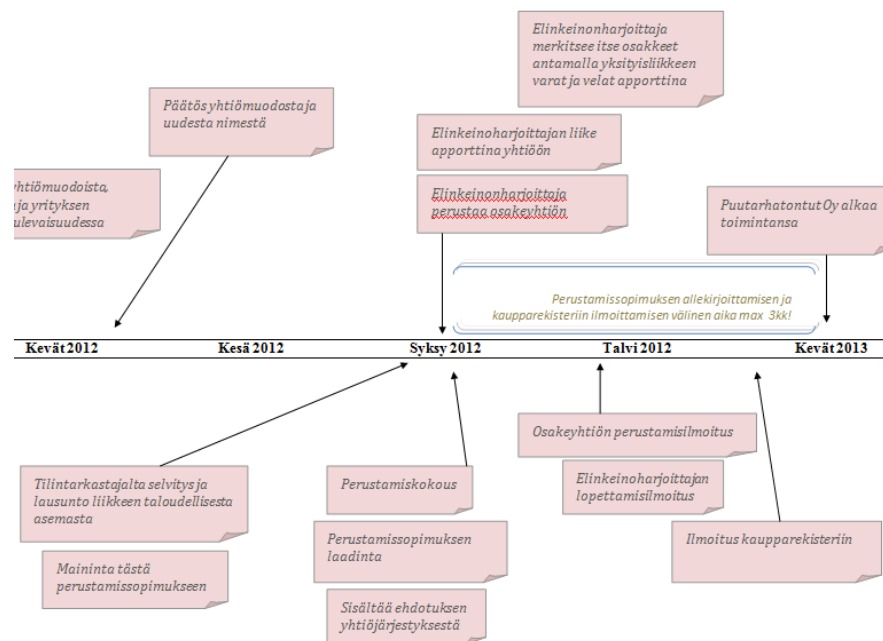
Yritysjärjestelyillä tarkoitetaan esimerkiksi yhtiömuodon muutoksia, yritysten sulautumista, jakautumista, liiketoiminnan siirtoa tai purkamista, osakevaihtoa sekä sukupolvenvaihdosta. Yhtiöittämisellä tarkoitetaan muutosprosessia yhdestä yhtiömuodosta toiseen, kuten esimerkiksi toiminimestä osakeyhtiöksi. (Yrittäjät, nd)

Sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan prosessia, jossa yritys osittain tai kokonaisuudessaan siirretään seuraavalle yrittäjäsukupolvelle. Omistajuus, johtajuus ja osaaminen siirretään eteenpäin. Omistajanvaihdoksesta puhutaan silloin kun yrityksen jatkaja tulee suvun ulkopuolelta. (Sukupolvenvaihdos, nd)

### 3.1 Toiminimestä osakeyhtiöksi

Käytännössä kyseessä ei ole toiminimen toimintamuodon muutoksesta osakeyhtiöksi, vaan toiminimen liiketoiminta siirretään apporttina perustettavalle osakeyhtiölle. Eli toiminimi lakkaa olemasta ja perustetaan uusi osakeyhtiö.

Osakeyhtiötä ei tarvitse perustaa annettavalla apportilla vaan osakeyhtiö voi olla perustettu jo aiemmin, mutta sillä ei ole saanut olla lainkaan toimintaa ennen liiketoiminnan luovutusta. (Honkamäki & Pennanen 2010, 342).



Kuvio 1. Yhtiöittämisen vaiheita yhtiömuodon päätöksen jälkeen (Liite 1)

Tilintarkastajan laatiman taloudellisen aseman selvityksen jälkeen pidetään perustamiskokous ja laaditaan perustamissopimus (Kuvio 1). Osakeyhtiötä perustettaessa perustettavan osakeyhtiön osakkeet merkitsee aiemmin toiminimellä elinkeinotoimintaa harjoittanut yrittäjä. Osakeyhtiöksi muuttaminen voidaan tehdä ilman, että varat tai liiketoiminta katsottaisiin luovutetuksi yrittäjän tuloverotuksessa (Honkamäki & Pennanen

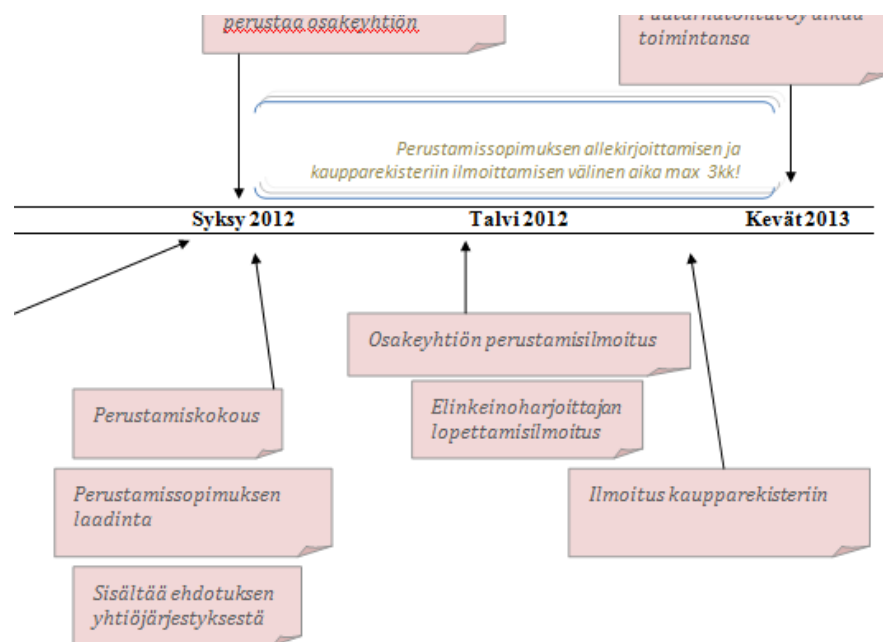
2010, 342). Elinkeinoharjoittaja merkitsee osakkeet antamalla liikkeen tulot ja varat apporttina osakeyhtiöön. Hänen täytyy tässä vaiheessa toimia yksin, ja osakkeet luovutetaan/myydään uusille osakkaille myöhemmässä vaiheessa.

Osakeyhtiölain 21.7.2006/624 2. luvun 1 § :n mukaan johdon jäsenten ja tilintarkastajien toimikausi alkaa perustamissopimuksen allekirjoituksesta.

Perustamissopimukseen kirjataan ylös

- sopimuksen päivämäärä
- kaikki osakkeenomistajat ja heidän merkitsemänsä osakkeet
- osakkeesta yhtiölle maksettava määrä (caseyrityksen tapauksessa maininta apportista)
- osakkeiden maksuaika
- yhtiön hallituksen jäsenet
- ehdotus yhtiöjärjestyksestä

Yhtiöjärjestykseen mainitaan toiminimi, yrityksen kotipaikkakunta sekä toimiala. (Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624 2. luku 2§ ja 3§)



Kuvio 2. Yhtiöittämisen loppuvaiheita (Liite 1.)

