

Jyväskylän yliopisto  
Taloustieteiden tiedekunta

988.

**SUKUPOLVENVAIHDOS  
MAATALOUSPERHEYRITYKSESSÄ**

**Tutkimusseminaari II**

**Yrittäjäyys**

**Laatija: Tomi Nurminen**

**Syksy 2001**

**Ohjaaja: Matti Koironen**

# JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteen laitos

Tomi Nurminen

Yrittäjyyden Pro Gradu-työ

73 + 3 sivua

17.9.2001

---

## SUKUPOLVENVAIHDOS MAATALOUSPERHEYRITYKSESSÄ

TOMI NURMINEN

Sukupolvenvaihdos on useimmiten kriittinen tapahtuma perheyriityksen historiassa. Siinä asettuvat rinnakkain inhimilliset ja taloudelliset arvot. Näiden arvojen yhteen sovittaminen on usein hyvin vaikea tehtävä. Tätä tehtävää vaikeuttaa lisäksi maataloustuotannon yhä heikkenevä kannattavuus. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää onko mahdollista muodostaa nykyhetkeen sijoittuva maatalousyriityksiin soveltuva taloudelliset ja inhimilliset seikat huomioiva optimaalinen sukupolvenvaihdosmalli. Raportti on teorian osalta kirjallisuuskatsaus perustutkimuksen tuloksista. Empirian osalta se on soveltava case-tutkimus perustutkimuksen tuloksista: pyritään ymmärtämään ilmiöitä käsitteellistämisen kautta ja muodostamaan käsiteltyjä ilmiöitä jäsentävä malli.

Maatalousperheyriityksen sukupolvenvaihdoksen toteuttamiseen liittyviä inhimillisiä ja taloudellisia seikkoja on käsitelty luopujan ja jatkajan näkökulmasta. Tutkimus pohjautuu kotimaiseen ja osin ulkomaiseen perustutkimukseen sekä kotimaisiin asetuksiin ja lainsäädäntöön. Pohdinnan tuloksena on muodostettu maatalousyriityksen sukupolvenvaihdos tilanteeseen soveltuva toimintamalli, mikä auttaa sukupolvenvaihdosta suunnittelevia valitsemaan omaan tilanteeseensa parhaiten soveltuvan tavan toteuttaa maatalousperheyriityksen sukupolvenvaihdos. Kehitetty malli ei ole ainoa "oikea" tapa tehdä sukupolvenvaihdos, vaan se on malli joka helpottaa oikean tavan valitsemista. Sukupolvenvaihdostapa on aina hyvin tapaus- ja yriityskohtainen valinta.

---

Avainsanat: sukupolvenvaihdos, perheyriityttäjäyys, maatalous

---

<b>1.JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT .....	1
1.2 TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET .....	2
1.3 AIHEESEEN LIITTYVIÄ TUTKIMUKSIA.....	4
1.4 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA RAJAUKSET .....	6
1.5 TUTKIMUSMENETELMÄT .....	7
1.6 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS .....	9
<b>2. MAATALOUS - TOIMIALAN JA YRITYKSEN NÄKÖKULMA.....</b>	<b>10</b>
2.1 MAATALOUS TOIMIALANA .....	10
2.2 MAATALOUSYRITYS .....	11
<b>3.INHIMILLINEN NÄKÖKULMA MAATALOUSYRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOKSESSA .....</b>	<b>13</b>
3.1 LUOPUJAN ROOLI JA TAVOITTEET .....	14
3.2 JATKAJAN ROOLI JA TAVOITTEET.....	16
3.3 SUKUPOLVENVAIHDOKSEN NORMATIIVISET MALLIT .....	18
3.4 SUKUPOLVENVAIHDOKSEN PROSESSIMALLIT.....	21
3.5 MAATALOUSYRITYKSEN INHIMILLINEN SUKUPOLVENVAIHDOSMALLI – INHIMILLINEN OPTIMI .....	25
<b>4.TALOUDEN NÄKÖKULMA MAATALOUSYRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOKSESSA .....</b>	<b>30</b>
4.1 MAATALOUSYRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOSVAIHTOEHDOT .....	32
- Osto tai lahjoitus vanhemmilta.....	32
- Vuokraus vanhemmilta.....	32
- Osto tai vuokraus ulkopuoliselta .....	32
- Vaiheittainen sukupolvenvaihdos ja yhteisomistus .....	33
4.2 MAATALOUSYRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOKSEN JURIDIikka .....	34
4.2.1 Laki jäämistöön kuuluvan maatilän jakamisesta.....	34
4.3 VEROTUSSUUNNITTELU MAATALOUSYRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOKSESSA .....	37
4.3.1 Luopujan tuloverotus .....	37
4.3.2 Jatkajan tuloverotus .....	38
4.3.3 Perintö- ja lahjaverotus .....	39
4.3.4 Varainsiirtoverotus ja arvonalisäverotus.....	43
4.3.5 Ennakkoratkaisu verotuksesta.....	43
4.4 SUKUPOLVENVAIHDOKSEN RAHOITUKSEN SUUNNITTELU.....	45
4.4.1 Nuoren viljelijän käynnistystuki ja korkotukilaina .....	45

4.5	LUOPUJAN ELÄKETURVA .....	48
4.5.1	Luopumistuki .....	48
4.5.2	MYEL-eläkkeet .....	50
4.6	MAATALOUSYRITYKSEN TALOUDELLINEN SUKUPOLVENVAIHDOSMALLI	
	- TALOUDELLINEN OPTIMI.....	53
<b>5. SUKUPOLVENVAIHDOS MAATALOUSPERHEYRITYKSESSÄ :</b>		
<b>KOHDEYRITYS ”MAATALOUSYHTYMÄ HIETSILTA” .....</b>		<b>57</b>
5.1	Yrityksen perustiedot.....	57
	- Yrityksen historia .....	57
	- Yrityksen toimiala ja tuotteet .....	58
	- Yrityksen toiminta-ajatus ja liikeidea.....	58
	- Yrityksen tulevaisuuden näkymät .....	59
5.2	TOTEUTTAMISMALLEJA JA VAIHTOEHTOJA.....	59
	- Maatalousyhtymä .....	59
	- Perheviljelmä.....	60
	- Toimenpidesuosituksset .....	61
<b>6. KESKUSTELUA TUTKIMUSTULOKSISTA.....</b>		<b>63</b>
6.1	TOIMENPIDESUOSITUKSET YLEISESTI MAATALOUSYRITYSTEN JOHDOLLE	
	- TALOUDELLINEN JA INHIMILLINEN OPTIMI.....	63
6.2	TUTKIMUKSEN HYÖDYNNETTÄVYYS, KRITIIKKI JA LUOTETTAVUUS.....	70
6.3	MAHDOLLISET JATKOTUTKIMUKSEN AIHEET .....	70
<b>LÄHTEET .....</b>		<b>71</b>

## **Liitteet**

## 1. JOHDANTO

”Vastusten ajattelemisen johtaa tappioon; keinojen miettiminen vie menestykseen.”(Pañcatantra, muinaisintialainen kirjoituskokoelma 400-luvulta jKr.) Tämä vanha intialainen kansanviisaus soveltuu myös perheyriksen sukupolvenvaihdokseen, joka on useimmiten kriittinen vaihe yrityksen elinkaaren aikana, eikä sen huolellista suunnittelua tule väheksyä. Yhdysvaltalaisen tutkijoiden Becharin ja Dyerin (1983) mukaan noin 30% yrityksistä siirtyy toiselle sukupolvelle ja vain 10% kolmannelle sukupolvelle (Handler, 1994, 133). Sukupolvenvaihdostilanteessa joudutaan pohtimaan hyvin monenlaisia ongelmia, aina verotuksesta luopujan ja jatkajan keskinäisiin henkilösuhteisiin. Näin ollen tapahtuman tutkimukselle on vahvat perusteet. Sukupolvenvaihdosta on tutkittu varsin paljon ympäri maailmaa, etenkin Yhdysvalloissa, mutta koska perheyriykset eroavat hyvin paljon toisistaan ovat tutkimukset olleet varsin yleisluonteisia. Perheyriytysten eroihin vaikuttavat varsin paljon esimerkiksi yritysten koko, toimiala, omistussuhteet, liiketoiminnan olosuhteet sekä yrityksen tulevaisuuden näkymät.

### 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimuksessani kartoitan sukupolvenvaihdosmalleja inhimillisestä näkökulmasta perheyriyksissä aikaisempien tutkimusten perusteella. Perheyriytysten sukupolvenvaihdosten inhimillisen näkökulman tutkimisessa on selkeä aukko maatalousyritysten osalta. Kartoitan lisäksi maatalousyritysten taloudellisia sukupolvenvaihdosmalleja ja yritän löytää vertailemalla eri vaihtoehtoja, parhaiten kohdeyrityksen tilanteeseen sopivan taloudellisen sukupolvenvaihdosmallin. Lopuksi pyrin hahmottamaan taloudellisesti ja inhimillisesti optimaalisen maatalousyrityksen sukupolvenvaihdosmallin.

Maatalousyritykset eroavat merkittävässä määrin toimialan luonteen vuoksi keskimääräisestä perheyriyksestä. Aikaisemmat inhimilliset sukupolvenvaihdosmallit ovat tuskin yleistettävissä varauksetta maatalousyrityksiä koskeviksi. Maatalousyrityksen optimaalinen taloudellinen sukupolvenvaihdosmalli on myös hyvin riippuvainen maatalousyrityksen, jatkajan ja luopujan tilanteesta eli optimaalisesti paras taloudellinen sukupolvenvaihdosmalli on aina tila- ja tilannekohtainen. Näistä seikoista sekä omakohtaisesta kokemuksesta ja kiinnostuksesta alaa

kohtaan lähdin tutustumaan aiheeseen maatalouden ja maatalousyritysten näkökulmasta. Olen saanut kokemusta maatalouden erityisongelmista työskennellessäni maatalousyrityksissä useiden vuosien ajan ja saanut näin mahdollisuuden seurata ongelmakenttää hyvinkin käytännön läheisesti.

## 1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Perheyrietykset yleisesti muodostavat merkittävän osan pienten- ja keskisuurten yritysten kokonaisuudesta. Osa yrityksistä perustetaan perheyrietyksiksi. Ne ovat yleensä pieniä tai keskisuuria yrityksiä, koska suurten yritysten perustaminen vaatii niin suuria pääomasijoituksia, että omistusohjan on oltava laajempi. Menestyksekkäät perheyrietykset kasvavat mahdollisesti suuremmiksi, mutta usein samalla omistusohja laajenee pääomansaannin turvaamiseksi.

Amerikkalaisen Dailey:n määritelmän mukaan perheyrietytys on yritys, jonka vähintään yhden sukupolven ajan katsotaan olleen perheen omistuksessa, ja jossa perheen ja päätöksenteon suhde on aktiivinen. Laukkanen (1994) määrittelee perheyrietyksen yritykseksi, jossa päätäntävällästä ja omistuksesta yli puolet (vähintään 51 %) on keskittynyt yhden perheen hallintaan (Laukkanen 1994, 26). Perheyrietytys ei ole käsitteenä kuitenkaan aivan yksiselitteinen. Tässä tutkimuksessa perheyrietyksen määrittelen Koirasen laajemman ja kokoavan määritelmän mukaan seuraavasti (Koiranen 1998, 19):

**”Perheyrietytys on omistukseltaan ja johtamiseltaan yhden perheen/suvun määräysvallassa oleva liiketoiminnallinen kokonaisuus, jossa yhdistyvät vuorovaikutteisesti perhesysteemin ja yrityssysteemin toiminnot ja jossa on tapahtunut, tapahtumassa ja/tai odotetaan tapahtuvaksi sukupolvenvaihdos perheen/suvun jälkikasvun hyväksi.”**

Määritelmään liittyy olennaisesti omistamisen kautta tuleva päätäntävältä yrityksen asioista. Perheyrietykseksi ei katsota yritystä, jossa tuo edellä mainittu 51 % ei ole yhden perheen hallinnassa.

Maatalousperheyrytyksen määrittelen (Torvela 1976, 250) tässä tutkimuksessa seuraavasti:

**”perheyrytyks, jossa suurin osa vuosittaisesta liikevaihdosta muodostuu maataloudesta liittännäiselinkeinoineen.”**

Sukupolvenvaihdoksella perheyrytyksessä yleensä ymmärretään (Laukkanen 1994, 2):

**”yrytyksen omistuksen siirtymistä yrittäjävähemmän rintaperilliselle tai tällaisen avio-puolisolle.”**

Sukupolvenvaihdos on perheyrytyksessä tapahtuva johtajan vaihdos, joka on sinällään jo varsin merkittävä yrytyksen tulevaisuuden kannalta. Sukupolvenvaihdoksessa yrittäjä siirtyy sivusta katsojan asemaan ja luovuttaa vallan yrytyksessä jatkajalle. Jatkaja määritellään tässä tutkimuksessa seuraavasti (Laukkanen 1994, 33):

**”Jatkaja on henkilö, jolle siirtyy omistuksen lisäksi päätäntävältä yrytyksessä ja jonka tarkoituksena on jatkaa yrytystoimintaa.”**

Luopujalla ymmärretään tässä tutkimuksessa seuraavaa (Laukkanen 1994, 37):

**”Luopuja on omistajayrittäjä, joka luovuttaa sukupolvenvaihdoksessa päätäntävällän ja omistuksen yrytyksessä jatkajalle.”**

Tutkimuksen tuloksena pyrin muodostamaan yhdessä aiempien tutkimusten ja omien havaintojeni perusteella; maatalousyrytykseen soveltuvan optimaalisen inhimillisen sukupolvenvaihdosmallin ja optimaalisen taloudellisen sukupolvenvaihdosmallin.

Malli määritellään yleisesti tässä tutkimuksessa seuraavasti:

**Malli on todellisuutta koskeva näkemys, joka ilmiässä yksinkertaistaa todellisuutta. Itse todellisuus voi olla hyvinkin monimutkainen ja moniulotteinen ilmiö.**

Optimaalinen inhimillinen sukupolvenvaihdosmalli on tässä tutkimuksessa:

**Ihmissuhteita ja henkistä hyvinvointia voimakkaasti painottava ja edistävä näkemys maatalousyrittäjien sukupolvenvaihdoksesta.**

Optimaalinen taloudellinen sukupolvenvaihdosmalli on tässä tutkimuksessa:

**Taloudellisuutta sekä maatalousyrittäjien kannattavuutta ja tulevaisuuden maksuvalmiutta voimakkaasti painottava näkemys sukupolvenvaihdoksesta.**

### 1.3 Aiheeseen liittyviä tutkimuksia

Laukkanen (1994) on tutkinut perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksen inhimillistä näkökulmaa lähinnä jatkajan näkökulmasta. Tutkimuksessa on selvitetty jatkajien kokemuksia kyselytutkimuksella sukupolvenvaihdoksesta (Laukkanen 1994, 119).

Perttu Pyykkönen (1998) on tutkinut sukupolvenvaihdosten vaihtoehtoja maataloudessa lähinnä taloudellisesta näkökulmasta. Tutkimuksessa on selvitetty keinoja keventää sukupolvenvaihdoksen aiheuttamaa maksuvalmiusrasitetta ja etsiä vaihtoehtoisia sukupolvenvaihdostapoja. Pyykkönen on todennut maatalojen kauppahintojen kohonneen usein kohtuuttoman korkeiksi tilojen tuottokykyyn nähden, jonka seurauksena jatkaja on velkaantunut ja joutunut maksuvaikeuksiin. Jatkajan kannalta perinteinen tilakaupan malli suoralla kaupalla on yleensä aina vaikein. Pyykkönen esittää tutkimuksessaan erilaisia vaihtoehtoja tilakaupan verotukselliseen ja taloudelliseen suunnitteluun. (Pyykkönen 1998, 1).