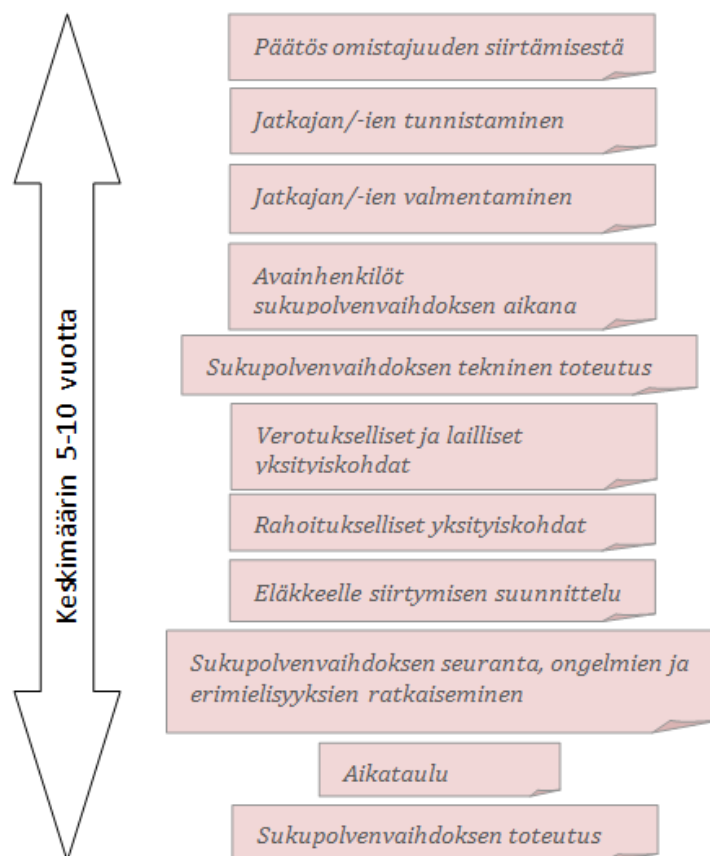
Yhtiö ilmoitetaan rekisteröitäväksi kaupparekisteriin 3 kuukauden kuluessa perustamissopimuksen allekirjoittamisesta, muutoin yhtiön perustaminen raukeaa (Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624 2. luku 8 §.)

### 3.2 Sukupolvenvaihdos

Sukupolvenvaihdoksen tavoitteena on luonnollinen liiketoiminnan jatkuminen. Sukupolven vaihdokset ovat pitkiä prosesseja joten sen suunnitteluun, valmisteluun ja toteutukseen täytyy varata riittävästi aikaa. Yleinen ohje on 5-10 vuotta. Sukupolvenvaihdosta kuvataan yrityksen elinkaaren vaiheeksi, jossa yrityksen toimintaa tulee tarkastella huolella. (Heinonen 2005, 15 .)

Sukupolvenvaihdoksen aikaisella suunnittelulla pyritään välttämään kiiretilanne, jossa vaihdokselle ja jatkajan löytymiselle jää hyvin vähän aikaa, mikä tekee vaihdosprosessin sujuvan etenemisen haasteellisemmaksi ja epätaloudellisten päätösten riski kasvaa.

Suunnittelun alkuvaiheessa tunnistetaan jatkaja sekä avainhenkilöt, jotka ovat sukupolvenvaihdosprosessin aikana mukana, jotkut vain apuna siirrossa (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Sukupolvenvaihdossuunnitelman pääkohtia (Heinonen 2005, 25.)

### 3.2.1 Jatkajan tunnistaminen

Yksi vaihtoehto on jatkajan tunnistaminen perheestä tai lähisuvusta, yrittäjän lapsi, serkku tai mikä tahansa muu sukulainen, joka on esimerkiksi työskennellyt yrityksessä aiemmin ja tutustunut yrityksen toimintaan sivustakatsojana jo kenties vuosien ajan. Luopujalla on kenties pienempi kynnys siirtää yritystoiminta läheiselle henkilölle. Yritys on kuitenkin todennäköisesti luopujan elämäntyö ja suuresti määritellyt hänen elämänsä vuosia. (Heinonen 2005, 23)

Yhtenä vaihtoehtona on myös yrityksen myyminen perheen tai suvun ulkopuoliselle jatkajalle. Tällainen omistajanvaihdos on melko yleinen tapa siirtää yritys eteenpäin. Esimerkiksi Suomen Yrityskauppa välittää yrityksiä eteenpäin ja auttaa jatkajan ja luopujan kohtaamisessa. (Yrityskaupat, 2012.)

Yrityskaupat voidaan jakaa kahteen pääryhmään

1. liiketoiminta- eli substanssikaupat
2. yhtiöosuuskaupat

Tällaisella jaolla on lähinnä verotuksellista merkitystä. Liikkeen- ja ammatinharjoittajien kauppa on aina substanssikauppa, mutta yhtiömuotoisessa yrityksessä kaupan muoto voidaan valita kaupan muoto. Substanssikaupassa sovelletaan elinkeinoverolain (EVL) säännöksiä ja yhtiöosuuskaupassa tuloverolain (TLV) säännöksiä. (Heinonen ym. 2005, 62-63)

Lopettaminenkin on vaihtoehto, ei kuitenkaan ehkä parhain sellainen. Stenholmin sanoin yrityksen lopettaminen on yritysten, elinkeinoelämän ja työntekijöiden kannalta huonoin vaihtoehto. Lopettamisen myötä menetetään elämäntyötä, työpaikkoja ja suuri määrä käytännön osaamista. Joskus tämä on kuitenkin ainoa vaihtoehto, jos esimerkiksi yrityksen taloudellinen tilanne tai tulevaisuuden näkymät eivät kannusta yrityksen jatkamiseen. (Heinonen ym. 2005, 23.) On myös mahdollista, että yrittäjä ei yksinkertaisesti löydä mieleistensä jatkajaa ja näin ollen saattaa vain haluta lopettaa.

### 3.2.2 Sukupolvenvaihdoksen tekninen toteutus

Sukupolvenvaihdoksen yhteydessä verotusta suunnitellaan myös. Verosuunnittelulla tarkoitetaan, että yritys siirtää omistusta sukupolvelta toiselle verotuksellisesti tarkoituksenmukaisella tavalla. Verosuunnittelun takia sukupolvenvaihdoksen toteutukselle kannattaa varata reilusti aikaa. (Heinonen ym. 2005, 41).

Jaakko Ossan mukaan vaihdokset toteutetaan usein vaiheittain. Tilanteesta riippuen osa omaisuudesta voidaan toteuttaa lahjoituksella, osa kauppana tai osa omien osakkeiden lunastuksella. (Heinonen ym. 2005, 107.)



Verotuksellisten ja muiden taloudellisten asioiden selvittämisessä kannattaa käyttää apuna asiantuntijoita, että varmistutaan asioiden sujumisesta tarkoituksen mukaan. Esimerkiksi yrityksen oma tilitoimisto sekä uusyrityskeskukset välittävät asiantuntijoita juuri näissäkin tapauksissa.

Sukupolvenvaihdoksen yhteydessä täytyy usein laatia paljon asiakirjoja. Laadittavia asiakirjoja ovat muun muassa osakassopimus, testamentti, avioehtosopimus. (Heinonen ym. 2005, 111-119.)

## 4 VIHERALAN YRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOKSEN SUUNNITTELU

Tarkastelemani case-yritys toimii nykyisin toiminimellä. Toiminimi on liiketoiminnan harjoittamista varten perustettavista yritysmuodoista hallinnollisesti yksinkertaisin (Honkamäki yms 2010, 342) ja tämä on ollut yksi tärkeä valintakriteeri alunperin kun kyseinen yritys on perustettu. Haluttiin, että työskentely on itsenäistä ja joustavaa sekä ohjat pidettävissä mahdollisimman paljon omissa käsissä.

### 4.1 Strategiatyöstä visio

Strategiatutkija Juha Näsi on määritellyt strategian organisaation toiminnan juoneksi, sen tapahtumisen punaiseksi langaksi (Lindroos yms. 2010, 25.) Strategiaprosessin avulla yritys tai organisaatio pyrkii saavuttamaan tulevaisuuden tavoitteet. Kyseinen prosessi koostuu pohdinnoista, johtopäätöksistä, valinnoista ja toimenpiteistä. Lindroos ja Lohivesi kutsuvatkin strategiaa oman organisaation toimintaan liittyväksi innovoinniksi. (Lindroos yms 2010, 25-26)

Vuonna 2011 Hämeen Ammattikorkeakoulun Strategiatyön kurssilla tehty laaja harjoitustyö samaiseen case-yritykseen antoi lähtötiedot pohdinnoille ja suuntaa tulevaisuuden kehitysideoille. Työssä ehdotettuja kehitysideoita on yrityksessä mietitty kuluneen vuoden aikana. Jotkut ideat pyritään toteuttamaan ja osa on tarkemman tarkastelun jälkeen todettu sopimattomaksi kyseiselle yritykselle ja tähän hetkeen.

Strategiatyössä tultiin muun muassa siihen johtopäätökseen, että talousasiat ulkoistetaan, markkinointia lisätään, asteittainen sukupolvenvaihdos suunnitellaan ja toteutetaan, julkisia hoitokohteita sekä OK-talokohteita pyritään lisäämään. Tuotteiden hinnottelun koettiin tarvitsevan tarkastelua ja sitä haluttiin nostaa, jotta toiminta ei olisi tappiollista. Nämä edellä mainitut johtopäätökset on päätetty ottaa tulevaisuuden toteutukseen mukaan.

## 4.2 Case-yrityksen historia

Case-yritys perustettiin Tampereelle yhden henkilön yrityksenä vuonna 1996. Aluksi toiminta-alueena oli yrittäjän asuinympäristö, työvälineinään hänellä oli tuolloin lapio, kottikärry ja polkupyörä.

Yritys laajeni parissa vuodessa hieman ja työllisti 3 henkilöä. Uusien työntekijöiden myötä mukaan tuli auto ja peräkärry, minkä johdosta pystyttiin laajentamaan toiminta-alueita. Nollasta lähdettiin ja vuonna 2010 liikevaihto oli 150 000, edelleen hyvin pieni. Yritys on jatkanut kasvuaan pikkuhiljaa ja nykyisin yritys työllistää viherrakennuskauden aikana 3-8 henkilöä. Talvikaudella töissä on vain 1-2 henkilöä.

Oma urani yrityksessä on lähtenyt käyntiin satunnaisista rikkaruohonkittämistöistä, laajentunut maa-aineksen kottikärräämiseen ja lapiotöihin, istuttamiseen ja leikkaamiseen sekä näin kymmenen vuoden työkokemuksen jälkeen työnjohdonharjoitteluun ja suunnittelun työtehtäviin.

## 4.3 Case-yritys nykyisin

Case-yritys ei kilpaile suurten viherrakennusyritysten kanssa toimeksiantoista, kilpailutilanne syntyy enemmän pienten yritysten kanssa, jotka tarjoavat nopeita, joustavia ja pieniä ongelmaurakoita.

Kyseisessä yrityksessä tärkeä menestystekijä on juuri joustava palvelu, nopea reagointi sekä se, että sopimuksista pidetään kiinni, myös suullisista.

Imagoa kuvaavat sanat ihmisläheinen, pieni, lämmin, humoristinen, suora ja rento. Yrittäjää itseään ei varsinaisesti imago kiinnosta, hän vain on oma itsensä ja toimii omien arvojensa mukaan.

Tuotannossa yrittäjä itse on mukana, suunnittelusta rakentamiseen ja konsultointiin. Kaikki työntekijät oikeastaan osallistuvat kaikkeen, kivi- ja puutyömiehet ovat mukana myös kitkemässä rikkaruohoja silloin kun rakennusurakoita ei ole työnalla. Kesätyöntekijät osallistuvat rakennustöihin ja pääsevät harjoittelemaan myös työnjohdon tehtäviä tarvittaessa.

Varastoja yrityksellä ei ole, hankinnat tehdään tarpeen mukaan. Mainostaminen on hyvin pienimuotoista. Yrittäjä kirjoittaa asuinalueensa lehdesä kolumnia ja työvaatteissa lukee yrityksen nettisivut. Puskaradion kautta tulee suurin osa (95 %) kaikista töistä.

Taloushallinto on hoidettu yrityksen sisäisesti. Erillistä kirjanpitoa ja tilinpäätöstä ei tehdä, tiedot on veroilmoituksessa.

Ihmisten käyttöaste yrityksessä on inhimillinen. Ihmiset tekevät töitä ahkerasti oman inspiraation vuoksi. Harvoin tehdään kahdeksan tunnin työpäiviä. Yrittäjän ideana on ollut työllistää ennemmin kolme henkilöä kauden tunnin ajan, kuin kaksi kahdeksan tunnin ajan, koska Tampereella on paljon nuorisotyöttömyyttä. Vakituiset työntekijät alkavat lähennellä jo eläkeikää ja nuorta polvea olisi syytä saada lisää remmiin. (Mutanen, J. ym 2011)

#### 4.4 Visio

Case-yrityksessä yrittäjällä on selkeä filosofia siitä miten asiat pihassa hoituu. Tuntuu vain luonnolliselta pitää tämä filosofia mukana tulevaisuudessakin, koska yrityksessä siihen uskotaan. Asiakkaista ja työntekijöistä huokuu kunnioitus yrittäjän tietämystä ja ammattitaitoa kohtaan.

Hänen filosofiansa perusteella syntyy suunnitelmat ja tärkeysjärjestys pihatöissä, kasvit ja toiminnallisuus ovat järjestyksessä ykkösenä, sen jälkeen kaikki muu hoituu luonnollisesti.

Kasvit kasvaa siellä missä ne haluaa ja me rakennetaan niiden ympärille. Siitä syntyy luonnon harmonia.

Yrittäjä

Ihmiset ottaa tämän vaan työnä, suorituksena. Yritetään kontrolloida luontoa ja pihaa. Pihan käyttötarkoitus muuttuu jatkuvasti, se pitää ottaa huomioon.

Yrittäjä

Sellaiset ihmiset, jotka jaksavat vihata puutarhatonttuja, ovat varmasti niin vinksahaneita, ettei me sellaisia asiakkaita halutakaan. Tästä syystä firma kulkee nimellä puutarhatontut.

Yrittäjä

Tulevaisuuden avainsanoja yrityksen liikeideassa voisivat olla yhteisöllisyys, paikallisuus, pienuus ja luonnonmukaisuus.

Strategiatyössä (2011) ympäristön uhiksi listattiin muun muassa aviomiespalvelut. Aviomiespalveluhan on palveluyritys, josta voi tilata vuokra-aviomiehen tekemään lumitöitä, kasaamaan hyllyjä tai vaikka tekemään pieniä remontteja tai pihatöitä. Aviomiespalvelu mainostaa vuokra-aviomiesten olevan käteviä käsistään ja eri alojen ammattilaisia, he toimivat omilla toiminimillään itsenäisinä yrittäjinä ( Vuokra-aviomiehet, nd). Tällaisen palveluyrityksen kanssa kilpaillaan osittain samoista asiakkaista. Muita kilpailijoita ovat monipuolista palvelua tarjoavat pienet joustavan

palvelun viherrakennus- ja suunnittelu yritykset. Yrittäjä ei tosin ole kokenut kilpailijoita uhkana tähän mennessä, kilpailu on hyvin pientä.

### 4.4.1 Kehitysehdotuksia

Kehitysehdotuksenani on panostaa paikallisuuteen, yrityksen sijaintipaikan alueen tavallisiin asukkaisiin ja heidän auttamiseen, myös pikkuhommissa pihan puolella.

Pääkehityskohteet yrityksessä

- liikeidean selkeytys
- henkilöstö
- hinnoittelun tarkastus
- nettisivujen päivitys ja uusi blogi
- konsultoinnit

Case-yrityksen yksi vahvuuksista on nopea ja joustava palvelu. Pieniin töihin panostetaan yhtälailla kuin isompiin projekteihin.