Amerikkalainen Davis (1982) on tehnyt tutkimuksen isä-poika-suhteen kehittymisestä perheyrittäjissä. Davis tutki noin 70 isä-poika-suhdetta ja totesi suhteen olevan molempia osapuolia tyydyttävimmillään silloin kun isä on iältään 50-59 vuotta ja poika 23-32 vuotta. Ongelmia ilmeni erityisesti isän ollessa 60-69 vuotta ja pojan 34-40 vuotta. Samoin ongelmat olivat todennäköisempiä, kun isä oli 41-45 vuotta ja poika 17-22 vuotta. Isä-poika-suhteen laatu on riippuvainen molemmista osapuolista ja tutkijat totesivatkin yhteyden hyvien keskinäisten suhteiden ja onnistuneen sukupolvenvaihdossuunnittelun välillä. (Handler, 1994, 143) Isä-poika-suhde joutuukin mielestäni koetukselle pojan aikuistuesssa ja halutessa enemmän vaikutusmahdollisuuksia ja tilaa toiminnalleen yrityksessään.



Handler, Landsberg ja Kram (1988) ovat tutkineet sukupolvenvaihdoksen suunnittelun vastustukseen liittyviä tekijöitä ( Liite 1.). Tutkijat ovat listanneet vastustustekijöitä yksilö-, perhe-, yritys- ja ympäristötasolla. Näiden tekijöiden huomioiminen auttaa mielestäni jatkajaa ymmärtämään sukupolvenvaihdoksen vastustukseen johtavia asioita luopujan näkökulmasta.

Koiranen (1998) on kartoittanut kyselytutkimuksella, millaisiksi nykyisin Suomessa havainnoidaan perhe- ja sukuyrittämisen yrittäjyysedellytykset. Tutkimuksen tuloksista Koiranen havaitsi, että vastaajat arvostivat henkilökohtaisia ominaisuuksia (kuten ”vastuun ottaminen, itseensä uskominen, paineen sieto, lujuus eli sitkeys ja kyky ratkoa ongelmia) hyvin korkealle. Egoistiset muuttajat (kuten itsekkyyys ja häikäilemätön kovuus) sitä vastoin sijoittuivat taulukossa hyvin alas.

Tilannesidonnaiset muuttajat sijoittuivat yleisesti ottaen varsin korkealle. Sitä vastoin perhesuhteita mittaavat muuttajat (kuten ”sukurakkaus, hyvät sisarussuhteet ja perheen/suvun tekemät uhraukset”) saivat yllättävän alhaisia pistemääriä. Tästä voitiin tämän tutkimuksen perusteella päätellä, että vastaajat painottivat enemmän liiketoiminnan menestymisedellytyksiä, kuin yrittäjän työ/perhe-konfliktin optimaalista ratkaisua. Tässä kohdin voitiin kuitenkin havaita, että naiset painottivat vastauksissaan huomattavasti enemmän ”perhesuhteita” kuin miehet. Samoin perhesuhteita painottivat enemmän vastaajat, joilla on yrittäjävanhemmat verrattuna niihin, joilla ei ollut yrittäjävanhempia(Koiranen 1998, 49).

Edellä olevista tutkimuksista on syytä korostaa, että vain Perttunen (1998) on käsitellyt maatalousyrittämistä. Muiden konteksti on yleisempi.

## 1.4 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimukseni tavoitteena on

- **Kuvata perheyriksen sukupolvenvaihdoksen vaihtoehtoisia inhimillisiä toteuttamismalleja aikaisempien tieteellisten tutkimusten perusteella.**
- **Tutkia, miten sukupolvenvaihdoksen inhimilliset toteuttamismallit soveltuvat maatalousyriykseen.**
- **Esittää maatalousyriykseen soveltuva perheyriksen sukupolvenvaihdoksen optimaalinen inhimillinen toteuttamismalli.**
- **Tutkia maatalousyriyksen sukupolvenvaihdoksen juridisia ja taloudellisia toteuttamismalleja kirjallisuuden perusteella.**
- **Esittää maatalousyriykseen yleisesti soveltuva, vaihtoehtoinen perheyriksen sukupolvenvaihdoksen optimaalinen taloudellinen toteuttamismalli.**
- **Vertailla kohdeyriykseen soveltuvia vaihtoehtoisia taloudellisia sukupolvenvaihdosmalleja ja antaa toimintaehdotuksia päätöksenteon tueksi**
- **Lopuksi vertailla inhimillisesti ja taloudellisesti optimaalisia maatalousyriyksen sukupolvenvaihdosmalleja yleisesti, tavoitteena inhimillinen ja taloudellinen optimimalli päätöksenteon tueksi.**

Tavoitteeseen pyrin kuvaamalla perheyriksen sukupolvenvaihdosta inhimillisestä ja taloudellisesta näkökulmasta aikaisemmin julkaistujen tieteellisten tutkimusten, kirjallisuuden ja omakohtaisten käytännön kokemusten perusteella. Sukupolvenvaihdosmallien soveltuvuustarkastelussa perheyriykset rajataan *maatalousyriykseen*. Maatalousyriykset mielletään perheyriyksiksi, joiden liikevaihto tulee pääosin maataloudesta. Tarkastelen lisäksi yleisesti maatalousyriyksen eroavuuksia verrattuna muihin perheyriyksiin

Tutkimuksen inhimillistä ulottuvuutta tarkastelevassa osassa rajoitun määritelmän mukaisen perheyriyksen sukupolvenvaihdosprosessin käsittelemiseen, eri osapuolten rooleihin sukupolvenvaihdoksessa ja sukupolvenvaihdoksen toteuttamisen inhimilliseen näkökulmaan. Tutkimuksen tässä osassa käsittelen vain jatkajan ja luopujan ajatuksia sukupolvenvaihdoksen inhimillisestä näkökulmasta. Perheen ja yriyksen sidosryhmien näkemykset sukupolvenvaihdosprosessista rajaan tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksessa sukupolvenvaihdosta ei kuitenkaan nähdä ympäristöstään erillisenä ilmiönä, vaan se on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristön muutoksiin.

Tutkimukseni taloutta koskevassa osuudessa rajoitun määritelmän mukaisen maatalousperheyrytyksen sukupolvenvaihdoksen juridisten ja taloudellisten näkökulmien sekä sukupolvenvaihdosmallien tarkasteluun. Maatalousyrityksen sukupolvenvaihdoksessa maatalousyritys siirtyy joko useampien henkilöiden perheineen muodostaman yhtymän tai yhden perheen omistukseen.

Tutkimuksen soveltavassa empiirisessä osassa vertailen kohdeyritykseen soveltuvia taloudellisia sukupolvenvaihdosmalleja ja niiden vaikutuksia yrityksen tulevaisuuteen. Lopuksi vertailen inhimillisesti ja taloudellisesti optimaalisia sukupolvenvaihdosmalleja joustavuuden ja jatkuvuuden suhteen, tavoitteena esittää inhimillisesti ja taloudellisesti optimaalinen sukupolvenvaihdosmalli yleisesti maatalousyritysten päätöksen teon tueksi. Alueellisesti tutkimus rajataan Suomeen. Sukupolvenvaihdosprosessiin vaikuttavien tekijöiden tunnistamisessa nojaututaan kuitenkin osin myös ulkomailla kehitettyyn teoriaan. Ajallisesti tutkimus rajataan nykyhetkeen. Tietojen paikkansa pitävyys on myöhemmin aina muistettava varmistaa asianomaiselta taholta.

### 1.5 Tutkimusmenetelmät

Tieteellinen toiminnan tavoitteena on antaa ratkaisuja asetettuihin kysymyksiin tai ongelmiin. Näihin ongelmiin haetaan vastaus kontrollin alaisena ja systemaattisena tiedonhankintana. Tämä tutkimus on soveltavaa tutkimusta, joka ensisijaisesti tähtää tiettyyn käytännön sovellukseen. Sovelletun tutkimuksen tarkoituksena on käsitellä jokapäiväisen elämän kysymyksiä käytännön läheisesti, ja sen tavoitteena on löytää käytännön sovelluksia perustutkimuksen tuloksille. Kehittämistutkimukseksi tätä ei mielestäni voi lukea, koska puuttuu projektimaisuus tutkimuksen toteutuksesta.

*Tutkimusstrategia* on teorian osalta kirjallisuuskatsaus perustutkimuksen tuloksista. Empirian osalta tutkimusstrategia on *tapaustutkimus*, joka tähtää tiettyyn käytännön sovellukseen ja perustuu usein perustutkimuksen tuloksiin. Tapaustutkimuksen kohteena voi olla yksilö, ryhmä tai yhteisö. Kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit, ja ilmiöitä eritellään kuvailevasti.

*Tutkimusotteeksi* valitsin *kuvailevan* eli ymmärtävän ja tulkitsevan tutkimusotteen.

Kuvailevassa tutkimusotteessa ymmärtäminen ja tulkinta ovat keskeisiä käsitteitä. Tulkinta ja ymmärtäminen tarkoittavat jonkin ilmiön olennaisten piirteiden tavoittamista pyrkimällä näkemään ilmiötä ”sisältäpäin” ja omaksumalla siihen kuuluvia ydinasioita. Tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä sen omista ehdoista käsin ja katsomaan ilmiötä niin läheltä, että sille ominaiset piirteet voidaan tavoittaa.(Wittgenstein, 1958).

Tutkimusotteessa tapahtuu koko ajan vuorovaikutusta tutkijan kokonaisnäkemysten ja esille tulevien yksityiskohtien välillä. Tutkimuksen edetessä päästään oppimisen kautta yhä tarkempaan kuvaan tutkittavasta ilmiöstä.(Marjosola, 1979, 32).

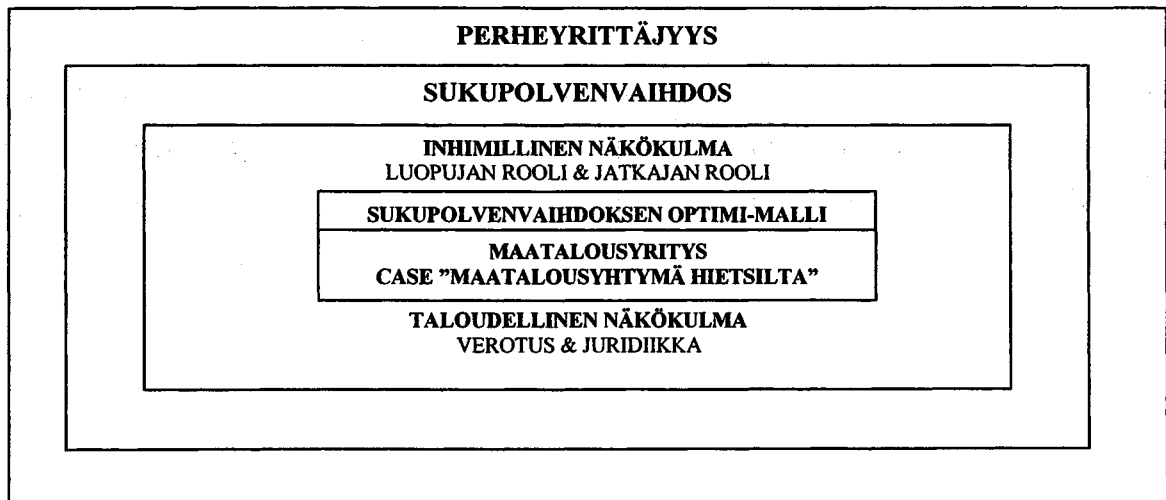
Tutkimus on oppimisprosessi, jossa tutkija oman tietoisuutensa kautta näkee ilmiön tiettyjen yksityiskohtien yli päästäkseen kokonaisnäkemykseen. Habermas (1976) mielestä subjektiivisten mielipiteiden karsiminen tieteellisestä ajattelusta oikeastaan johtaa harhaan, sillä silloin menetetään ote objektiivisuuden mahdollisuudesta, joka saa voimansa subjektiivisuudesta ja ihmisen mielestä merkityksiä jäsentävänä tekijänä.(Rauhala,1999, 86-91). Käsitteellistäminen ja sitä kautta haettu ilmiön ymmärtäminen ovat tutkimuksen tavoitteita, ei niinkään tutkimustulosten yleistäminen kvantitatiivisesti yleistettyyn perusjoukkoon.

*Tutkimusmenetelmäksi* valitsin tällä perusteella alkuosuuteen *kirjallisuus- ja käsiteanalyysin* ja loppuosuuteen *case-tutkimuksen*. Tutkimuksessani pyrin muodostamaan maatalousyrittäjien soveltuvan inhimilliset sekä taloudelliset näkökohdat huomioivan sukupolvenvaihdosmallin, aiemman teorian ja omien kokemusteni ja näkemysteni perusteella. Malli on yleisesti ottaen kirjoittajan näkemys todellisuudesta. Se yksinkertaistaa kokonaisuutta, joka saattaa olla hyvinkin monimutkainen ja moniulotteinen ilmiö. Malli tuo esiin olennaisia piirteitä, siinä hahmotetaan osien välisiä suhteita jossakin ilmiökokonaisuudessa sekä tuodaan esiin mahdollisesti niitä puuttuvia osioita, joita teoriassa ei ole havaittu. Malli muuttuu teoriaksi, kun sen paikkansa pitävyys on tieteellisesti empiriassa tutkimuksen avulla todettu. Mallin nimeämistä teoriaksi tulee välttää, ennen kuin sille on saatu tutkimuksellista eli empiiristä näyttöä empiirisen koettelun kautta. Sukupolvenvaihdoksen tutkimiseen liittyy useita komponentteja eri tieteenaloilta, eli se onkin mielestäni kokonaisuudessaan varsin poikkitieteellinen tutkimusongelma.

## 1.6 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen viitekehys (kuvio 1.) muodostetaan tutkimustavoitteiden perusteella. Viitekehys on yleinen asetelma ilmiössä esiintyvistä yhteen liittyvistä tekijöistä. Siinä käsitellään laajalaisia asiakokonaisuuksia, joita voidaan eritellä useampiin alaryhmiin ja tekijöihin. Tavallisesti viitekehys on visualisoitu ja sillä tavalla havainnollistettu, mutta samalla myös pelkistetty esitys tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista. Tämän tutkimuksen viitekehyksessä si-joitin sukupolvenvaihdoksen perheyrittäjyyden tutkimuskenttään. Sukupolvenvaihdosta kuvaan taas inhimillisestä ja taloudellisesta näkökulmasta, jonka vielä kohdistan koskemaan maatalousyrityksiä kohdeyrityksen muodossa.

**Kuvio 1.** Tutkielman viitekehys



## 2. MAATALOUS - TOIMIALAN JA YRITYKSEN NÄKÖKULMA

Väestön räjähdysmäinen kasvu viimeisten 50 vuoden aikana on lisännyt ruuan tarvetta ja tehnyt tarpeelliseksi viljelyn tehostamisen. Maatalous toimialana on joutunut markkinatalouden haasteeseen kansojen toimeentulon perustana. Pyrkimys tehostaa tuotantoa on vaikuttanut myös toimialan rakenteeseen ja sitä kautta myös sen kannattavuuteen.

Kansallisen maataloustuotannon jatkuvuus meidän pohjoisilla leveyspiireillä olisi kuitenkin turvattava ja taattava kotimaisille maatalousyrittäjille toimintaedellytykset globaalissa maailmantaloudessa. Näin tuettaisiin ekologisesti kestävä kehityksen perusteita paikallisen tuotannon ja lyhyiden tuotantoketjujen kautta siten, että tuotanto olisi myös luonnon kannalta suotuisaa (Kyrö 1999, 129).

Ensimmäisessä luvussa kuvaan maataloutta yleisellä tasolla. Toisessa luvussa tarkastelen maatalousyrittäjästä perheyrittäjyyden muotona. Lisäksi selvitän hieman maatalousyrittäjien erityispiirteitä sekä eroavaisuuksia verrattuna perheyrittäjiin yleensä.

### 2.1 Maatalous toimialana

Nykyisin pitkälle teollistuneissa valtioissakin maatalous oli pääelinkeinona vielä 1900-luvun alkupuoliskolla. Kehitysmaissa maatalouden osuus kansantuotteesta on edelleenkin 50-80 %. Myös teollisuusmaissa maataloudella on tärkeä merkitys tuottaessa ihmisille välttämättömiä hyödykkeitä. Alkutuotantona maatalous luo raaka-ainepohjan laajoille teollisuuden aloille. Nykyisin maatalouden merkitys on lisäksi kasvanut maaseudun luonnon- ja kulttuuriympäristön säilyttäjänä sekä virkistyspalvelujen tuottajana muille väestöryhmille. (Ihamuotila, 1976, 217).

Maatalous joutui teollisen vallankumouksen ja sitä seuranneen taloudellisen kasvun aikakaudella huomattavien muutosprosessien alaiseksi. Teknologian kehitys tarjoaa kaikille elinkeinoille välineet tuotannon määrän ja tuottavuuden sekä sen kautta väestön elintason huomattavalle kohoamiselle. Maatalous ei ole kuitenkaan pystynyt vastaamaan teknologian haasteeseen samalla tavoin kuin muut elinkeinot. Maataloustuotanto on kohonnut nopeasti, mutta

yksiköt joissa maataloutta harjoitetaan ovat jääneet käytettävissä oleviin teknologian edellytksiin nähden keskimäärin varsin pieniksi. Syynä tilakoon pienuuteen on pääosin se, että viljelmät muodostuivat alun perin ainoastaan sen kokoisiksi, että perhe sai niistä toimeentulonsa. (Ihamuotila, 1976, 217).

Maatalous toimialana koki huomattavan muutoksen Suomen liittyttyä Euroopan unionin jäseneksi ja tultua EU:n maatalouspolitiikan piiriin. Maatalous on nykyisin Euroopan unionin pisimmälle integroituneita toimialoja. Maatalouspolitiikan hoito kuuluu EU:n yksinomaiseen toimivaltaan. Tämä merkitsee sitä, että periaatteessa yksittäisillä jäsenmailla ei voi olla omaa yhtenäisestä linjasta poikkeavaa maatalouspolitiikkaa. Useat jäsenmaat tukevat kuitenkin omaa maatalouttaan esimerkiksi verotuksen tai sosiaalipolitiikan keinoin, jotka eivät ole osana unionin yhteistä maatalouspolitiikkaa. Yhteisen maatalouspolitiikan piiriin kuuluvilla aloilla kansallisten toimenpiteiden käyttöönotto vaatii kuitenkin aina komission hyväksynnän. EU:n yhteinen maatalouspolitiikka (Common Agricultural Policy, CAP) perustuu yhteisiin markkinoihin, yhteiseen rahoitukseen sekä jäsenvaltioiden suosituimmuusasemaan. Yhteisillä markkinoilla ovat tullit, tuontimaksut, määrälliset rajoitukset sekä muut kaupan esteet kiellettyjä. Yhteinen maatalouspolitiikka rahoitetaan EU:n budjetista. EU:n varoista maksetaan hinta- ja markkinamekanismin mukaiset kustannukset. Suosituimmuusasema tarkoittaa jäsenmaiden omien tuotteiden suosimista unionin ulkopuolelta tuotaviin tuotteisiin nähden. (Maa- ja metsätalousministeriö)

Kaikissa maatalousmaissa käytössä olevat yhteisen maatalouspolitiikan mukaiset tukimuodot muodostavat maa- ja puutarhatalouden tukijärjestelmän perustan. Tämän tukijärjestelmän pohjalta muodostuu maatalouden toimialakenttä nykyisin Suomessa. EU:n maatalouspolitiikka sanelee varsin tarkoin maatalouden kehityksen toimialana tulevaisuudessa. Tämän tukijärjestelmän tarkastelun rajaan kuitenkin tämän tutkimustyön ulkopuolelle niiltä osin, kuin se ei suoranaisesti liity sukupolvenvaihdokseen.

## **2.2 Maatalousyritys**

Maataloustuotantoa on Suomessa jo pitkään harjoitettu moniin muihin yritysmuotoihin verrattuna pieninä yksiköinä ja pääosiltaan viljelijäperheen oman, usein tilankokoon nähden run-

saan työvoiman turvin.(Ryynänen & Pökki, 1982). Maaseudun yrittäjyys onkin perinteisesti voimakkaasti sitoutunut yksityiseen perheyrittäykseen.(Köppä, 1990,137).

Toisen maailmansodan vaikutukset Suomen maatalouteen ja maatilojen tilakokoon olivat myös huomattavat. Sodan jälkeen luovutettujen alueiden väestölle muodostetut asutustilat jouduttiin lohkokkaan jo olemassa olevista maataloista ja tämä oli osaltaan vaikuttamassa siihen, että Suomen maatalouden tilakoko säilyi pienenä verrattuna esimerkiksi Keski-Euroopan maatilojen keskikokoon. Kokonaispeltoala kasvoi aina 1960-luvulle asti tehokkaan pellon raivaustoiminnan seurauksena. Maatalouden voimakas koneellistaminen mahdollisti myös osaltaan maatilojen yritys-koon kasvattamisen. 1960-luvun jälkeen kokonaispeltopinta-alan kasvu päättyi ja tilakoot kasvoivat yritysostoin tilanpidon lopettaneilta.(Ryynänen & Pökki, 1982). Tilakoon suurentaminen on kuitenkin myöhemmin kohdannut useita esteitä ja vaikeuksia. Pienen yritys-koon vuoksi maatalousväestön tulotaso on jäänyt alhaiseksi ja siksi runsaasti väestöä on siirtynyt muihin elinkeinoihin. Maatalouden koneellistuminen ja ihmistyön tarpeen väheneminen on edelleen kiihdyttänyt tätä muutosprosessia.(Ihamuotila, 1976, 217).

Suomalaisessa maatalousyrityksessä on maatalouden lisäksi yleensä metsätaloutta sekä yhä useammin myös muuta yritystoimintaa. Maatalous on muuttunut entistä pääomavaltaisemmaksi, sillä nykyaikaisessa maatalousyrityksessä työtä on korvattu yhä enemmän pääomalla. Maatalousyrityksellä on nykyisin toiminnassaan näin ollen merkittävä taloudellinen riski, koska yritykseen sijoitettu pääomapanos on suhteellisen suuri.(Vihtonen, 1994, 8).

Suomen EU-jäsenyyden myötä maatalouden kannattavuus romahti ja tämä pakotti yritys-koon suurentamiseen ja tuotannon voimakkaaseen tehostamiseen. Suurin osa maatalousyrityksen tuloista muodostuu nykyisin suorista tulotuista ja näin ollen maatalousyrityksellä on kannettavanaan myös poliittinen riski tukipolitiikan muutosten muodossa. (Riepponen, 2000, 6).

Maatalousyritys ja maatalousyrittäjyys eroavat jonkin verran yleisestä perheyrittäyksestä ja perheyrittäjäyden näkemyksestä. Maatalousyrityksen erityispiirteistä voidaan mainita esimerkiksi yrityksen tuotantovälineiden, eli pellon ja rakennusten paikallinen sijainti, joka estää yrityksen toimintapaikan muuttamisen paremmin tilanteeseen sopivalle paikalle. Samoin viljelysmaahan ja rakennuksiin kohdistuu vielä keskimääräistä perheyrittäystä enemmän tunteenomaista kiintymystä, koska maatalousyrityksellä yritys ja koti ovat usein fyysisestikin sama paikka. Nämä seikat vaikeuttavat sukupolvenvaihdoksen suunnittelua ja toteutusta.



### 3. INHIMILLINEN NÄKÖKULMA MAATALOUSYRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOKSESSA

Inhimillisellä näkökulmalla tarkoitan tässä tutkimuksessa sitä, että tutkimuksessa kartoitetaan jatkajan ja luopujan inhimillisiä rooleja sukupolvenvaihdosprosessin aikana.

Tutkimuksen tämän osan ensimmäisessä luvussa perehdyn luopujan merkittävään rooliin sekä tavoitteisiin sukupolvenvaihdoksessa.

Toisessa luvussa tarkastelen jatkajan niinkään merkittävää roolia sukupolvenvaihdoksessa. Lisäksi perehdyn myös yrityksen rooliin sukupolvenvaihdosprosessissa.

Kolmannessa luvussa kartoitan sukupolvenvaihdoksen normatiivisia sukupolvenvaihdosmalleja aikaisempien tutkimusten perusteella. Sukupolvenvaihdosta tutkineet tutkijat ovat muodostaneet malleja, joiden avulla sukupolvenvaihdosprosessia ja siihen liittyviä asioita on pyritty hahmottamaan ja sukupolvenvaihdosta käsittelemään niin teoreettisesti kuin käytännössä. *Normatiiviset mallit* ovat luonteeltaan ”tarkistus- ja ohjelistoja” siitä, mitkä tekijät vaikuttavat sukupolvenvaihdokseen ja kuinka ne tulisi prosessin kuluessa ottaa huomioon.

Neljännessä luvussa tarkastelen sukupolvenvaihdoksen prosessimalleja. *Prosessimallit* ovat sukupolvenvaihdosmalleja, joiden avulla pyritään kuvaamaan prosessin ajallista kulkua, ja siihen kussakin vaiheessa vaikuttavia tekijöitä. Jako normatiivisiin ja prosessimalleihin on hyvin karkea ja yleisluontoinen; prosessia kuvaavat mallit sisältävät usein myös normatiivisia piirteitä.

Viidennessä luvussa yritän muodostaa maatalousperheyriksen sukupolvenvaihdokseen soveltuvaa optimaalista inhimillistä sukupolvenvaihdosmallia. Malli on normatiivinen ja lähinnä ohjeellinen listaus huomioitavista asioista, jonka tarkoituksena on ennen kaikkea antaa ajattelamisen aiheita sukupolvenvaihdoksen osapuolille, eikä niinkään toimia suoranaisena ohjeena.

### 3.1 Luopujan rooli ja tavoitteet

Luopujalla ymmärretään tässä tutkimuksessa omistajayrittäjää, joka luopuu sukupolvenvaihdoksessa yrityksen omistuksesta ja päättävällasta yrityksessä. Luopujan rooli sukupolvenvaihdoksessa on mielestäni hyvin merkittävä.

Luopuja on usein luonut koko yrityksen tai perinyt sen vanhemmiltaan. Hän on saanut aktiivisesti kehittää omistamaansa ja johtamaansa yritystä omien arvojensa ja asenteidensa mukaisesti. (Laukkanen 1994, 37.)

Luopujan tavoitteet sukupolvenvaihdoksessa ovat sekä henkilökohtaisia että yritystä koskevia tavoitteita. Henkilökohtaisesti luopuja haluaa elämäntyönsä jatkuvan ja että hän voi siirtyä luottavaisena syrjään yrityksen toiminnasta. Yrityksensä kannalta luopuja haluaa ensisijaisesti jatkuvuutta ja menestystä; luopuvan yrittäjän sosiaalinen status ( hänen itsensä kokemana) on riippuvainen yrityksen menestyksestä, vaikka hän ei itse olisikaan enää yrityksen johdossa. (Laukkanen 1994, 110.)

Omistuksen ja oman työnsä luovuttaminen toiselle on yleensä vaikeaa. Onkin havaittu, että päättävällan luovuttaminen omalle perilliselle on usein vaikeampaa, kuin yrityksen myyminen tai sen lopettaminen. (Laukkanen 1994, 2 .) Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan (Duffy & Stevenson, 1984) toimivista yrittäjistä 48,9 % suunnittelikin siirtyvänsä syrjään ”ei koskaan” ja 23,3 % haastatelluista ei tiennyt koska siirtyvät syrjään tai ”ehkä sitten joskus 65 ikävuoden jälkeen” (Dyer & Handler, Fall 1994, 76).

Yhdysvaltalaiset tutkijat Bechard ja Dyer (1983) ovatkin tutkimuksissaan havainneet että suurin sukupolvenvaihdoksen epäonnistumiseen johtava seikka on perustajan vastarinta. (Laukkanen 1994, 27.)

Luopujan asenteet nähdään myös kotimaisissa tutkimuksissa usein sukupolvenvaihdosta vaikeuttavana tekijänä. Kaura (1988) on tutkimuksissaan listannut luopujalähtöisiä syitä, jotka vaikeuttavat sukupolvenvaihdoksen toteuttamista. Kolme merkityksellisintä ovat: 1) Luopujan on vaikea ymmärtää, että yritystä voidaan johtaa myös erilaisella tavalla kuin, miten hän on yritystä johtanut. 2) Luopujalla on useimmiten hyvin tunteenomainen suhtautuminen yritysensä. Luopuminen on sitä vaikeampaa mitä myöhäisemmäksi se jätetään. 3) Yritys on yrit-

täjälle usein elämäntapa, jolloin kaikki muu, mm. perhe- ja ystävyys-suhteet saattavat unohtua. (Kaura 1988, 36.)

Collins ja Moore (1964) ovatkin havainneet yhteyden yrityksen perustajien eli tässä tapauksessa luopujien taustojen ja lapsuuskokemusten välillä. Näistä asioista koostuu monen yrittäjän kokemukset ja niistä johtuvat asenteet. (Dyer & Handler, Fall 1994, 72.)

Levinson (1970) totesi kolme erityistä asiaa, joiden johdosta yrityksellä on mahdollisesti ollut erityinen merkitys perustajalle. Ensiksi monella yrittäjällä on ollut selvittämättömiä ongelmia vanhempiensa kanssa ja he perustivat yrityksen paetakseen auktoriteetteja. Toiseksi monelle yrittäjälle oma yritys on kuin oma lapsi tai rakastajatar, jonka parissa vietetään paljon aikaa.

Kolmanneksi yritys ei ole pelkkä elinkeino, vaan se on myös elämäntapa. Tästä johtuen oma yritys on monelle itsetunnon jatke ja siitä syystä sukupolvenvaihdokseen yhdistyy myös yrittäjän huoli siitä, minkälaisen ”perinnön” hän jättää jälkeensä. Monesti yrittäjän maailmankuva onkin sellainen, missä hän suojautuen omaan yritykseensä, taistelee ulkopuolista maailmaa vastaan. (Handler 1994, 134.)

Yrittäjän maailmankuva muodostuu arvoista, joita voidaan pitää yrittäjän perimmäisenä näkemyksenä asioiden paikasta ja järjestyksestä maailmassa. Arvot ovat melko pysyviä yleisluonteisia uskomuksia siitä, mikä on oikein ja väärin, hyvää tai pahaa. Yhdessä arvot muodostavat arvojärjestelmän. Omaksumiemme yrittäjyyttä koskevien arvojen lähteenä ovat ympäristö, perhe, koulu, viiteryhvät sekä omat tulkintamme asioista. Henkilön arvomaailma vaikuttaa suoraan asenteisiin, havaintoihin ja maailmankuvaan ja sitä tietä edelleen käyttäytymiseen. (Huuskonen 1992, 65.)

Perheyhteisössä luodaan usein ne arvot, jotka vaikuttavat vielä pitkään myös jo aikuisiksi varttuneisiin jälkeläisiin. Luopuja kuitenkin kokee usein, että hänen elämäntyötään ei arvosteta riittävästi tai hänen mielipiteitään ei kuunnella. Luopuja pelkää varsin usein myös sitä, että onko jatkaja riittävän kokenut ja kyvykäs jatkamaan luopujan jälkeensä jättämää yritystä. McGivernin (1981) mukaan 45% kaikista yritystoiminnassa tapahtuvista virheistä, onkin seurausta osaamattomien ihmisten nimittämisestä johtaviin tehtäviin (Laukkanen 1994, 26.)

Myös jatkajan ja luopujan henkilösuhteiden ongelmat tuovat myös ongelmia sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen. (Laukkanen 1994, 37.)

### 3.2 Jatkajan rooli ja tavoitteet

Jatkajalla tarkoitetaan henkilöä, jolle sukupolvenvaihdoksessa siirtyy päättävältä yrityksensä ja jonka tarkoituksena on jatkaa yritystoimintaa. Jatkaja voi olla luopujan rintaperillinen tai tällaisen puoliso. Jatkajalla on hyvin merkittävä rooli sukupolvenvaihdoksessa, sillä jatkaja on yleensä vastuussa yrityksen tulevaisuudesta ja sen menestymisestä. (Laukkanen 1994, 33.)