Heikkoutena on ikääntyvä henkilöstö, joka ei jaksakaan tehdä niin paljon ruumiillista työtä kuin ennen. Henkilöstön iän voisi kääntää vahvuudeksi siten, että panostetaan niihin töihin joita henkilöstö jaksaa vielä hyvin tehdä koska työmotivaatiota kuitenkin riittää eikä eläkkeelle halua vielä kokonaan jäädä. Raskaita rakennustöitä voidaan jättää vähemmälle ikääntyvän henkilöstön osalta, ja rakennusurakoita otetaan enemmän vastaan kunnes löydetään pätevää rakennushenkilöstöä.

Ikääntyvässä sukupolvessa on myös kiinni paljon tietoa ja taitoa, mitä halutaan siirtää eteenpäin. Tämä voisi tapahtua ajankohtaisen puutarhablogin tai kolumnin muodossa yrityksen nettisivuilla, näin välttyttäisiin turhilta puhelinsoitoilta ja samalla jaettaisiin tietoa eteenpäin. Konsultoinnista voisi tehdä suurempaakin numeroa, mitä se tällä hetkellä on ja hinnoitella sen sopivaksi. Tietoa voisi siirtää eteenpäin myös järjestettävien kurssien muodossa, joissa opetetaan puutarha-asioita halukkaille ryhmämuotoisena. Kurssija voisi järjestää esimerkiksi omenapuiden leikkauksesta, muiden pihapuiden leikkauksesta ja nurmikon hoidosta.

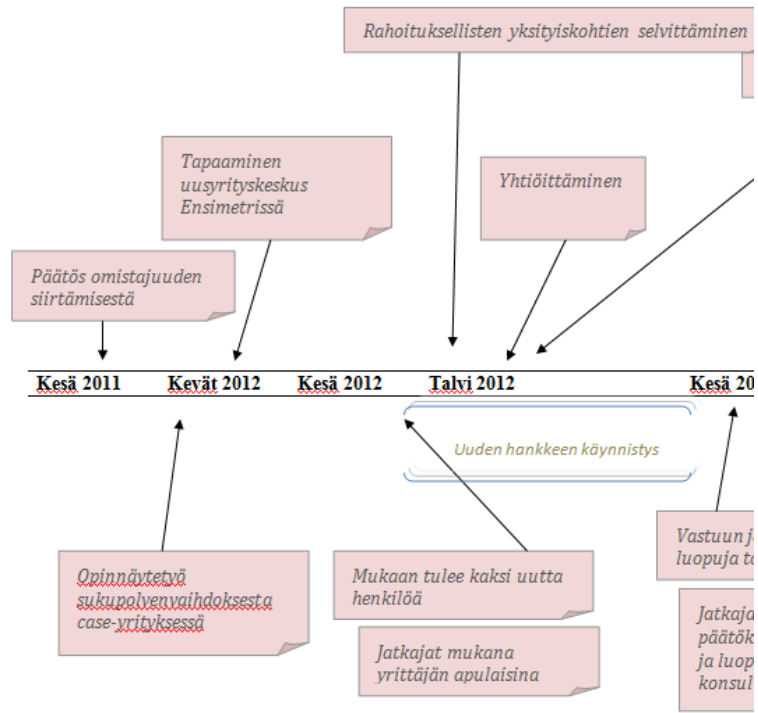
#### 4.4.2 Uusi hanke

Uutena hankkeena yritykselle ehdottaisin kansainvälisten työntekijöiden tai harjoittelijoiden palkkaamista. Euroopan yhteismarkkinat toteutuivat vuonna 1992 ja sen ansiosta myös työvoima voi liikkua EU, ETA ja Sveitsin käsittävällä alueella vapaasti. (Euroopan Komissio 2011, 7.) Tämä tarkoittaa, että rekrytointiprosessi muualta Euroopasta ei ole sen vaikeampi kuin kenen tahansa suomalaisenkaan rekrytointi.

Yrittäjä on saksalainen, yrityksessä on työntekijöinä saksaa äidinkielenään sekä toisena kielenään puhuvia. Lisäksi on englantia äidinkielenään puhuva työntekijä ja suurinosa työntekijöistä puhuvat sujuvaa englantia. Euroopassa on paljon osaajia viheralalla, jotka ovat jopa valmiita ja kenties tottuneita tekemään fyysisistä työtä ja etelä-euroopan työttömyysluvut ovat niin hurjia, että harjoittelujaksot Suomessa voisivat olla heille houkuttelevia. Suomalaisen yritysten mainetta arvostetaan ulkomailla (Tukea kansainvälisen harjoittelun järjestämiseen, 31.3.2011).

Kansainvälisessä harjoittelussa toimii vastavuoroisuusperiaate, eli suomalaisille nuorille tarjotaan harjoittelumahdollisuuksia samassa suhteessa kuin Suomesta löytyy ulkomaalaisille harjoittelupaikkoja (Opas ulkomaalaisen harjoittelijan työnantajalle 2010, 3). Ulkomailla työskentely ja matkustaminen on mieltäavartava kokemus, suurin osa yrityksessä työstentellevistä sen ovat kokeneet ja tietävät.

Tällä keinoin antaisimme ulkomaalaiselle harjoittelijalle kenties suuren kokemuksen, jollekin suomalaiselle yhden mahdollisen harjoittelupaikan lisäksi jossain Euroopassa, täydentäisimme nykyistä henkilökuntaa työntekijöillä, joilla on poikkeava tausta ja taitotaso sekä lisäksi kaikki kulttuurillinen lisä mitä ulkomaalainen työntekijä tai harjoittelija työyhteisöön tuo mukanaan. Muihin maihin kokemusta hankkiakseen muuttavat tai niissä uuden elämän aloittavat työntekijät ovat usein motivoituneita ja menestymishaluisia. Yrityksen henkilöstö on melko kansainvälistä ja suurinosa tietää, millaista on mennä uuteen maahan asumaan ja työskentelemään.



Kuvio 4. Uusi hanke ja rekrytointi voitaisi aloittaa syksyllä 2012 (Liite 2.)

Työ- ja elinkeinotoimiston EURES-neuvojan Kristel Stenman-Huusoksen mukaan harjoittelijoiden rekrytoinnin/hakuprosessin voisi aloittaa jo syksy/talvikaudella 2012, esim lähtemällä mukaan messuille (Kuvio 4.) Hänen mukaansa keväällä työpaikkojen kanssa käy kuhina ja myös euroopassa on messuja aiheesta ja heille voisi lähettää mukaan rekrytointitoimeksiannon esimerkiksi Saksaan.

#### 4.5 Toiminimestä osakeyhtiöksi

Edessä on jokatapauksessa yhtiömuodon muutos, on päätetty että toimintanimi muutetaan osakeyhtiöksi. Eri yhtiömuotoja mietittiin ja puntaroiitiin.

Kommandiittiyhtiö vaihtoehtona hylättiin, koska äänetöntä yhtiömiestä eli rahoittajaa ei varsinaisesti ole eikä haluta hankkia tai ruveta sellaiseksi. Muuten kommandiittiyhtiö olisi ollut varteenotettava vaihtoehto, parempi kuin avoin yhtiö tässä tapauksessa. Tarkoituksenamme on ollut laajentaa perheyrittystä suuremmaksi, jolloin tulevaisuudessa keskinäinen luottamus ei välttämättä ole niin taattua ja tällöin avoin yhtiö olisi vain turha riski.

Osakeyhtiön kanssa eniten kilpaili osuuskuntayrittäjäys. Vaikka alkuperäinen suunta on ollut yrityksen taloudellinen kasvu ja siitä loogisesti valintana yhtiömuodoksi osakeyhtiö, niin eihän uuden suunnan tarvitse kuitenkaan olla sama kuin ennen. Voisiko yrittää säilyttää yrityksen filosofian ja hyväksi havaitut ideat, mutta silti onnistua muuttamaan suuntaa?

Puntaroin vaihtoehtona osuuskuntaa, sillä onhan YK julistanut vuoden 2012 historian ensimmäiseksi kansainväliseksi osuustoimintavuodeksi. Maailmanjärjestön mukaan osuustoiminnalla on tärkeä merkitys yhteiskuntien taloudellis-sosiaaliselle kehitykselle (Karhu 2012, 3). En kuitenkaan keksinyt osuuskuntayrittäjyyteen selkeää ja toimivaa vaihtoehtoa case-yrityksessä tässä vaiheessa. Tulevaisuuteen sen sijaan löysin ehdottoman mielenkiintoisen ratkaisun, joka palvelisi muitakin kuin vain case-yritystä. Tästä ideasta on Mikko Petäjaniemi tehnyt tarkempaa liiketoimintasuunnitelmaa Hämeen ammattikorkeakoulun Strategiatyönkurssilla.

Tulevaisuudessa case-yritys voisi liittyä johonkin olemassa olevaan tai perustaa uuden osuuskunnan, jossa olisi mukana viherrakentajia, suunnittelijoita ja huoltopuolen työntekijöitä, kenties metsuri tai arboristi. Osuuskunnan yritysjäsen, eli tämä case-yritys, tarjoaisi työmahdollisuuksia kapean alan yritystoimintaa harjoittaville yksityishenkilöille jotka eivät halua kuitenkaan perustaa omaa yritystä, kuten vaikka arboristi tai suunnittelija. Osuuskunnan jäsenet taas tarjoavat case-yritykselle ammattitaitoisia työntekijöitä joustavasti ja helposti oman verkoston sisällä.

Osuuskunta itsessään voisi tarjota kaikille sen kautta tapahtuvan kirjanpidon ja laskutuksen, yhteisen markkinoinnin välineen, tulostus- ja digitointipalvelut, projektinhallintatyökalut, vakuutukset ja sivukulut, laajan verkostoitumismahdollisuuden sekä työttömyysturva-oikeuden talvikuuksien varalle sitä tarvitseville. Osuuskunta tarjoaa myös väylän ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Petäjaniemi, M. Hamk-Strategiatyö 2012.)

### 4.5.1 Osakeyhtiön rakenne

Yhtiömiehiä yrityksessä tulee olemaan kolme (3), Yhtiömies 1, yhtiömies 2 sekä Yhtiömies 3. Osakkaiden osuudet ovat

- Yhtiömies 1:llä 40%
- Yhtiömies 2:lla 30%
- Yhtiömies 3:lla 30%.

Yhtiömies 1 ei halua vielä luopua kokonaan yritystoiminnasta, eikä Yhtiömies 2 tai 3 halua ottaa kokonaan yritystä vastuulleen.

Yrityksen vastuu jakaantuu siis kolmelle, tämän tulisi helpottaa Yhtiömies 1:sen stressiä yrityksen pyörittämisestä yksin tulevaisuudessa, kun voimia ei enää riitä joka paikkaan.

Vastuualueet jakaantuvat seuraavanlaisesti:

Yhtiömies 1 hoitaa toimistoasiat, suunnittelun, laskutuksen, kirjanpidon, ns. teoreettisen johdon, työvaatteet, rekrytoinnin.

Yhtiömies 2 työmaajohto, joka on paikanpäällä työmailla, organisoi työtehtävät, neuvoo ja on käytännön tekemisessä mukana.

Yhtiömies 3 huoltoporukan johto, hoitaa työkalut, auton/autot, osaa rakentaa ja korjata ”yleismies juntunen”.

#### 4.6 Sukupolvenvaihdos

F. Schmitzin (Haastattelu 3.4.2012) mielestä sukupolvenvaihdos ei ole tärkeää, mutta se olisi järkevää. Jos oikeanlaista ihmistä ei löydy, hän lopettaa pikkuhiljaa sitten kun ei itse enää jaksaa kiipeillä puuhun.

Hidas vaihto on todennäköisesti myös henkisesti hyvä ratkaisu, luopujan kannalta, koska muutos on arjessa suuri. Yrittäjän syyllisyyden tunto lomaillessa saattaa istua tiukassa sekä luopumisen tuska olla yllättävä. Yrittäjän mieltä saattaa painaa useat kysymykset ja huoli jatkajan onnistumisesta, liikeidean kannattavuus, onko jatkaja nyt sopiva ja pätevä, haluaako hän varmasti omistaa elämänsä yritykselle (Arppi 2012, Karjalainen 1.3.2012, 11.)

##### 4.6.1 Jatkaja

Oikeanlaisen jatkajan löytyminen on haaste. Ei ole itsestäänselvää, että yrittäjän poika tai joku muu sukulainen olisi valmis ottamaan haasteen vastaan ja ruveta yrittäjäksi. F. Schmitz ei halua pakottaa ketään jatkajaksi, tällaisia tapauksia hän on nähnyt usein eikä näe siinä mitään järkeä. Se täytyy olla oma päätös ja halua täytyy olla jatkajallakin (F. Schmitz, yrittäjä. Haastattelu 3.4.2012).

Jatkaja voisi siis hyvin tulla myös suvun ulkopuolelta. F. Schmitzin mukaan tärkeää on, että jatkaja olisi oikeanlainen ihminen. Jatkajan tulisi olla kiinnostunut luonnosta ja omata oikeanlainen filosofia tähän työhön. Kyseiseen työhön ei haluta ihmistä, joka ajattelee vain rahaa ja tehokkuutta, eli suorituskeskeisyys ei sovi caseyrityksen filosofiaan. Laiskakaan ei tosin saa olla. Täytyy omata aitoa kiinnostusta pihalla tapahtuviin asioihin ja luontoon, koska oppiminen vasta alkaa työmaalla kokemuksen kautta ei koulussa tai kirjojen parissa. F. Schmitz toki ymmärtää, että koulussa oppii hyödyllisiäkin asioita ja piirtämään sekä yritystoimintaa, mutta se ei ole välttämättömyys alalla. Tasapaino täytyy löytää siinäkin kohtaa. ”Vastata kun olet viisvaille kuollut, saatat tietää miten homma oikeasti toimii”, kommentoi F. Schmitz vihertöiden kokonaisvaltaisuutta. (F. Schmitz 2012)



Oletetaan siis tässä kohtaa, että jatkaja tulee joko suvusta tai suvun ulkopuolelta. Jokatapauksessa jatkaja ja luopuja tulevat toimimaan ja työskentelemään rintarinnan yrityksessä joitain vuosia.

### 4.6.2 Asiakkaat ja sidosryhmät

Sukupolvenvaihdos koskettaa muitakin kuin vain luopujaa ja jatkajaa. Se koskee yrityksen muuta henkilöstöä, perhettä, asiakkaita, yksityisiä sekä isännöitsijöitä ja hotellien yhteyshenkilöitä, yhteistyökumppaneita kuten taimistoja ja tavaran toimittajia. (Heinonen ym 2005, 42)

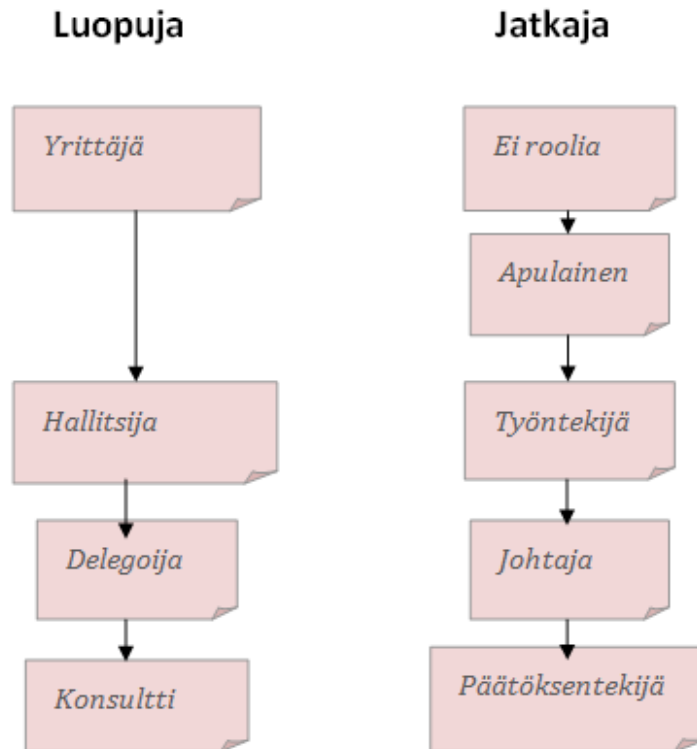
Kuten Malinen ja Stenholm asian esittää, asiakkaat maksavat yrityksen palkat ja he ovat tärkeä sidosryhmä. Case-yrityksessä asiakaskunta on jo olemassa. Olisi järkevää heidän kannaltaan, että yritystoiminta jatkuisi mahdollisimman sujuvasti ja asiakkaat edelleenkin tietäisivät mistä ja keneltä pyytää apua. Jatkajan kannalta olisi helppottava tekijä, että asiakkaita on jo olemassa eikä tarvitse aloittaa yritystoimintaa aivan alusta. (Heinonen ym 2005, 43.)