Jatkajan tavoitteet sukupolvenvaihdoksessa ovat sekä henkilökohtaisia että yritystä koskevia. Henkilökohtaisesti yrityksen haltuunotto merkitsee jatkajalle suurta haastetta. Toisaalta vaikuttamassa ovat luopujan luoma yrityskulttuuri sekä menneisyys ja toisaalta edessä on erilaiset toimintatavat vaativa tulevaisuus. Jatkajan tavoitteena on toisaalta täyttää menneisyyden asettamat haasteet ja toisaalta luoda yrityksestä oman sosiaalisen asemansa tukipylväs. Yrityksen osalta jatkajan tavoitteena on luonnollisesti tuloksentuottokyvyn ylläpito ja jatkuvuuden turvaaminen. (Laukkanen 1994, 111.)

Jatkajan kasvamisessa päävastuullisen yrittäjän rooliin liittyy hyvin monenlaisia ulottuvuuksia, jotka tulee huomioida sukupolvenvaihdosprosessin kuluessa. Henkinen kasvu perheyrittäjyyteen edellyttää oppimista kolmelta osa-alueelta; ei pelkästään tiedoissa ja taidoissa. Tunte- ja tahtotekijöillä on suuri merkitys (Koiranen 2000, 117). Yrityksen siirtyessä perintönä vanhemmilta lapsille perheyrittäjänä on kyse yrityksen perimisestä. Se on silti eri asia kuin yrittäjyyden (=yritteliäisyyden) periytyminen vanhemmilta lapsille. Yrittäjyys ei ole ura eikä ammatti, vaan se on tietynlainen ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa työn tekoon (Koiranen 2000, 116).

Jatkaja on tavallisesti ollut varsin pitkään mukana yritystoiminnassa ennen sukupolvenvaihdosta ja oppinut pienyrittäjän perinteisen kilpailuvaltin eli ammattitaidon. Vanhemmat usein kannustavat lisäksi potentiaalista jatkajaa kouluttautumaan saadakseen helpomman ja paremman elämän kuin heillä itsellään on ollut. Tämä näkyikin tutkimusten mukaan siinä, että varsin usein jatkaja hankkii itselleen kaupallisen tai liiketaloudellisen koulutuksen, joka varsin usein on pienyrittäjien heikko kohta. (Sievänen 1992.)

Jatkajalla onkin usein muuta työkokemusta ja koulutusta kuin varsinainen toiminta perheyrittäjänsä. Tämän kokemus- ja koulutusmaailmansa perusteella jatkaja muodostaa oman näkemyksensä siitä miten perheyrittäjä tulisi johtaa ja kehittää. Varsin usein nämä jatkajan näke-

mykset eroavat ratkaisevasti luopujan näkemyksistä. Tästä seuraa usein ristiriitoja jatkajan ja luopujan välillä. Jatkaja kokee asioihin vaikuttamisen vaikeaksi, koska luopuva yrittäjä haluaa edelleen johtaa päätöksentekoa, jatkaja ei voi vaikuttaa johtamismenetelmiin tai henkilöstöasioihin. Vielä vaikeampaa on yrityksen kehittäminen esim. suuria investointeja tekemällä. Jatkaja kokee, että luopuja ei luota häneen. Jatkaja on kuitenkin yrityksessä riippuvainen luopujan hallussa olevasta informaatiosta, yritykseen rakentuneesta sosiaalisten suhteiden verkosta, jonka keskipisteenä luopuja yleensä on, ja luopujan suhteista yrityksen sidosryhmiin. (Laukkanen 1994, 66.)

Jatkajan tulee kuitenkin mielestäni muistaa kunnioittaa luopujan mielipiteitä ja sitä tosiasiaa, että yrityksessä on usein konkretisoituneena luopujan koko elämäntyö. Jatkajan ja luopujan hyvät keskinäiset suhteet ovat merkittävänä syynä sukupolvenvaihdoksen onnistuneelle toteutumiselle.

Yrityksen kannalta sukupolvenvaihdoksessa on kysymys muutosprosessista, jossa yrityksen johto vaihtuu. Prosessin tavoitteena voidaan yrityksen kannalta pitää kannattavuuden, vakava-raisuuden ja jatkuvuuden varmistamista. Näihin tavoitteisiin pääseminen on riippuvainen sukupolvenvaihdosprosessin onnistumisesta yrityksen sidosryhmien suhteen, eli kuinka yrityksen sidosryhmät suhtautuvat jatkajaan. Yrityksen jatkuvuuden kannalta merkittävää on myös jatkajan kyvykkyys yrityksen johtamisessa.

Yhteistä luopujan ja jatkajan tavoitteille on liiketoiminnan jatkuvuuden turvaaminen. Liiketoiminnan jatkuvuus vaatii ammattitaidollisten seikkojen lisäksi sitä, että muutos voidaan toteuttaa ilman toimintaa haittaavia konflikteja yrityksen johdossa. Näiden konfliktien välttämiseksi ja hallitsemiseksi on välttämätöntä tuntea ne syyt, jotka konflikteja aiheuttavat. Vasta näiden syiden selvittämisen jälkeen voidaan suunnitella niitä mekanismeja, joilla konflikteja hallitaan. (Laukkanen 1994, 111.)

### 3.3 Sukupolvenvaihdon normatiiviset mallit

Tutkijat Levinson (1971), Barnes & Hershon (1976), Clausen (1984) ja Dyer (1986) ovat muodostaneet sukupolvenvaihdoksesta normatiivisia, sanallisia malleja, joissa he tarkastelevat sukupolvenvaihdosta sen inhimillisestä näkökulmasta. Normatiiviset mallit ovat tavallaan ohjelistoja onnistuneeseen sukupolvenvaihdosprosessiin, eli niiden pyrkimyksenä on varmistaa prosessin onnistuminen antamalla toimintaohjeita. Näissä malleissa sukupolvenvaihdosprosessia ja siihen liittyviä asioita on pyritty hahmottamaan ja sukupolvenvaihdosta käsittelemään niin teoreettisesti kuin käytännössäkin.

Levinson (1971) on kehittänyt normatiivisen mallin (Taulukko 1.), jossa hän antaa kysymysten kautta ohjeita kuinka sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa menestyksekkäästi ja sukupolvien väliset konfliktit halliten.

#### Taulukko 1. Levinsonin (1971) ”normatiivinen sukupolvenvaihdosmalli”

(Laukkanen 1994,93)

1. **Kysymys / ohje jatkajalle**  
Miksi jatkaja on menossa mukaan perheyrytykseen?  
Levinsonin mukaan syy on useimmiten siinä, että luopuja on tehnyt jatkajasta siinä määrin itsestään riippuvaisen, että hän ei pysty irrottautumaan perheyrytyksestä.
2. **Kysymys/ ohje jatkajalle**  
Kuinka usein jatkajan omat tunteet kilpailusta vaikuttavat hänen toimintaansa?  
Mitä useammin jatkajalla on tällaisia ajatuksia sitä useammin hänellä tulee ongelmia luopujan kanssa.
3. **Kysymys/ ohje jatkajalle**  
Jatkajan tulee keskustella luopujan kanssa. Jatkajan tulisi kertoa luopujalle siitä, että hän tarvitsee oman toimintavapautensa ja keinot itsensä kehittämiseen ja vastuun kantamiseen.
4. **Kysymys/ ohje jatkajalle**  
Jatkajan ei tule taistella sisaruksiaan eli muita mahdollisia jatkajaehdokkaita vastaan. Hänen ei tule myöskään antaa manipuloida itseään joutumaan tilanteeseen, jossa hänen ja hänen sisarustensa edut ovat vastakkaiset.
5. **Kysymys/ ohje jatkajalle**  
Jatkajan tulee rehellisesti kunnioittaa ja tunnustaa luopujan ammattitaito. Jatkajan tulee tunnustaa yrityksen suuri psykologinen merkitys luopujalle ja toimia sen mukaan, eikä odottaa luopujan toimivan rationaalisesti häntä kohtaan.

Levinson kuvaa sukupolvenvaihdosta vain jatkajan näkökulmasta, mutta mielestäni luopujan näkemykset ovat yhtä tärkeitä, jotta tuloksena on kokonaisuudessaan onnistunut sukupolvenvaihdosprosessi. Muutoin hänen näkemyksensä ovat kyllä perusteltuja ja kanta-aottavia.

Seuraavassa tutkijoiden Barnes ja Hershon (1976) ohjeet menestyksekkääseen sukupolvenvaihdokseen. Heidän näkemyksensä toimintaohjeista ovat mielestäni varsin yleisluontoisia. Heidän mielestään ensimmäinen edellytys menestykselliselle muutokselle on se, että luopuja ymmärtää yrityksen jäävän henkiin, vaikka hän poistuisikin. Tärkeintä on myöntää oma kuolevaisuutensa ja aloittaa poissiirtymisen suunnittelu jo 7-8 vuotta ennen suunniteltua poijääntiä. Toisena muutosmekanismi he esittävät suorapuheisuutta sekä kolmannen osapuolen toimimista välittäjänä. Suorapuheisuudella ymmärretään tässä puhumista asioista niiden oikeilla nimillä, mutta ilman tunteenomaista kiihtymystä. Usein tunteet ovat kuitenkin niin pinnassa, että keskustelu ei onnistu asiatasolla ja tässä tilanteessa kolmannen osapuolen toiminta välittäjänä onkin parempi vaihtoehto. Kolmas osapuoli tuo myös keskusteluun yrityksen ulkopuolisen näkemyksen asioista. Kolmantena keinona kirjoittajat näkevät erilaiset mekanismit, joiden avulla keskinäiselle keskustelulle luodaan jatkumisen edellytykset. Neljäntenä keinona tutkijat näkevät tulevaisuuden roolimallien rakentamisen ja niistä etukäteen sopimisen. Tällöin luopuja oppii neuvomaan ja kouluttamaan jatkajaa ja jatkaja oppii puolestaan käyttämään valtaa tulevaisuudessa. (Laukkanen 1994, 95)

Tämä malli perustuu sukupolvien yhteistyölle. Se on hyvin konsensushenkinen ja perustuu siihen, että asioista pystytään keskustelemaan luopujan ja jatkajan kesken. Se on kuitenkin mielestäni hyvin yleisluonteinen.

Tutkija Clausenin (1984) mielestä tärkein sukupolvenvaihdoksen elementeistä on jatkaja ja hänen ominaisuutensa. Jatkajalla tulee olla vankka taloudellinen ja tekninen osaaminen perheyriksen toimialalta. Hänellä tulee olla lisäksi johtamistaitoa, luovuutta ja ennen kaikkea yrittäjähenkisyyttä. Itse sukupolvenvaihdosprosessin hän näkee seuraavasti:

Ensiksi jatkajan tulee hankkia kokemusta perheyriksen ulkopuolelta ennen varsinaista sukupolvenvaihdosta. Toiseksi kun jatkaja siirtyy perheyriykseen, tulisi hänet aluksi sijoittaa projektitehtäviin, joissa on tarkoin määritellyt tavoitteet ja joiden tulokset on mitattavissa. Kolmanneksi palkkauksen on vastattava pätevyyttä. Neljänneksi jatkajan tulee antaa toimia tehtävissään omien kykyjensä mukaisesti. Hänen ei tule olettaa toimivan samoin kuin luopuja. Viidenneksi kun jatkaja on valmis ottamaan johtotehtäviä vastaan, on kokonaisvastuun siirtäminen jatkajalle aloitettava. Sukupolvenvaihdosta ei tulisi pitkittää liikaa, sillä mitä vanhemmaksi luopuja tulee, sitä vaikeammaksi luopuminen hänelle tulee. (Laukkanen 1994, 97)

Seuraavaksi tarkastelen mitkä ovat tutkija Dyerin (1986) mielestä onnistuneen sukupolvenvaihdoksen edellytykset. Hän näkee perheen ja yrityksen johdon roolit kriittisinä sukupolven-

vaihdoksessa. Seuraavassa taulukossa (taulukko 2.) esitän hänen näkemyksensä onnistuneen prosessin edellytyksistä: (Handler, 1994, 149)

**Taulukko 2.** Onnistuneen muutoksen edellytykset Dyerin(1986) mukaan.

<p><b>YRITYKSESSÄ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yritys on taloudellisesti terveellä pohjalla.</li> <li>• Luopuja siirtyy hiljalleen syrjään yritystoiminnasta.</li> <li>• Jatkajaa harjoitetaan ja tutustutetaan yritystoimintaan.</li> <li>• Luopujan ja jatkajan väliset suhteet ovat kunnossa.</li> </ul>
<p><b>PERHEESSÄ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perheellä on yhteinen käsitys yrityksen edusta.</li> <li>• Perheellä on suunnitelmat valmiina eri tilanteiden varalle.</li> <li>• Perheen ongelmanhoitomekanismit ovat kunnossa.</li> <li>• Perheellä on yhteiset tavoitteet.</li> <li>• Korkea luottamus perheen sisällä perheen jäseniä kohtaan.</li> </ul>
<p><b>YRITYKSEN JOHDOSSA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valtasuhteet ovat selvillä.</li> <li>• Johto pystyy käsittelemään sekä yrityksen että perheen ongelmia.</li> </ul>

Mallissa huomioidaan mielestäni hyvin perheen vaikutus sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun ja se onkin varsin käyttökelpoinen yrityksessä, jossa perheellä on paljon valtaa yrityksen toiminnassa.



### 3.4 Sukupolvenvaihdoksen prosessimallit

Toinen sukupolvenvaihdosmalliryhmä on prosessimallit. Ne pyrkivät kuvaamaan sukupolvenvaihdoksen ajallisesti etenevänä prosessina. Tutkijoiden Churchill & Hatten (1987), Farquhar (1989), Friedman (1987), Gilmore & McCann (1983), Gordon & Rosen (1981), Handler (1990), Logenecker & Schoen (1975) (1978) ja Vancil (1987) mielestä sukupolvenvaihdos tuleekin nähdä pitkäaikaisena prosessina eikä vain yksittäisenä tapahtumana yrityksen toiminnassa (Handler, 1994, 134).

Tutkijoiden Churchil ja Hatten (1994) mielestä sukupolvenvaihdosprosessista on erotettavissa neljä aikakautta (Handler, 1994, 135).

1. ***Omistajajohtoinen aikakausi***, missä perustaja/omistaja johtaa yksin perheen tuella yritystä.
2. ***Harjoittelun aikakausi***, missä suunniteltu jatkaja opettelee liiketoimintaa ja yrittämistä perustajan/omistajan johdolla.
3. ***Kumppanuuden aikakausi***, missä jatkaja sekä perustaja/omistaja toimivat yhdessä johtaen yritystä perheen tuella.
4. ***Vallanvaihdon aikakausi***, missä vastuu yrityksen johtamisesta siirtyy jatkajalle.

Sukupolvenvaihdosprosessia ovat tutkineet myös Logenecker ja Schoen (1978), jotka ovat jakaneet prosessin seitsemään eri tasoon. Kolme ensimmäistä tasoa kuvaa aikaa ennen kuin jatkajasta tulee täysipainoinen työntekijä yrityksessä ja neljä seuraavaa tasoa kuvaa aikaa jolloin sitoutuminen yritykseen on täysipainoista. (Handler, 1994, 135.)

Seuraavassa nämä seitsemän tasoa:

1. ***Esiliiketoiminnallinen taso***, jolloin jatkaja on vain passiivisesti tietoinen paikastaan yrityksessä.
2. ***Aloittelija-taso***, jolloin jatkajalle on paljastettu paikkansa perheen ja yrityksen jäsenenä, vaikkakin hän ei työskentele vielä edes osa-aikaisesti yrityksessä.
3. ***Alkutoiminnallinen taso***, jolloin jatkaja työskentelee yrityksessä osa-aikaisena työntekijänä.
4. ***Toiminnallinen taso***, jolloin jatkaja toimii yrityksessä täysiaikaisena jäsenenä.

5. *Lisätoiminnallinen taso*, jolloin jatkaja ottaa vastuuta yrityksen johtamisesta.
6. *Sukupolvenvaihdosta valmisteleva taso*, jolloin jatkaja ottaa johtajuuden yrityksessä.
7. *Sukupolvenvaihdos-taso*, jolloin jatkajasta tulee yrityksen todellinen johtaja ja vastuunkantaja.

Tunnistamalla sukupolvenvaihdosprosessiin vaikuttavat tekijät voidaan mielestäni saada jatkajalle mahdollisimman hyvät lähtökohdat. Jatkajan lähtökohtiin ja onnistumisen mahdollisuuksiin on voitu vaikuttaa riittävän aikaisin aloitetulla valmentautumisella. Valmentautumisella tarkoitan tässä yhteydessä kokonaisvaltaisen näkemyksen saamista yrityksen toiminnasta liitetoimintoihin, unohtamatta kuitenkaan yrityksen ulkopuolelta haettua koulutusta ja ammattitaitoa. Valmentautumisen onnistumisen keskeinen tekijä onkin mielestäni nykyisen yrittäjän asiaa kohtaan osoittama kiinnostus ja halukkuus. Valmentautumisen tavoitteena onkin antaa jatkajalle mahdollisimman hyvät eväät sukupolvenvaihdokseen ja jatkajan tulemiseen yrityksen päävastuulliseksi toimijaksi.

Carson, Barach, Gantisky ja Doochin (1988) ovat tutkineet sukupolvenvaihdosprosessin suunnittelun aloitusta ja erilaisia strategisia päätöksiä, joilla helpotetaan jatkajan tuleamista yritystoimintaan mukaan. Nämä strategiat muodostuvat kahdesta yleisimmästä päästrategiasta sen mukaisesti, missä vaiheessa jatkaja tulee mukaan yritystoimintaan.

Aikaisen mukaantulon strategiamallissa jatkaja tulee mukaan yritystoimintaan hyvin varhaisessa vaiheessa. Noin 80-90 % jatkajista tulee yritykseen kesätöiden tai aikaisen mukaantulostrategian mukaisesti.

Myöhäisen mukaantulostrategiamallissa jatkaja luo uraa yrityksen ulkopuolella ja tulee mukaan yritykseen vasta myöhäisemmässä vaiheessa. Monien tutkijoiden mielestä jatkajan tulisi työskennellä ja luoda uraa yrityksen ulkopuolella ennen mukaantuloaan perheyrietykseen ja perinteinen kesätöiden kautta yritykseen-malli ei olisi ihanteellinen luotaessa täysivaltaisen johtajan imagoa yrityksen sidosryhmien silmissä. ( Carson, Barach, Gantisky & Doochin, 1988, 547.)

Seuraavassa taulukossa (taulukko 3. s. 23) selvitetään tarkemmin näiden kahden eri mukaantulostrategian etuja ja haittoja:

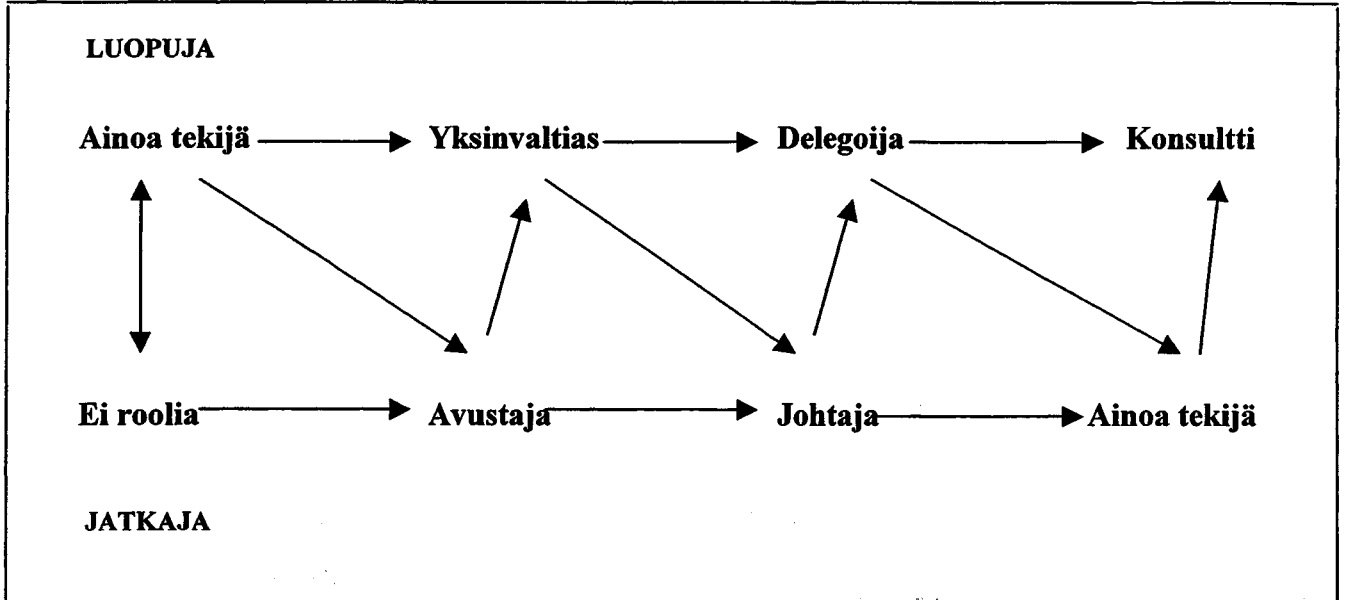
**Taulukko 3.** Mukaantulostrategioiden vertailua (Carson, Barach, Gantisky ja Doochin, 1988, 549).

<b>AIKAISEN MUKAANTULON STRATEGIA</b>	
<b>Edut</b>	<b>Haitat</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Läheinen suhde yritykseen ja työntekijöihin</li> <li>2. Yritystoiminnan vaatimat erityistaidot hyvin kehittyneet</li> <li>3. Muiden yrityksen sidosryhmien hyväksyntä helpottaa toimintaa ja parantaa uskottavuutta yritystoiminnassa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konfliktit, kun luopujalla on vaikeuksia opettamisessa tai vallan luovuttamisessa jatkajalle.</li> <li>2. Normaaleista epäonnistumisista saattaa tulla käsitys jatkajan kyvyttömyydestä.</li> <li>3. Tietämys ympäröivästä maailmasta on rajallinen ja vaara organisaation sisäsiittoisuudesta on olemassa.</li> </ol>
<b>MYÖHÄISEN MUKAANTULON STRATEGIA</b>	
<b>Edut</b>	<b>Haitat</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jatkajan taidot arvostettu suuremmissa ympäristöissä.</li> <li>2. Itseluottamuksen kasvu ja itsenäisyyden kehittyminen ilman perheen vaikutusta.</li> <li>3. Ulkopuolinen menestys luo pysyvän perustan jatkajan uskottavuudelle ja kyvykkyydelle menestyksekkääksi johtajaksi.</li> <li>4. Näkemys yritys ympäristöstä laajentunut</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Erityisosaaminen ja ymmärrys yrityksen avaintoiminnoista saattaa olla puutteellista.</li> <li>2. Ulkopuolisen toimintamallin soveltaminen voi aiheuttaa konflikteja vallitsevan toimintamallin kannattajien kanssa.</li> <li>3. Jatkajan tuoma edistyksellisyys voi aiheuttaa katkeruutta yrityksessä jo olevissa.</li> </ol>

Luopujan ja jatkajan toimintaroolit vaihtelevat yrityksen toiminnan ja sukupolvenvaihdosprosessin aikana. Perustajasta tulee luopuja ja roolittomasta potentiaalisesta jatkajasta tulee yrityksen täysivaltainen johtaja.

Handler (1989) on selvittänyt luopujan ja jatkajan roolien keskinäistä suhdetta prosessin aikana, jota seuraava kuvio (Kuvio 2.) selventää tarkemmin:

**Kuvio 2.** Luopujan ja jatkajan roolit. (Dyer & Handler, Fall 1994, 77)



Näiden prosessi mallien yhtenä heikkoutena on se, että ne ovat yksi luopuja ja yksi jatkaja tyyppisiä. Todellisuudessa potentiaalisia jatkajia on usein enemmän kuin yksi. Tällöin luopujan ja jatkajien roolit, sekä niiden keskinäinen ajoitus ovat erilaiset. Samoin mielestäni sukupolvenvaihdos ei ole aina kuitenkaan helppo ja jatkuva prosessi, vaan monesti siihen joudutaan yllättäen tai huonosti valmistautuneena. Esimerkiksi luopujan tai potentiaalisen jatkajan odottamattomassa kuoleman tapauksessa menetetyt tieto- ja taitomäärät ovat hyvin suuria ja valmistautuminen sukupolvenvaihdokseen jää vajaaksi tai kokonaan tekemättä. Varsinkin potentiaalisen jatkajan kuolemantapauksesta selviäminen on yritykselle hyvin vaikeaa.

### **3.5 Maatalousyrityksen inhimillinen sukupolvenvaihdosmalli – inhimillinen optimi**

Maatalousyrityksessä sukupolvenvaihdoksen inhimillisen onnistumisen ehdot, ongelmat ja ratkaisut ovat yleisesti ottaen samat kuin perheytyksissä yleensä. Maatalousyrityksissä on kuitenkin joitain erityispiirteitä, jotka vaikeuttavat ratkaisumallien löytymistä sukupolvenvaihdoksen ongelmiin. Tämän luvun ensimmäisessä osassa selvitän sukupolvenvaihdosmallien soveltuvuutta maatalousyrityksen sukupolvenvaihdoksen inhimillisen suunnittelun tueksi. Lisäksi käsittelen luopujan ja jatkajan rooleja maatalousyrityksen sukupolvenvaihdosprosessissa ja pyrin muodostamaan maatalousyritykseen soveltuvan inhimillisen sukupolvenvaihdosmallin peilaten omaa näkemystäni aikaisempien tutkijoiden ja kirjoittajien näkemyksiin.

Sukupolvenvaihdoksen inhimillisten ongelmien ja epäkohtien välttämiseen maatalousyrityksessä soveltuvat niin normatiiviset, eli sanalliset mallit kuin myös prosessimallit, jotka pyrkivät kuvaamaan prosessin ajallista kulkua siihen vaikuttavine tekijöineen. Sanallisista malleista yleisesti ottaen kaikki ovat sopivia maatalousyrityksen kohdalla. Erityisesti Dyerin (1986) esittämät onnistuneen muutoksen edellytykset (sivu 20) ovat varsin huomionarvoisia maatalousyrityksen ollessa kyseessä. Dyer painottaa mallissaan perheen merkitystä sukupolvenvaihdoksen onnistumisessa ja varsinkin maatalousyrityksissä perheen merkitys on mielestäni suuri, koska ydinperheen lisäksi samalla tilalla asuu usein useampi sukupolvi ja näiden näkemykset asioista ovat myös osaltaan vaikuttamassa tapahtumien kulkuun. Sanallisten mallien anti on mielestäni kattavampi verrattuna prosessimalleihin, koska niillä voidaan syvällisemmin pureutua sukupolvenvaihdoksen ongelmiin asiakohtaisesti.

Prosessimallien anti maatalousyrityksen sukupolvenvaihdoksessa on myös merkittävä, jos vain sukupolvenvaihdoksen suunnittelu aloitetaan riittävän ajoissa. Suunnittelun aikainen aloittaminen on kuitenkin maatalousyrityksissä jäänyt vähäiselle huomiolle ja tästä on seurannut vaikeitakin ongelmatilanteita. Prosessimalleista Logeneckerin ja Schoenin (1978) malli (sivu 21) seitsemästä eri tasosta soveltuu hyvin maatalousyrityksen sukupolvenvaihdokseen. Suunnittelun aikaista aloittamista ei voi mielestäni liikaa painottaa, sillä luopujan toimiminen jatkajan rinnalla konsultin roolissa on yrityksen menestymisen kannalta hyvin palkitsevaa. Kun tunnustetaan ajoissa sukupolvenvaihdosprosessiin vaikuttavat tekijät, voidaan saada jatkajalle mahdollisimman hyvät lähtökohdat. Maatalousyrityksessä valmentautumisen merkitys näkemykseni mukaan vain korostuu, koska suuri osa yritykseen ja ammattitaitoon liittyvistä

tiedoista ja taidoista on sitoutuneena luopujan kokemuksiin ja niiden merkitys on suuri toimialan luonteen vuoksi.

Carson, Barach, Gantisky ja Doochin (1988) (Taulukko 3. sivu 23) ovat tutkineet jatkajan aikaisia ja myöhäisiä mukaantulostrategioita perhey yrityksessä. Maatalousyrityksessä samoin kuin muissakin perhey yrityksissä jatkaja tulee mukaan yritykseen usein varhaisessa vaiheessa. Maatalousyrityksessä jatkaja ikään kuin kasvaa kiinni yritykseen, koska yritys ja koti muodostavat maatilán tapauksessa kiinteán kokonaisuuden, jossa asutaan sekä työskennellään. Jatkajan kannattaa kuitenkin harkita kokemusten hankkimista yrityksen ulkopuolelta koulutuksen ja työkokemuksen kautta. Yrityksen ulkopuolisen työkokemuksen kautta saatu näkemys voi olla yrityksen kehittämisen kannalta hyvinkin merkittävä.

Kokonaisuudessaan nämä aiemmin esiteltyt mallit soveltuvat maatalousyrityksiinkin, mutta mielestäni niitä tulee kuitenkin tarkastella kriittisesti niiden yleistysten takia.

Seuraavaksi tarkastelen luopujan ja jatkajan rooleja maatalousyrityksen tapauksessa. Luopujan rooli perhey yrityksessä ja varsinkin maatalousyrityksessä on hyvin merkittävä. Maatalousyrityksessä suuri osa tuotantoon liittyvästä tietotaidosta perustuu tärkeimmán tuotantovälineen, eli viljelysmaan tuntemukseen ja sen mukanaan tuomaan ammattitaitoon ja kokemukseen. Näin ollen luopujan panos yrityksessä on merkittävä vielä varsinaisen sukupolvenvaihdosprosessin päätyttyäkin. Luopuja on itse perustanut tai usein perinyt yrityksen vanhemmiltaan ja saanut kehittää sitä tavoitteidensa ja arvojensa mukaisesti. Yritykseen on sitoutuneena usein luopujan koko elämäntyö ja tästä syystä luopuminen on myös vaikeaa. Mielestäni varsinkin maatalousyrityksissä luopujalla on voimakas tunneside yritykseensä, joka juontaa juurensa maaseudulla vallitsevasta yleisestä arvomaailmasta ja asenteista sekä luopujan omasta arvomaailmasta. Tämä arvomaailma vaikuttaa voimakkaasti luopujan tavoitteisiin myös sukupolvenvaihdosprosessissa. Samoin perheen merkitys maatalousyrityksessä on hyvin voimakas, koska usein samalla tilalla asuu useampikin sukupolvi. Luopujan ja perheen tulee kuitenkin sisäistää sukupolvenvaihdoksen aikaisen suunnittelun merkitys koko yrityksen ja jatkajan kannalta.

Jatkajaan kohdistuu maatalousyrityksessä hyvin suuret odotukset niin tunteenomaisissa kuin käytännön ammattitaitoa sivuavissa seikoissa. Jatkaja onkin vastuussa yrityksen tulevaisuudesta ja menestyksestä. Jatkajan henkilökohtaisena tavoitteena on toisaalta vastata mennei-

syyden asettamiin haasteisiin ja toisaalta luoda yrityksestä oman sosiaalisen asemansa tukipylväs. Maatalousyrityksissä on maatalouden rakennemuutoksen myötä ammattitaidon ja koulutuksen merkitys mielestäni vain korostunut. Ammattitaitovaatimus on painottunut enemmän yritystalouden ja kaupallisen osaamisen alueelle ja perinteisten käytännön maanviljelystaitojen merkitys on supistunut. Koulutuksen ja käytännön kokemuksen kautta tuleva käytännön ammattitaito on kuitenkin myös hyvin tärkeä tehtävässä onnistumiselle. Koulutuksensa ja kokemustensa perusteella jatkaja muodostaa oman näkemyksessä, miten yritystä tulisi kehittää ja johtaa. Näistä seikoista tulee herkästi erimielisyyksiä luopujan kanssa. Jatkajan tulisi kuitenkin muistaa kunnioittaa luopujan mielipiteitä ja aiempia päätöksiä, sillä ne ovat tuoneet menestystä aikanaan.