Jatkaja täytyy esitellä tärkeille sidosryhmille. Käytännössä tämä voisi tapahtua järjestämällä tilanteita ja tapahtumia, joissa jatkaja esitellään esimerkiksi juuri tärkeimmille avainasiakkaille. (Heinonen ym 2005, 43.)

Suhde asiakkaisiin täytyy vain luoda ja tässä kohtaa hidas vaihdosprosessi olisi tärkeä. Luopuja ja jatkaja olisivat töissä samanaikaisesti ja luovutus tapahtuisi pikkuhiljaa. Pikkuhiljaa asiakkaisiin ja työmaihin tutustuttaisiin, samalla asiakkaat tottuisivat uuteen henkilöön yrityksessä jonka kanssa he tulisivat tulevaisuudessa toimimaan.

Teknisessä toteutuksessa käydään läpi ns. kovien arvojen siirtämistä, eli rahoituksellisia, verotuksellisia sekä laillisia vaiheita. Näiden lisäksi jatkajalle tulee opettaa pehmeämpiäkin arvoja ja osaamista, eli yrityksen toimintatavat ja filosofiaa. Lisäksi jatkajan kanssa tulee käydä läpi yhteistyösuhteiden hoitoa asiakkaiden, sidosryhmien, yhteistyökumppaneiden, mahdollisten rahoittajien sekä yrityksen oman henkilöstön kanssa. (Heinonen 2005, 27)

Henkilöstön huomioonottaminen sukupolvenvaihdostilanteessa on tärkeä. Heinosen (2005, 44) mukaan ongelmia saattaa syntyä muun muassa tilanteissa jossa henkilöstö kunnioittaa paljon luopujaa muttei jatkajaa. Luopujan kannattaa tällaisessa tilanteessa olla mukana tukemassa ja käydä läpi henkilöstöön liittyviä asioita, joita jatkaja ei välttämättä tiedä. Perustietojen lisäksi tällaisia asioita ovat henkilöiden ominaisuudet, perhetilanteet ja muut luottamuksellisemmat asiat. Jatkajan täytyy ymmärtää, että henkilöstö melko varmasti haluaa ympärilleen turvallisen, kunnioittavan ja uskollisen ilmapiirin vaihdoksen jälkeenkin. Muutokset ovat aina jollain lailla stressaavia tilanteita myös henkilöstölle.



Kuvio 5. Luopujan ja jatkajan roolien muutos sukupolvenvaihdoksessa (Heinonen 2005, 46)

#### 4.6.3 Ulkopuolinen apu

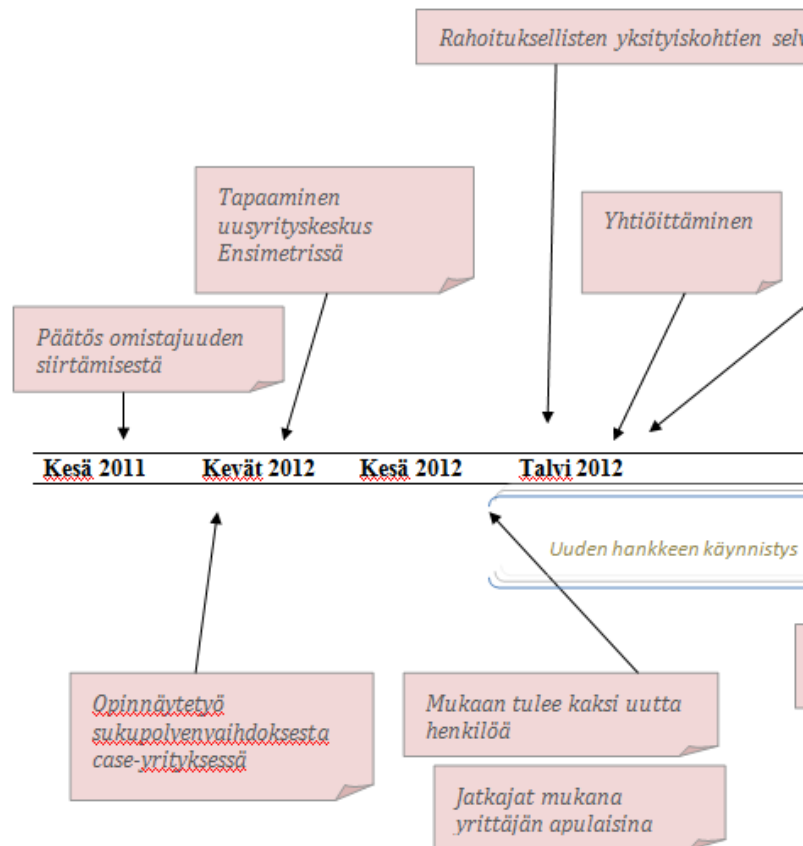
On hyvä käyttää apuna alan asiantuntijoita, koska niitä on tarjolla ja he ovat halukkaita auttamaan. Ammatillisilta voi saada kullannarvoista apua, he ovat nähneet samanlaisia tilanteita paljon ja miksi tehdä samoja virheitä kuin muut, jos vaihtoehtona on oppia muiden virheistä ?

Tällaisessa vaiheessa voisi kääntyä esimerkiksi yrityskummien tai uusyrityskeskusten puoleen. Nämä ovat maksuttomia tukipalveluita. Tampereella yritystoiminnan luopujien ja jatkajien kohtaamispaikkana toimii Pirkanmaan Viestinvaihto. Pirkanmaan Yrityskummit auttaa monenlaisissa tilanteissa, kuten esimerkiksi strategian hiomisessa, markkinoinnissa, kansainvälistymisessä, tuotantotoiminnassa, kannattavuuden parantamisessa sekä henkilöstökysymyksissä erityisesti kriisi-, kasvu- ja muutostilanteissa.

”Yrityskummit ovat eri toimialojen kokeneita yritysjohtajia, yrittäjiä ja elinkeinoelämän asiantuntijoita, jotka haluavat tarjota osaamistaan ja aikaansa yritysten kehittämiseen.” (Pirkanmaan Yrityskummit, 2012.)

Vaihdoksen tekninen toteutus on suurelta osin taloudellisten, verotuksellisten ja laillisten yksityiskohtien selvittelyä. Tällöin on hyvä pitää huolta, että asioiden hoidossa on apuna on asiantuntijoita (Heinonen 2005, 27.)