Sukupolvenvaihdoksen onnistumisen yhtenä perusedellytyksenä maatalousyrityksessä on mielestäni riittävän aikaisin aloitettu sukupolvenvaihdosprosessi ja luopujan sekä jatkajan rakentavat keskustelut aiheesta. Tämän keskustelun tueksi luomani inhimillisen sukupolvenvaihdoksen onnistumisstrategiamalli (Taulukko 4. sivu 28) antaa molemmille osapuolille ajattelemisen aihetta ja toivottavasti helpottaa molempia osapuolia tyydyttävän ratkaisun löytämisessä. Mallissa olen soveltanut tutkija Nurmen (1986) esittämiä sukupolvenvaihdosohjeita ja aikaisemmin käsiteltyjä sukupolvenvaihdosmalleja sekä omia kokemuksiani, huomioiden maatalousyritysten eroavaisuudet verrattuna yleistettyihin perheyrietyksen sukupolvenvaihdosmalleihin. Mallin perusrakenne pohjaa tutkija Nurmen (1986) esittämiin sukupolvenvaihdosohjeisiin.(Liite 2.)

#### Taulukko 4. Inhimillinen sukupolvenvaihdosmalli maatalousyrittäjyyskseen.

LUOPUJA	JATKAJA
<p>1. Aloita luopuminen ajoissa. Suunnittele sukupolvenvaihdosta jo silloin, kun itselläsi ja yritykselläsi menee vielä hyvin.</p>	<p>1. Muista, että maatalousyrittäjyys ei ole vain ammatti, vaan se on elämäntapa.</p>
<p>2. Kannusta jatkajan kasvamista yrittäjäksi. Älä lannista häntä ja kunnioita hänen muitakin kuin yrittäjäominaisuuksia.</p>	<p>2. Ole rehellinen itsellesi. Mieti tarkoin, haluatko maatalousyrittäjäksi.</p>
<p>3. Anna jatkajalle vastuuta. Harjoita ja tutustuta jatkajaa käytännön yritystoimintaan kokonaisvaltaisesti.</p>	<p>3. Työskentele ensin muualla kuin omassa yrityksessäsi. Hanki itsellesi vankka koulutus ja ammattitaito.</p>
<p>4. Keskustele realistisesti asioista jatkajan kanssa. Tee testamenttisi valmiiksi ajoissa ja sovi asiat ajoissa selviksi muiden perillisten kanssa.</p>	<p>4. Ole kärsivällinen. Hyvän ratkaisun kypsyttely kestää vuosia ja on valmis vasta kun kaikki ovat sen hyväksyneet.</p>
<p>5. Luota jatkajaan. Älä aliarvioi häntä. Et voi olla korvaamaton. Jatkaja tarvitsee toimintavapautensa kehittyäkseen itsenäiseksi yrittäjäksi.</p>	<p>5. Kunnioita luopujan saavutuksia. Ne ovat aikanaan tuoneet menestystä. Älä masenna luopujaa avoimella kilpailemisella.</p>
<p>6. Nauti elämästäsi ja työsi tuloksista. Kehitä itsellesi muutakin tärkeitä tekemistä kuin työ.</p>	<p>6. Ole positiivinen, mutta myös realistinen mahdollisuuksiesi ja kykyjesi suhteen.</p>

Mallin perustana on maatalousyrittäjyyskseen tapahtuvan sukupolvenvaihdoksen luopujalle ja jatkajalle luodut ohjelmat, eli malli on läheistä sukua aiemmin luoduille normatiivisille ohjelmoille. Olen kuitenkin luonut mallin niin, että se etenee ajallisesti aiemmin esiteltyjen tutkijoiden Churchil ja Hatten (1994) luoman sukupolvenvaihdoksen prosessimallin (sivu 21) mukaisesti.

Maatalousyrittäjyyskseen malli alkaa sukupolvenvaihdoksen suunnittelusta, jonka aikainen aloittaminen varsinkin maatalousyrittäjyyskseen tapauksessa on erittäin tärkeää. Maatalousyrittäjyyskseen on usein huomattavasti pääomaa kiinni tuotannon tekijöissä, kuten viljelysmaassa ja koneissa sekä rakennuksissa. Näiden pääomien tuottoarvo on kuitenkin nykyisin hyvin alhainen EU-jäsenyyden mukanaan tuoman maatalouden rakennemuutoksen vuoksi. Näiden asioiden sekä ratkaisujen kypsymisen vaatiman ajan vuoksi olisi sukupolvenvaihdoksen suunnittelu aloitettava ajoissa. Tässä vaiheessa myös jatkajan tulisi tiedostaa itselleen ne tosiasiat joita maatalousyrittäjäksi siirtyminen tuo tullessaan, eli onko hänellä riittävä ammattitaito, vahva sitoutu-



minen ja ennen kaikkea riittävästi motivaatiota toimia maatalousyrittäjänä siihen kuuluvine uhkineen ja mahdollisuuksineen.

Perheyrityksessä on yleisesti kyse hyvin monitahoisesta perinnöstä ja kaikki siihen liittyvät ominaisuudet eivät välttämättä kaikki ole toivottuja, kuten esimerkiksi pitkäaikaiset vastuut ja velvoitteet, kulttuuriset rasitteet jne. (kts. esim. Koironen 1998.)

Jatkajan tulisi hankkia itselleen hyvä koulutus ja työskennellä myös yrityksen ulkopuolella ennen siirtymistään perheyritykseen. Varsinkin nykyisin maatalouden kannattavuuden ollessa heikko, voi muun alan koulutus ja ammattitaito antaa lisäansioita tai liitännäiselinkeinon maatalouden ohella. Samoin yrityksen ulkopuolelta saatu työkokemus avartaa maailman kuvaa ja tuo yritykseen uutta näkemystä, joka voi olla sen kehityksen kannalta kullanarvoista.

Luopujan tulisi mielestäni tässä vaiheessa kouluttaa ja harjoittaa jatkajaa niin, että jatkajalle muodostuu kokonaisvaltainen kuva yrityksen kaikista toiminnoista ja työtehtävistä. Tässä vaiheessa jatkajalle tulisi ehdottomasti antaa vastuuta, sillä vasta vastuu tehtävästä saa jatkajan sitoutumaan tehtävään ja yrityksen tavoitteisiin.

Kun yrityksessä on päästy siihen vaiheeseen, että jatkaja on sitoutunut yritykseen ja oppinut riittävän ammattitaidon ja sukupolvenvaihdoksen ajankohta lähestyy, tulisi luopujan keskustella asiat selviksi niin jatkajan kuin sisarusten kanssa. Näin toimien välttyään turhilta erimielisyyksiltä perinnön jaon suhteen sukupolvenvaihdoksen aikana ja sen jälkeen. Tämä vaihe on maatalousyrityksissä poikkeuksellisen vaikea, koska jo aiemmin todetusti maatilojen substanssiarvo eli ns. myyntiarvo on huomattavasti suurempi kuin sen tuottoarvo. Kaikkia osapuolia tyydyttävän ratkaisun löytäminen on usein vaikeaa. Tässä vaiheessa jatkajan tulee olla kärsivällinen, sillä hyvän ratkaisun kypsyttely vie aikaa ja se on valmis vasta kun kaikki osapuolet ovat sen hyväksyneet.

Sukupolvenvaihdoksen jälkeen luopujalle jää kuitenkin yleensä jonkinlainen rooli yrityksessä ja ihannetapauksessa tästä onkin korvaamaton hyöty niin jatkajalle kuin yritykselle. Luopujan tulee kuitenkin luottaa tässä vaiheessa jatkajan kykyihin ja antaa hänen kehittyä omalla uralaan itsenäiseksi yrittäjäksi. Samoin jatkajan tulee tunnustaa luopujan saavutukset, eikä masentaa luopujaa avoimella kilpailemisella. Tässä vaiheessa luopujankin kannattaa jo nauttia työnsä hedelmistä ja keksiä muutakin tärkeitä tekemistä kuin työ. Samoin jatkajan tulee suunnata katseensa positiivisesti tulevaisuuteen ollen silti realistinen kykyjensä suhteen.

#### **4. TALouden NÄKÖKULMA MAATALOUSYRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHDOKSESSA**

Sukupolvenvaihdokset ovat suurin yksittäinen tiloja velkaannuttava tekijä. Huomattava osa pahiten velkaantuneista tiloista on juuri nuorten hiljattain sukupolvenvaihdoksen tehneiden viljelijöiden hallussa. Sukupolvenvaihdoksen yhteydessä tilalla on yleensä myös muuten investoitu voimakkaasti (ks. Pyykkönen 1998) . Sukupolvenvaihdoksen yhteydessä tehdäänkin useita taloudellisia ratkaisuja, joiden vaikutukset näkyvät 30- 40 vuotta eteenpäin. Nämä seikat yhdessä maatalouden kannattavuuden alenemisen kanssa luovat vahvat perusteet sukupolvenvaihdoksen taloudelliseen tarkasteluun maatalousyrityksissä.

Talouden näkökulmalla sukupolvenvaihdokseen tarkoitetaan tässä tutkimuksessa maatalon ja siihen liittyvän irtaimiston vastikkeellista tai vastikkeetonta luovuttamista, jossa ovat yleensä välittöminä osapuolina vanhemmat ja lapsi tai lapset sekä mahdollisesti heidän puolisonsa.

Sukupolvenvaihdosprosessin tavoitteena yrityksen kannalta on maksuvalmiuden, kannattavuuden ja jatkuvuuden varmistaminen. Maksuvalmius on tilanpidon alkuvaiheessa paljon kriittisempi tekijä kuin kannattavuus. Pitkällä aikavälillä kannattavuus on luonnollisesti tilanpidon jatkuvuuden ehdoton edellytys (Pyykkönen 1998, 36).

Sukupolvenvaihdoksen käytännön toteuttamista ohjaa prosessiin liittyvä juridinen ja taloudellinen lainsäädäntö, jonka seikkaperäinen tuntemus on luonnollisesti edellytys sukupolvenvaihdoksen taloudellisen optimoinnin onnistumiselle.

Sukupolvenvaihdos on kuitenkin aina ennen kaikkea tilakohtainen asia, jonka verotukselliset seuraamukset voivat esimerkiksi kauppana, lahjanluonteisena kauppana tai pelkkänä lahjana siirtyvällä maatilalla olla hyvin erilaiset.

Tutkimuksen tämän osan ensimmäisessä luvussa perehdyn maatalousyrityksen sukupolvenvaihdoksen toteuttamisvaihtoehtoihin. Toisessa luvussa esittelen pääpiirteittäin maatalousyrityksen sukupolvenvaihdoksen toteuttamista säätelevän juridisen lainsäädännön. Lainsäädän-

nössä maatalousyrityksen sukupolvenvaihdosta säätelee lähinnä perintöoikeudesta koostuva perintökaaren (PK) 25 luku, eli laki jäämistöön kuuluvan maatiljan jakamisesta.

Kolmannessa luvussa tarkastelen sukupolvenvaihdoksen verotussuunnittelua; ostajan- ja myyjän tuloverotuksen, perintö- ja lahjaverotuksen sekä varainsiirto- ja arvonalisäverotuksen näkökulmasta. Neljännessä luvussa tarkastelen jatkajan eri vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia sukupolvenvaihdoksen rahoitukseen nykylainsäädännön mukaan.

Viidennessä luvussa esittelen tämän hetkisen luopujan sukupolvenvaihdoksen jälkeisen eläketurvan pääpiirteittäin nykylainsäädännön mukaan. Kuudennessa luvussa vertailen eri sukupolvenvaihdostapoja taloudellisesti optimaalisen maatalousyrityksen sukupolvenvaihdosmallin löytämiseksi.

#### **4.1 Maatalousyrityksen sukupolvenvaihdosvaihtoehdot**

Maatalousyrityksen sukupolvenvaihdoksen taloudelliseen toteuttamiseen on muutamia vaihtoehtoisia tapoja. Niiden soveltuvuus kulloiseenkin tilanteeseen on aina tarkoin erikseen harkittava. Seuraavassa esittelen pääpiirteittäin nämä yleisimmät vaihtoehdot.

##### **Osto tai lahjoitus vanhemmilta**

Yleisin tapa aloittaa tilanpito on sukupolvenvaihdos, jolloin tavallisesti yksi lapsista ostaa tilan vanhemmiltaan ja ryhtyy viljelemään sitä. Kauppa voi olla täysihintainen, alihintainen, lahjanluonteinen tai kokonaan lahja. Kauppa on täysihintainen, jos siitä maksettu kauppasumma vastaa maatilán käypää arvoa. Alihintainen kauppa on kyseessä, silloin kun kauppahinta on alle käyvän arvon, mutta yli 75% käyvistä arvosta. Mikäli kauppa tehdään sellaisesta arvosta, joka on enintään 75% käyvistä arvosta, sanotaan kauppaa lahjanluonteiseksi. Puhdas lahjoitus on kyseessä silloin, kun saannosta ei suoriteta vastiketta lainkaan. Lahjoitus osittain tai kokonaan on usein varsin kannattava, vaikkakin jatkaja joutuu maksamaan lahjaveron saamastaan lahjoituksesta.

##### **Vuokraus vanhemmilta**

Tilan voi myös vuokrata vanhemmiltaan joko kokonaan tai osittain. Tällöin voidaan siirtää yritystoimintaa jo ennen omistusoikeuden siirtämistä. Tällöin luopujilla ei kuitenkaan ole nykyläinsäädännön mukaan mahdollisuutta luopumistukeen. Samoin tulee ottaa myös huomioon mahdollisten verohuojennusten menettäminen, mikäli tila luovutetaan myöhemmin kaupalla vuokramiehelle. Vuokraus tulee nykyisin harvemmin kysymykseen tiukentuneiden luopumistukisäännösten vuoksi.

##### **Osto tai vuokraus ulkopuoliselta**

Tilan voi ostaa tai vuokrata myös ulkopuoliselta, mutta tällöin tilasta maksettavan kauppahinnan on oltava kuitenkin kohtuullinen, että tilan tuotanto ja kehittäminen voi jatkua tilan mak-

suvalmiuden vaarantumatta. Osto tai vuokrahinta on aina suhteutettava tilan tuotannolliseen arvoon. Tämä vaihtoehto on nykyisin varsin harvinainen lukuun ottamatta jo olemassa olevien tilojen laajentumista ostamalla tai vuokraamalla pienempiä tilakokonaisuuksia.

### **Vaiheittainen sukupolvenvaihdos ja yhteisomistus**

Sukupolvenvaihdoksen voi toteuttaa myös tilan yhteisomistuksen avulla vaiheittain. Vaiheittaisella sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan maatalan omistusoikeuden siirtämistä tilanpidonjatkajalle useammalla kuin yhdellä luovutuksella. Vaiheittain suoritettu sukupolvenvaihdos luo tuloverotuksessa yhtymätilanteen. Muodostuva verotusyhtymä ei ole oikeushenkilö eikä erillinen verovelvollinen vaan vain verotuksessa jaettava yhtymä, joka määritellään TVL 4 §:ssä sellaiseksi kahden tai useamman henkilön muodostamaksi yhteenliittymäksi, jonka tarkoituksena on kiinteistön viljely tai hallinta. Vaiheittainen luovutus voi olla tarkoituksen mukaista silloin, kun jatkaja asuu tilalla ja osallistuu tilan töihin, mutta koko tilan luovuttaminen ei ole vielä ajankohtaista. Jatkajan on saatava vähintään puolet tilasta hallintaansa, niin että hankittu osuus yksin täyttää elinkelpoisuuden edellytykset, jotta aloitusavustuksen edellytykset täyttyvät.