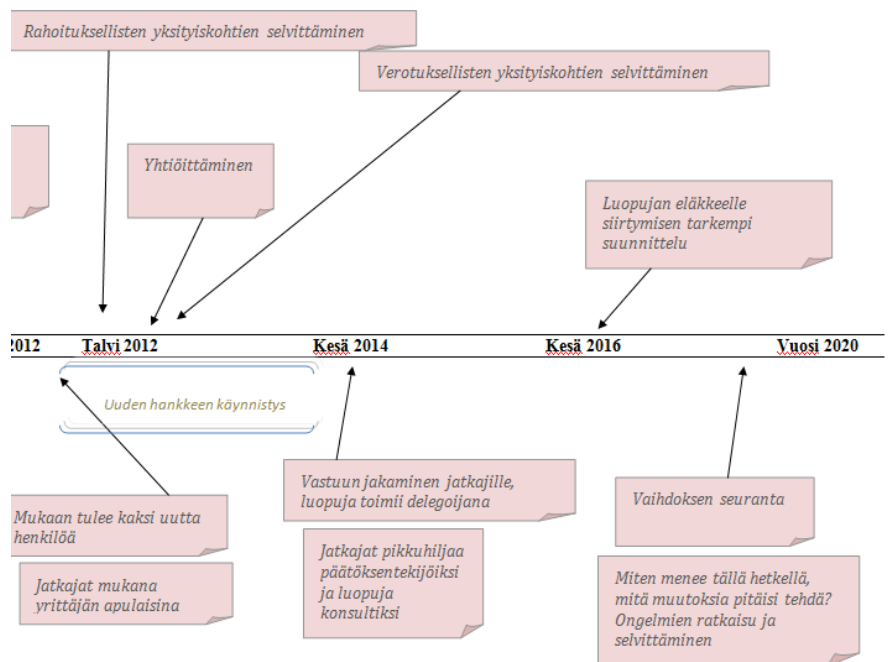
#### 4.6.4 Sukupolvenvaihdoksen tekninen toteutus



Kuvio 6. Sukupolvenvaihdoksen alkuvaiheita (Liite 2.)

Toukokuulle 2012 on varattu aika Pirkanmaan Uusyrityskeskukseen, jotta asioita saadaan tarkemmin suunniteltua asiantuntijan kanssa (Kuvio 6.) Tarkoituksena on keskustella vielä vaihdoksen vaiheista yhdessä, selvittää yksityiskohtia jotka mahdollisesti mietityttää yrittäjää ja jatkajaa. Sekä kuunnella asiantuntijan näkökulmaa tai jos hänelle tulee mieleen kehitysehdotuksia, joita yrittäjän kanssa emme ole vielä ajatelleet.

Tilintarkastajalta pyydetään selvitys ja lausunto yrityksen taloudellisesta asemasta ja määritetään yrityksen arvo. Rahoituksellisia asioita selvitetään tilintarkastajan kanssa. Kunnes tiedetään onko case-yritys riittävä pääoma osakeyhtiön perustamiselle vai tarvitaanko esimerkiksi pankkilainaa pääoman maksamiseen, silloin määritetään summa mahdollisen lainan ottamiselle.



Kuvio 7. Sukupolvenvaihdoksen prosessin loppuvaiheita (Liite 2)

Noin vuosi yhtiöittämisen jälkeen vastuuta ruvetaan jakamaan selkeämmin jatkajille, kuten kuviosta 7 selviää. Yrittäjä jakaa vastuun ja on tässä vaiheessa vielä päätöksentekijä, mutta hän delegoi enemmän omia töitään jatkajille. Pikkuhiljaa jatkajista tulee päätöksentekijöitä ja yrittäjä itse siirtyy enemmän konsultiksi ja taka-alalle.

Vaihdosta täytyy myös seurata vuosien kuluessa. Ei tehdä vaihdosta ja anneta sen sitten selvitä itsekseen oman onnensa nojassa, vaan pidetään silmällä prosessin kulkua. Kun tulee muutoksen tarvetta tai ongelmia niin niihin tartutaan heti alkuvaiheissa, eikä odoteta että pienestä ongelmasta kasvaa katastrofi.

#### 4.6.5 Sukupolvenvaihdoksen toteutuksen jälkeen

Kun sukupolvenvaihdos on teknisesti toteutettu tai ainakin jo aloitettu, tulee olla mietittynä mitä jatkossa tehdään. Vaihdosprosessia on hyvä seurata, koska varmasti matkalla tulee myös ongelmia ja erimielisyyksiä.

Luopujan on hyvä tehdä oma tulevaisuuden suunnitelma ja miettiä eläkkeellesiirtymisen aikataulua ja vaihdoksen jälkeistä roolia yrityksessä (Heinonen ym. 2005, 27)

F. Schmitz tulee olemaan yrityksessä mukana niin kauan kun hän kokee itse jaksavansa, oletetaan ajan olevan vähintään 5 vuotta. Hänen vastuualueitaan pienennetään ja muokataan asteittain. Päävastuualueena hänellä tulee olemaan konsultointi sekä nopeat ja joustavat asiakaskäynnit. Asian-

tuntevana konsulttina hän haluaa olla ja hänellä on siihen hyvät resurssit. Ruumiillisessa työssä hän voi olla mukana niin kauan kuin jaksaa.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yrityksen tulevaisuuden pohdinnat selkiytyivät paljon opinnäytetyön edetessä. Yrittäjän kanssa tuli keskustelua paljon, jopa niin paljon että loppuvaiheessa palaveriehdotuksiin vastattiin huvittuneesti, että ”taasko pitää puhua siitä?”

Case-yrityksen liikeideaan saatiin selkeyttä jo työtä tehdessä. Tämä opinnäytetyö tuntuu ponnahtuslautalta kohti muita yrityksen tulevia kehityshankkeita. Uskon ehdottomasti kansainvälisten harjoittelijoiden palkkaamiseen sekä osuuskuntatoimintaan. Paikallisuudella saadaan yrityksen liikeideaan jotain uutta ja selkeätä, mutta samalla tavallaan tuttua. Tulevaisuus on avoin, nyt on saatu hahmoteltua kulkusuuntaa. Seuraava askel onkin sukupolvenvaihdoksen toteutus sekä ideoitujen muutosten toimeenpano.

Tavoitteeni oli pohtia yrityksen sukupolvenvaihdosta sekä yhtiöittämisprosessia toiminimestä osakeyhtiöksi, sekä laatia näistä tapahtumista prosessikaaviot. Sukupolvenvaihdokseen sisällytettiin yhtiöittäminen, se koettiin yrityksen tulevaisuudelle välttämättömäksi jos jatkajat löytyy. Yhtiöittäminen on siis vain yksi osa koko laajaa sukupolvenvaihdosta. Sukupolvenvaihdos on parempi tehdä hitaasti, jos haluaa tehdä sen hyvin ja minimoida ongelmatilanteet.

Yhtiöittämisprosessissa ongelmaksi meinasi aiheutua yhtiömuodon valinta. Se tuntui vaikealta päätökseltä. Lähes kaikkien lähteiden mukaan osakeyhtiö olisi paras vaihtoehto. Itse mielsin sen kuitenkin vain kapitalistimörökiksi, jolle en mahdollisena tulevana yrityksen jatkajana halunnut antautua. Osuuskuntayrittäjäyys kiehtoi paljon enemmän. Otin asian pitkään kovin henkilökohtaisesti ja halusin tietää täysin mihin soppaan olen mahdollisesti itseni laittamassa likoon. Erään brainstormauksen yhteydessä tajusin kuitenkin osakeyhtiön mahdollisuudetkin. Ehkä se ei olekaan niin iso mörkö, kuin olen luullut eikä kaikkea tarvitse tietää etukäteen. Pörssiin ei ole pakko pyrkiä eikä jatkuvasti tarvitse kasvaa, edes osakeyhtiössä. Omi- en arvojeni säilyttäminen myös yritysmaailmassa voisikin olla mahdollista, eikä yhtiömuodolla ole siinä suurtakaan roolia, ellen anna sitä sille.