## 4.2 Maatalousyrityksen sukupolvenvaihdoksen juridiikka

Maatalousyrityksen sukupolvenvaihdoksen juridinen, eli lainopillinen näkökulma perustuu lähinnä Perintökaaren 25. lukuun, eli lakiin jäämistöön kuuluvan maatilán jakamisesta. Tämä lainkohta on merkityksellinen sukupolvenvaihdoksen toteuttamisessa lähinnä vain silloin kun osapuolet eivät pääse yhteisymmärrykseen tilán jakamisesta luopujan jo kuoltua.

Katsaus juridiikkaan on hyvin yleisluontoinen ja pintapuolinen kahdesta eri syystä. Ensiksi juridiikka ja myöhemmin esiteltävä verotussuunnittelu nivoutuvat sukupolvenvaihdoksessa kiinteästi yhteen ja välttääkseni toistoa myöhemmin tulevan talous- ja verotussuunnittelua koskevan luvun kanssa käydään juridiikkaa läpi varsin yleisellä tasolla. Toiseksi en ole nähnyt järkevänä ottaa tutkimustyöhön mukaan kovin paljoa nopeasti vanhenevia asiatietoja. Näin ollen näiden tietojen ajantasaisuus on aina muistettava tarkistaa lainsäädännöstä.

### 4.2.1 Laki jäämistöön kuuluvan maatilán jakamisesta

Suomen perintöoikeudessa vallitsee tasajaon periaate eli perillisillä on tasavertainen oikeus perittävään omaisuuteen. Testamentilla voidaan muuttaa perinnönjakoa, mutta silloinkin rintaperillisten ja ottolasten asema on turvattu lakiosan avulla. Lakiosan suuruus on puolet perilliselle muutoin perinnöksi kuuluvasta osuudesta.(Pyykkönen 1998, 2)

Maatilojen osalta tasajaon periaatteeseen on tehty lievennys lisäämällä 1992 Suomen lain perintökaareen, joka lyhennetään tässä tutkielmassa lyhenteellä (PK), 25 luku jäämistöön kuuluvan maatilán jakamisesta. Lain avulla haluttiin turvata maatilojen säilyminen perinnön jaossa elinkelpoisina yhtenäisinä kokonaisuuksina.(Pyykkönen 1998, 2)

Oikeudellinen lainsäädäntö keskittyy lähinnä perintökaaren mukaisesti tapahtuvaan jäämistöön kuuluvan maatilán jakamiseen. Vuonna 1983 voimaan tullut ja 1989 uusittu PK 25 luku antaa mahdollisuuden osoittaa jäämistöön kuuluva elinkelpoinen tila tai tilán osa perinnön jaossa riittävät ammatilliset edellytykset omaavalle tilanpidon jatkajalle käypää arvoa alemmasta arvosta (Timonen 1996, 509).

Tässä tutkimuksessa ja perintö- ja lahjaverotuksessa käyvällä arvolla ymmärretään (Helokoski & Lindholm, 1999):

**omaisuuden todennäköistä myyntihintaa verovelvollisuuden alkamishetkellä omistajan hallussa sillä paikalla, missä omaisuus oli.**

Jatkajalla on jaossa olevaan maatilaan otto- ja maatilän arvon ylittäessä pesäosuuden arvon myös lunastusoikeus. (PK 25) Tilan tulee olla maatilataloudellisessa käytössä ja sijaita kokonaan tai osittain asemakaava- ja asemakaavoitettavan alueen tai muussa rakennus- tai yleiskaavassa muuhun kuin maatilataloudelliseen käyttöön varatun alueen ulkopuolella. Sen arvo lasketaan laissa erikseen määrättyllä tavalla niin, että tavoitteena on 60-70 % käyvästä hinnasta vastaava arvo. (PK 25:2)

Tilanpidon jatkaja on pääsääntöisesti perillinen tai yleistestamentinsaaja (PK:1a). Myös leski voi tulla tilanpidon jatkajaksi, jos hän on kuolinpesän osakas. Tällöin hänen oikeutensa toteutetaan jo osituksessa (PK 25:9). Myös toissijainen perillinen on puolisonsa perineen lesken jälkeen toimitettavassa jaossa oikeutettu vetoamaan PK 25 lukuun.

PK 25 luvun soveltaminen ei rajoitu yksin jäämistöön kuuluvaan tilaan. Tilan elinkelpoisuutta harkittaessa voidaan ottaa huomioon myös tilanpidonjatkajan tai tämän puolison omistamat tilat ja tilanosat, jotka yhdessä jäämistöön kuuluvan tilan tai tilanosan kanssa muodostavat elinkelpoisen kokonaisuuden. Myös lesken omistama osuus jäämistöön kuuluvasta tilasta voidaan ottaa huomioon, jos leski ja tilanpidon jatkaja tekevät viimeistään perinnön jaossa viljelysopimuksen siitä. Näin PK 25 luku antaa mahdollisuuden jo aikaisempien omaisuusjärjestelyjen huomioon ottamisen jaossa. Jos halukkaita tilanpidon jatkajia on useampia, heidän keskinäinen järjestyksensä ratkaistaan laissa määritellyn etusijajärjestyksen mukaan (PK 25:3). Ensisijaisesti lunastukseen on oikeutettu tilalla jo asuva, viljelyyn osallistunut perillinen. (Timonen 1999, 245)

Tilanpidonjatkajan oikeus ei loukkaa rintaperillisen arvomääräistä lakiosaa. Lakiosat lasketaan käyvän arvon mukaan (PK 25:1). Vain esineellinen lakiosa syrjäytyy ja sekin eräissä tapauksissa ainoastaan osittain. Rintaperillisellä on näet oikeus saada jaossa tiluksia, jos se voi tapahtua tilan elinkelpoisuutta vaarantamatta. Jako on toimitettava niin, ettei sillä poisteta tilanpidonjatkajalta mahdollisuutta maatilalain mukaisiin tukitoimenpiteisiin (PK25:4).

Jos lakiosia ei saada täysmääräisesti jäämistöstä, lakiosaperillisen on ensin vaadittava lakiosan täydennystä, mikäli siihen on mahdollisuus. Vasta viimeisenä vaihtoehtona on tilanpidonjatkajan maksama lunastus (PK 25:1).

PK 25 luvun säännöksiä sovelletaan, ellei testamentista muuta johdu tai elleivät osakkaat toisin sovi. Perittävä voi testamentilla sulkea PK 25 luvun kokonaan pois tai määrätä tilastaan tuon luvun määräyksistä poikkeavalla tavalla jo elinaikanaan ns. suosiolahjalla. Perittävällä on nykyainsäädännön mukaan mahdollisuus määrätä, että ns. suosiolahjaa ei lasketa pesän varoihin laskettaessa lakiosia perittävän kuoltua. Perittävän on tämä kuitenkin selkeästi määrättävä joko lahjoituksen yhteydessä tai myöhemmin, eli myös ns. suosiolahja otetaan huomioon laskettaessa pesän varoja, jos perittävä ei ole tätä selkeästi määrännyt. Näin perittävä voi jo elinaikanaan alentaa maatalouden sukupolvenvaihdoksen kustannuksia avustamalla jatkajaa muiden perillisten kustannuksella. Vastaavasti osakkaat voivat sopia jaosta PK 25 luvusta poikkeavalla tavalla. (Oikeusministeriön tiedote 15.6.2000)

Jos sopimukseen ei päästä, pesänjakaja toimittaa jaon. Hänen on sen tarpeelliseksi havaitessaan ja aina osakkaan vaatimuksesta pyydettävä maaseutuelinkeinopiirin lausunto tilan elinkelpoisuudesta ja sen jakomahdollisuuksista, tilanpidon jatkajiksi halukkaiden ammatillisista edellytyksistä ja siitä, kellä heistä on parhaat ammatilliset edellytykset viljelijäksi sekä tilan arvosta. Lausunto ei kuitenkaan sido pesänjakajaa. Sen ohjaava vaikutus on kuitenkin niin suuri, että osakkaalla on oikeus pyytää myös maa- ja metsätalousministeriön lausuntoa, mikäli hän ei hyväksy maatalouselinkeinopiirin lausuntoa. (Timonen 1999, 245)



### **4.3 Verotussuunnittelu maatalousyrityksen sukupolvenvaihdoksessa.**

Sukupolvenvaihdokset ovat suurin yksittäinen tiloja velkaannuttava tekijä. Huomattava osa pahiten velkaantuneista tiloista on nuorten, hiljattain sukupolvenvaihdoksen tehneiden viljelijöiden hallussa. Siksi verotussuunnitteluun on kiinnitettävä erityishuomio maatalousyrityksen sukupolvenvaihdoksessa. Kauppahinnan ja mahdollisesti vielä lahja- ja perintöveron maksaminen sekä mahdollisten passiivisten sisarusten pois lunastaminen vie jatkajalta juuri ne tärkeät rahoitusresurssit, joilla tila voisi säilyttää kilpailukykyisyytensä. Maatalousyrityksen sukupolvenvaihdoksen taloudellisen suunnittelun tavoitteena on maatilán taloudellinen elinkelpoisuus sukupolvenvaihdoksen jälkeen niin, että jatkajalla säilyy riittävä yrittäjätulo, tilán toiminta säilyy kannattavana sekä tila säilyttää maksuvalmiutensa.

Seuraavissa luvuissa käsittelen verotussuunnittelun keskeisimmät pääkohdat sukupolvenvaihdoksessa. Näiden lukujen tarkoituksena ei ole antaa täydellistä kokonaiskuvaa maatalousyrityksen sukupolvenvaihdoksen verotussuunnittelun kiemuroista vaan yleiskuva asioista joihin kannattaa perehtyä tarkemmin aina tapauskohtaisesti.

#### **4.3.1 Luopujan tuloverotus**

##### **Maatila**

Maa- ja metsätalouteen kuuluvan kiinteistön luovutusvoitto on verovapaa, jos luovutuksen saaja on yksin tai yhdessä puolisonsa kanssa luovuttajan lapsi tai tämän rintaperillinen taikka veli tai sisar taikka veli- tai sisarpuoli. Lisäksi omaisuus on ollut yhteensä yli kymmenen vuotta luovuttajan tai hänen ja sellaisen henkilön omistuksessa, jolta hän on saanut sen vastikkeetta, eli perintönä tai lahjana. Maapohjan omistusaika määrittelee kiinteistöjen ja rakennusten omistujan.

##### **Oma asunto**

Maatilalla omana asuntona käytetyn asunnon ja sen rakennuspaikan osalta luovutusvoitto on verovapaa, jos asumis- ja omistusaika on vähintään 2 vuotta.

### **Maatalousirtaimisto**

Maatalousirtaimiston kauppahinta on myyjän verotuksessa kokonaan MVL:n mukaista veronalaista tuloa. Tosin maatalouskoneiden, kaluston ja laitteiden kauppahinta tuloutuu epäsuorasti hankintamenojäännöksen määrään asti ja vasta sen ylimenevältä osalta se on suoraan veronalaista tuloa käteisperiaatteen mukaan.

### **4.3.2 Jatkajan tuloverotus**

#### **Maatila**

Jatkaja saa vähentää tuloverotuksessaan sen osan tilan kauppahinnasta, joka kohdistuu maatalouden ja siihen liittyvien rakennusten, salaojien yms. perusparannusten osuuteen. Myös 50 % metsään kohdistuvasta maatalan kauppahinnan osasta saadaan vähentää metsävähennyksenä puun myyntitulojen verotusjärjestelmän mukaisesta metsätalouden pääomatulosta. Poistokelpoista on myös rakennuksiin ja salaojiin kohdistuva suhteellinen osuus maatalan varainsiirtoverosta ja lainhuudatuskuluista. Kauppahinta jaetaan omaisuuserien hankintamenoiksi käypien arvojen suhteessa. Jatkajan tulee omassa sukupolvenvaihdoskaupan tekovuoden jälkeisessä tuloveroilmoituksessa esitettävä yksityiskohtainen selvitys perusteluineen haluamastaan tilan kauppahinnan jaosta. Jos selvitystä ei toimiteta, verottaja suorittaa kaavamaisen jaon, joka on usein epäedullinen verovelvolliselle.

#### **Oma asunto**

Jatkajan yksityistalouteen liittyvien rakennusten osuus kauppahinnasta ei ole vähennyskelpoista. Samoin ei myöskään niiden osuus varainsiirtoverosta ja lainhuudatuskuluista.

#### **Maatalousirtaimisto**

Maatalousirtaimistosta maksettu kauppahinta on kokonaisuudessaan jatkajan vähennyskelpoista menoa. Jos tila siirtyy puhtaana lahjoituksena, jatkaja saa alkaa tehdä poistoja tai muita vähennyksiä siitä arvosta, joka tuloutetaan luopujan tuloverotuksessa (KHO 1995/2590).

### 4.3.3 Perintö- ja lahjaverotus

Perintö- ja lahjaverotus ovat pääomaverotuksen muotoja, joissa verotuskohteena on omaisuuden vastikkeeton saanto. Saanto voi olla kokonaan vastikkeeton (perintö, lahja) tai osaksi vastikkeeton, eli ns. lahjanluonteinen kauppa. Perintöverotus pohjautuu perukirjaan, joka sisältää luettelon vainajan ja lesken varoista ja veloista sekä kuolinpesälle aiheutuneista perintöverotuksessa vähennyskelpoisista menoista. Perukirja on siis veroilmoitus perintöverotusta varten, joka sisältää perinnön jaossa tarpeelliset tiedot.

Lahjaverotus puolestaan pohjautuu lahjansaajan veroilmoitukseen. Lahjaverotus on paljolti perintöverotuksen rinnakkaismuoto. Lahjaverotus estää perintöveron kiertämisen siten, että tehdään elävien kesken vastikkeettomia luovutuksia. Suomen vero-oikeudessa on myös perintöverotuksesta riippumaton itsenäinen lahjaverotus, jossa verotus ei riipu siitä onko lahjansaaja lahjoittajan perillinen. Perintö- ja lahjaveron ainoana veronsaajana on valtio.

#### **Omaisuuksien arvostaminen**

Perintö- ja lahjaverotuksessa omaisuuden arvostamisen lähtökohtana on omaisuuserien arvostaminen käypään arvoon. Korkeasta käyvästä arvosta aiheutuu ongelmia maatalousyritysten sukupolvenvaihdostilanteissa. Jatkajalle tulisi niin raskas perintö- ja lahjaverotaakka, että se estäisi tai häittäisi oleellisesti jatkajan mahdollisuuksia harjoittaa yritystoimintaa. Näistä syistä johtuen perintö- ja lahjaverolakiin on sisällytetty sukupolvenvaihdosta koskevat huojennussäännökset, joihin sisältyy siirtyvän varallisuuden arvostussäännös sekä mahdollisuus saada maksuaikaa perintö- tai lahjaveron maksamiseen. (Per VL 55-56 § ). Mielestäni maatalojen sukupolvenvaihdoksissa tulisikin käyttää lahja- ja perintöverotusarvojen lähtökohtana kannattavuus- ja maksulaskelmiin perustuvaa tuottoarvoa. Seuraavassa tarkemmin näistä huojennussäännöistä.

#### **Verohuojennus sukupolvenvaihdoksessa**

Verohuojennuksen sukupolvenvaihdoksessa voi saada sekä perintö-, että lahjaverosta. Huojennus on mahdollinen, jos perintöön tai lahjaan sisältyy maatila tai yritys tai vähintään kymmenesosa niistä. Huojennusta on vaadittava ennen lahja- tai perintöverotuspäätöstä. Sen jälkeen kun päätös verotuksesta verovirastossa on tehty, vaatimusta ei enää voida ottaa huomioon.