Aivan työn viimeisillä metreillä sain kollegani Mikko Petäjaniemen työstä idean toimivaan osuuskuntayrittäjäyteen meidänkin yrityksemme osalta. Osakeyhtiömme menisi mukaan osuuskuntaan ja tarjoaisimme oman panoksemme yhteisöön sekä olisimme mukana hyvässä toiminnassa.

Opinnäytetyö laajentui siis liikeidean kehittelyyn, strategian hiomiseen ja tulevaisuuden pohdintoihin, painopiste oli vahvasti siellä, nämä kaikki olivat todella mielenkiintoisia aiheita. Yhtiöittämisen byrokratia ja yhtiöittä-

misen sekä sukupolvenvaihdoksen tekninen toteutus ei ole mielestäni suuri ongelma, koska siihen saa ammattiapua helposti, kun vaan osaa pyytää.

Ymmärsin opinnäytetyön myötä myös, että yrittäminen viheralalla ei ehkä ole sen kummempaa kuin muillakaan aloilla, täytyy vain osata delegoida oikeat työt oikeille ihmisille.

## LÄHTEET

- Arppi, H. 2012. Luopumisen ja saamisen tuskaa. Karjalainen. 1.3.2012, 11.
- Franchisingkäsitteet, 2012. Suomen Franchising Yhdistys ry. Viitattu 28.3.2012. <http://www.franchising.fi>
- Franchising yrittäjyyden mallina, 2012. Suomen Yrittäjät. Viitattu 28.3.2012. <http://www.yrittajat.fi>
- Heinonen, J. (toim.) 2005. Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Pieksämäki: Tietosanoma Oy.
- Honkamäki, T. & Pennanen, M. 2010. Yritysjärjestelyjen käsikirja – Kirjanpito, verotus ja yhtiöoikeus. Juva: WSOYPro.
- Jäsenyritykset, 10.4.2012. Viheraluerakentajat Ry. Viitattu 10.4.2012. <http://www.viheraluerakentajat.fi>
- Karhu, S. 2012. Maailma rakentuu yhdessä yrittämällä. Osuustoiminta-lehden teema 1/12, 3.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Juva : WSOY-Pro.
- Omistajanvaihdos, 2012. Suomen Yrittäjät. Viitattu 29.3.2012. <http://www.yrittajat.fi>
- Opas ulkomaisen harjoittelijan työnantajalle, 2010. CIMO Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus. Viitattu 17.4.2012. <http://www.cimo.fi>
- Osakeyhtiölaki, 21.7.2006/624. Finlex. Edita publishing. Viitattu 23.4.2012. <http://www.finlex.fi>
- Petäjäniemi, M. Strategiatyö 2012. Hämeenammattikorkeakoulu Lepaa.
- Pirkanmaan Yrityskummit, 2012. Pirkanmaan Yrityskummit. Viitattu 4.4.2012. <http://www.yrityskummit.net>
- Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Repo, T. 2012. Tieto, taito ja hyvä suunnittelu auttavat osuuskunnan perustajaa. Osuustoiminta-lehden teema 1/12, 12.
- Schmitz, F. 2012. Yrittäjä. Franz G. Schmitz Vihertyöt. Haastattelu 3.4.2012.
- Mutanen, J. Pesonen, K. Pylväläinen, P-M. Simonen, J. Viista, T. Strategiatyö 2011. Hämeen ammattikorkeakoulu Lepaa.

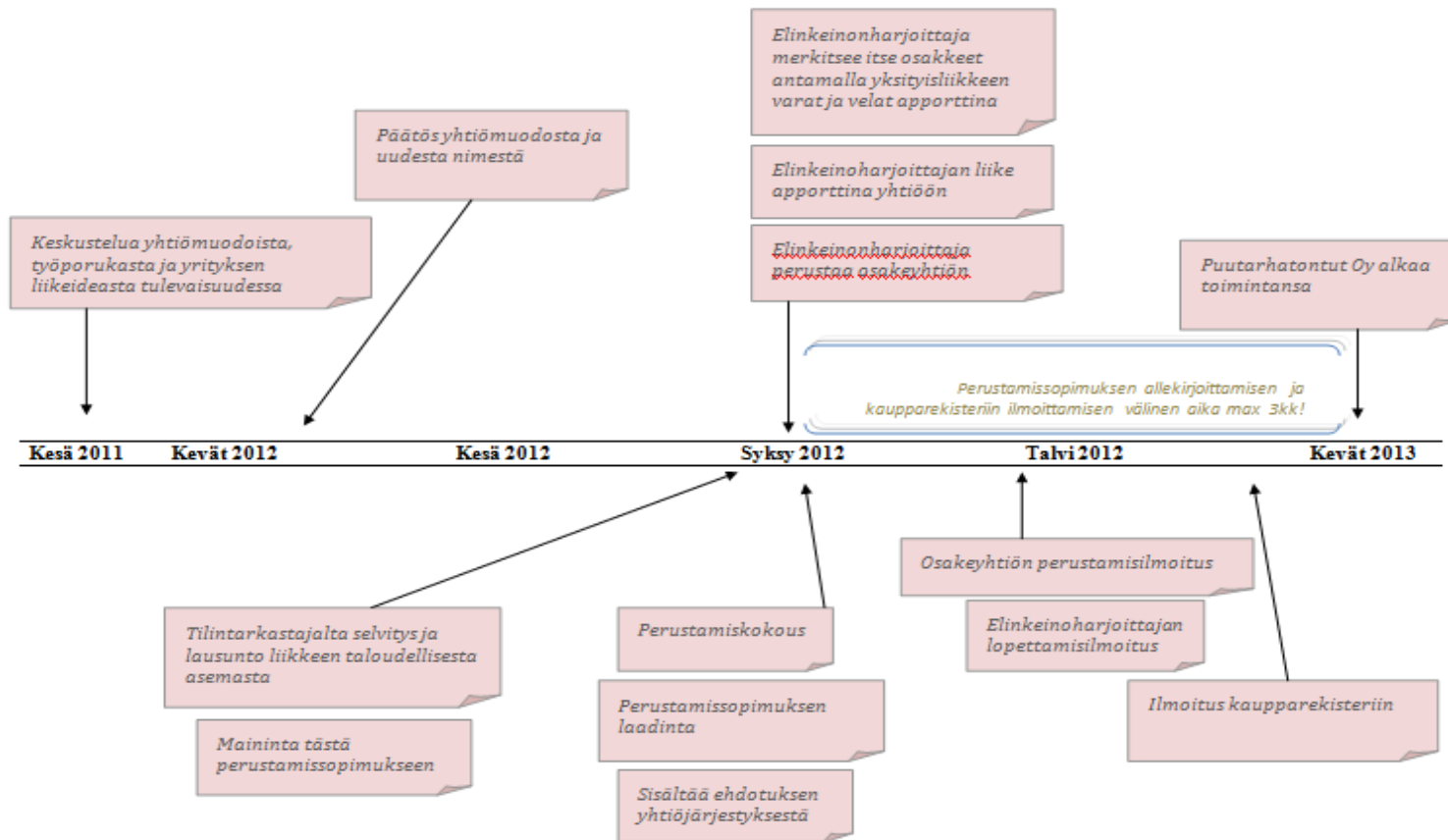
Sukupolvenvaihdos, 2012. Suomen Yrittäjät. Viitattu 29.3.2012.  
<http://www.yrittajat.fi>

Viherrakentamisessa vahvaa kasvua, 28.3.2012. Viheraluerakentajat Ry.  
Viitattu 10.4.2012. <http://www.viheraluerakentajat.fi>

Yritysmuoto, nd. Yrityssuomi. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu  
28.3.2012. <http://www.yrityssuomi.fi>



YHTIÖITTÄMISEN PROSESSIKAAVIO CASE-YRITYKSESSÄ



SUKUPOLVENVAIHDOKSEN PROSESSIKAAVIO CASE-YRITYKSESSÄ