Huojennuksen saaminen edellyttää lisäksi, että verovelvollinen jatkaa perintöön tai lahjaan liittyvällä maatilalla maatalouden harjoittamista tai yrityksessä yritystoimintaa. (Kovalainen & Turpeinen 2000, 12). Tällä tarkoitetaan henkilökohtaista työpanosta yrityksessä. Verotuskäytännössä on yleensä kuitenkin hyväksytty riittäväksi toimiminen yrityksen hallintoelimisä, eli kokopäiväisyyttä ei ole siten vaadittu, mutta osallisuus yrityksen voitosta ja tappiosta. KHO:n päätöksistä on voitu kuitenkin todeta, ettei huojennuksen saaminen edellytä henkilökohtaista työpanosta maatilalla, päätoimisuutta eikä tilalla tai sen läheisyydessä asumista. Tila ei saa olla kuitenkaan vuokrattu. Huojennussäännös koskee lisäksi kaikkia maa- ja metsätalouden jatkajia riippumatta siitä, onko luovuttajan ja luovutuksen saajan välillä sukulaisuussuhde vai ei.

Verovelvollinen voi myös olla alaikäinen ja riittääkin, että yritystoimintaa on harjoitettu alaikäisen lukuun ( Mikkelin LO 11.10.1990 T 733). Lisäksi edellytyksenä on, että maatilasta määrättävän veron määrä on vähintään yli 5000 mk. Huojennuksen edellytyksenä ei ole se, että perinnönjättäjä olisi itse harjoittanut maataloutta tai että sitä olisi harjoitettu hänen lukuunsa (KHO 12.7.1991 T 2379). Toisaalta jos yritys on ollut pitkään toimimatta ennen luovutusta, ei huojennus voine tulla kyseeseen, koska silloinhan ei ole kysymys toiminnan jatkamisesta.

Verohuojennuksen voi saada myös lahjanluotoisesta, eli alihintaisesta kaupasta. Lahjanluotoisesta kaupasta huojennusedun laskeminen on kuitenkin varsin monimutkaista ja riippuu paljon tapauskohtaisista olosuhteista. Lisäksi kun perintönä tai lahjana saadaan maatila, saadaan huojennus myös metsän osalta, mutta pelkän metsätilan saaminen perintönä tai lahjana ei oikeuta huojennukseen. Vähäinenkin maatalouden harjoittaminen on sen sijaan tuonut huojennuksen myös metsän osalle. Samoin oikeuskäytännössä on katsottu, että jos pellot on vuokrattu ulkopuoliselle, ei verohuojennusta saa. Maatalouden jatkamisedellytyksen ei ole katsottu täyttyneen. (Kiviranta 1999, 15:8)

### **Verohuojennuksen laskeminen**

Verohuojennuksen laskemistapa on sanottu laissa varsin monimutkaisesti. Ideana on kuitenkin, että siirtyvästä yritysvarallisuudesta määrätään vero sen varallisuusverotusarvon mukaan, eikä perintöverotusarvon mukaan. Verotuskäytännössä varallisuus arvostetaan verovelvollisuutta edeltäneeltä vuodelta toimitetun tai toimitettavan varallisuusverotuksen perusteiden mukaisesti. Arvostusperusteena on siis edellisen verovuoden päättyessä ollut tilinpäätöksen

mukainen tase. Varallisuusverotusperusteiden kiristyminen on pienentänyt huojuennussään-  
nöksen verovelvolliselle tuottamaa hyötyä. (Helokoski & Lindholm, 1999, 84.)

Verohuojuennuksen laskemiseksi on laskettava kaksi erotusta:

Erotus I: käyvin arvoin laskettu vero – varallisuusverotusarvoin laskettu vero

Erotus II: käyvin arvoin laskettu vero – 5000 mk.

Pienempi erotus jätetään maksuun panematta.

### **Esimerkki I.**

*Ville on saanut isältään perintönä maatilaa, jolla hän aikoo jatkaa maatalouden harjoittamista.*

*Maatilan käypä arvo perintöverotuksessa on 1 200 000 markkaa. Tilan arvo varallisuusperusteiden mukaan on 600 000 markkaa.*

*Perintövero 1 200 000 markasta on 178 500 markkaa ja 600 000 markasta 82500 markkaa.*

*Erotus I: 178 500 – 82500 = 96 000 markkaa*

*Erotus II: 178 500 – 5000 = 173500 markkaa*

*Pienempi erotus eli 96 000 markkaa jätetään maksuun panematta. Vilelle maksuun pantava perintövero on siten 96 000 markkaa (= 178 500 – 82 500 markkaa).*

Yllä oleva esimerkki osoittaa sen, että perintö ja lahjaverot määrätään itse asiassa siirtyvän varallisuuden varallisuusverotusarvon perusteella.

Verohuojuennus voidaan siis myöntää vain siirtyvän maatilaa tai yritysvarallisuuden osalta. Jos perintöön tai lahjaan sisältyy muutakin varallisuutta, maksuun panematta voidaan jättää vain maatilasta tai yrityksestä menevän veron suhteellinen osuus koko siirtyvästä varallisuudesta. Muusta perintönä tulevasta omaisuudesta maksetaan siten perintö- ja lahjaverot normaalisti. (Helokoski & Lindholm, 1999, 84.)

### **Verohuojennuksen menettäminen ja maksuajan pidentäminen**

Perusteettoman verohuojennuksen saamisen estämiseksi on jatkajalle säädetty minimi toiminta-aika yrityksessä. Jos jatkaja luovuttaa pääosan maatilasta tai sellaisen osasta ennen kuin viisi vuotta on kulunut perintö- tai lahjaverotuksen toimittamispäivästä, määrätään verovelvollisen maksettavaksi aikanaan huojennuksen nojalla maksuun panematta jätetty vero 20 prosentilla korotettuna. Pääosan luovutus tarkoittaa yli puolikkaan luovutusta maatilasta tai sellaisen osasta. Huojennusetua ei kuitenkaan menetä konkurssin, pakkohuutokaupan, pakkolunastuksen tai yritystoiminnan lopettamisen vuoksi. Vapaaehtoinen lopettaminen vie kuitenkin veroedun. Huojennusedun menettämisen kannalta ei ole merkitystä, onko luovutus vastikkeellinen vai ei. (Kiviranta 1999, 15:9)

Verohuojennuksen saanut verovelvollinen voi tietyin edellytyksin pyytää maksuajan pidentystä hänelle maksuun pantavalle perintö- tai lahjaverolle. Pyyntö on esitettävä verotoimistolle ennen verotuksen toimittamista, jolloin verotoimisto sen myöntää. Maksuaikaa voi saada lisää jos veron määrä on vähintään 10 000 markkaa. Maksimikantoaika verolle on viisi vuotta ja se kannetaan vähintään 5000 markan suuruisina vuotuiserinä. Pidennetyltä maksuajalta ei peritä korkoa. Verovelvollisen luovuttaessa pääosan maatilasta menettää hän saamansa maksuaikaedun ja kaikki maksamattomat verot tulevat kerralla maksuun. (Helokoski & Lindholm, 1999, 87.)

### **Lahjanluontoinen kauppa**

Verotuksessa lahjaveron kiertäminen alihintaisella kaupalla on verotuksessa estetty siten, että jos vastike kaupassa on enintään kolme neljäsosaa käyvästä hinnasta, tulkitsee verottaja käyvän hinnan ja suoritettun vastikkeen erotuksen lahjaksi. Puhtaasta kaupasta on silloin kyse, kun ostaja maksaa enemmän kuin kolme neljäsosaa omaisuuden käyvästä hinnasta. Esimerkiksi jos isä myy pojalleen 150 000 mk arvoisen veneen 50 000 markalla, poika saa 100 000 markan arvoisen lahjan. Tätä rajaa pidettiin kuitenkin mautilojen ja yritysten sukupolvenvaihdosten kohdalla liian korkeana ja vuoden 1995 alusta lukien onkin ollut voimassa sääntö, että jos mautilan tai muun yrityksen tai näiden osan luovutus sukupolvenvaihdoksessa tapahtuu vastikkeellisesti ja vastike on enemmän kuin 50 prosenttia käyvästä arvosta, jätetään myytyyn kohteeseen kohdistuva lahjaverokokonaan maksuun panematta. Jos vastike on tasan tai vähemmän kuin 50 prosenttia käyvästä arvosta, pidetään suoritettun vastikkeen ja käyvän arvon erotusta lahjana. (Helokoski & Lindholm, 1999, 85.)

#### 4.3.4 Varainsiirtoverotus ja arvonalisäverotus

Kiinteistöön omistusoikeuden saanut on velvollinen hankkimaan saannolleen lainhuudon siinä kääjäoikeudessa, jonka tuomiopiirissä kiinteistö on. Itsenäiselle maarekisteriin merkitylle tilalle on lainhuutoa haettava kuuden kuukauden kuluessa luovutuskirjan tekemisestä. Kiinteistön vastikkeellisesta luovutuksesta on luovutuksen saajan maksettava varainsiirtoveroa. Varainsiirtovero on 4% kiinteistöstä maksetusta vastikkeesta. Irtaimen osuudesta veroa ei määrätä, jos selvitys vastikkeen jakautumisesta on esitetty.

Varainsiirtovero on maksettava oma-aloitteisesti pankkiin ja esitettävä lainhuutoa haettaessa todistus varainsiirtoveron suorittamisesta, sekä tarpeellinen selvitys varainsiirtoveron määräytymisperusteista. Lainhuudatusvelvollisuus koskee kaikkia saantoja, mutta velvollisuus suorittaa varainsiirtoveroa sen sijaan vain vastikkeellisia saantoja. Lahjan luonteisessa kaupassa varainsiirtoverotus koskee luovutuksen vastikkeellista osaa. Varainsiirtoveroa ei siis milloinkaan makseta päällekkäin lahja- tai perintöveron kanssa.

Maatilan sukupolvenvaihdokset ovat tietyin edellytyksin varainsiirtoverosta vapaita. Jos saanto on vastikkeellinen ja siihen myönnetään valtion lainaa on saanto vapaa varainsiirtoverosta. Pelkkä avustus ei tuo varainsiirtoverovapautta. Varainsiirtoverovapaus koskee vain sitä osaa kauppahinnasta mihin valtionlainaa tai korkotukilainaa on myönnetty.

Maatalousyrityksen sukupolvenvaihdos on arvonalisäveroton yritysjärjestely. Luopujan ei tarvitse maksaa veroa, eikä jatkaja saa vähentää veroa.

#### 4.3.5 Ennakkoratkaisu verotuksesta

Ennen maatilan sukupolvenvaihdoksen suorittamista kannattaa hakea verottajalta ennakkoratkaisua siitä, miten verottaja suhtautuu asiaan. Ennakkoratkaisulla saadaan selvitettyksi etukäteen aiotun sukupolvenvaihdoksen veroseuraamukset, koska ennakkoratkaisu sitoo verottajaa. Jos tila siirtyy jatkajalle lahjoituksena, verottajalta voi pyytää ennakkotietoa siitä, kuinka paljon lahjansaaja joutuu maksamaan lahjaveroa. Ennakkoratkaisun saa myös siitä, soveltaako verottaja sukupolvenvaihdoksen huojennuspykälää eli lasketaanko verot varallisuusverotusarvoista käypien arvojen sijaan.

Jos sukupolvenvaihdos toteutetaan myymällä tila alihintaan jatkajalle, verottajalta voi pyytää ennakkotietoa siitä, mitkä ovat tällaisen lahjanluonteisen kaupan veroseuraamukset. Ennakkotiedon pyytämällä saadaan tietää verottajan kanta lahjan käypään arvoon. Tämä tieto on tärkeä jatkajalle, koska hän ei joudu maksamaan lahjaveroa lainkaan, jos kauppahinta on yli puolet käyvästä arvosta.

Ennakkoratkaisut ovat maksullisia. Lahjaverotusta koskeva ennakkotieto maksaa 800 markkaa. Ennakkotietoa haetaan lahjanantajan kotikunnan verotoimistosta. Ennakkoratkaisuhakemus on vapaamuotoinen. Hakemukseen tulee liittää riittävästi yksilöity kahden todistajan allekirjoittama luonnoskauppakirja. Ennakkoratkaisu hakemisessa olennaista on se, että suunniteltu luovutus yksilöidään tarkoin. Hakemukseen on lisättävä sitoumus maatalouden jatkamisesta, sillä silloin saadaan verohuojennus myös metsän osalta.

Ennakkoratkaisu on sitova etukäteistieto siitä, johtaako suunniteltu luovutus lahjaveroseuraamuksiin ja mikä on lahjaveron määrä. Lahjoituksen tai kaupan toteuttamista on syytä viivyttää, kunnes ennakkoratkaisu on annettu. Ennakkoratkaisun perusteella kauppahinta voidaan mitoittaa niin, että lahjaveroa ei tarvitse suorittaa. Ennakkoratkaisu sitoo, jos luovutuksen saaja vetoaa siihen lahjaveroilmoituksessaan (KHO 1989/24). Muussa tapauksessa ei lainvoimainakaan ennakkoratkaisu sido. Keinotekoisia kauppahinnan maksu ja anteeksiantojärjestelyjä on syytä välttää (ks. KHO 1989/5027 ja 1990/1458).



#### 4.4 Sukupolvenvaihdoksen rahoituksen suunnittelu

Sukupolvenvaihdoksen rahoituksen suunnittelu on myös merkittävä tekijä taattaessa jatkajan haltuun siirtyneen maatalousyrittäjän maksuvalmius ja tulevaisuuden toimintamahdollisuudet. Maatalouden sukupolvenvaihdoksen rahoittamisen vaihtoehtona on tällä hetkellä nuorten viljelijöiden käynnistystuki, jota voi saada sekä avustuksena, että korkotuettuna lainana. Lisäksi on mahdollista saada vapautus varainsiirtoverosta tietyin edellytyksin. Luonnollisesti silloin, kun käynnistystuen ehdot eivät täyty, voi rahoituksen saada markkinakorkoisena lainana rahoituslaitoksilta.

Seuraavassa käsittelen tarkemmin nuorten viljelijöiden käynnistystukea avustuksen ja korkotuetun lainan osalta, koska sen tarjoamat edut ovat kiistattomia verrattuna perinteiseen ulkopuoliseen rahoitukseen ja näin ollen sen hyödyntämiseen pyritäänkin mahdollisuuksien mukaan. Tietojen ajantasaisuus on aina syytä tarkastaa asianomaiselta taholta.

##### 4.4.1 Nuoren viljelijän käynnistystuki ja korkotukilaina

Alle 40-vuotias jatkaja voi saada tukea ensimmäistä tilanpidon aloittamista varten. Maatila voidaan ostaa, saada lahjoituksena tai vuokrata. Tuen edellytykset täyttyvät jo silloin, kun tuen hakija saa omistukseensa vähintään puolet maatilasta, jonka ovat omistaneet hänen vanhempansa tai hänen puolisonsa vanhemmat. Tuen edellytykset täyttyvät tältä osin myös, jos hän vuokraa siitä alueen, joka käsittää yli puolet peltoalasta (KHO 12.05.1999/1094). Tukea voi saada kuitenkin vain ensimmäistä tilanpidon aloittamista varten. Aiemmaksi tilanpidon aloittamiseksi katsotaan tässä tapauksessa jo yli 1/3 omistusosuus maatilasta (KHO 30.4.1999/500).

Jatkajalla tulee olla riittävä ammatillinen pätevyys maatalouden harjoittamiseen. Tämä pitää sisällään joko alan koulutuksen tai kolmenvuoden työkokemuksen ja lisäksi 20 opintoviikon opinnot tilan toiminnan kannalta tarkoituksen mukaiselta alalta. Näistä opinnoista 10 opintoviikkoa tulee olla taloudellista koulutusta. Koulutusvaatimuksen täytyminen voidaan osoittaa myös oppisopimuksella tai näyttötutkinnolla. Koulutuksen hankkimiseen voidaan antaa aikaa kaksi vuotta.

Jatkajia voi olla enintään kaksi puolisoineen, mutta viljelyn ei tarvitse olla päätoimista. Maatilalta saatavien tulojen pitää kuitenkin olla oleelliset toimeentulon kannalta. Jatkajan pysyvät ansiotulot muusta kuin maa- ja metsätaloudesta sekä liittämisselinkeinoista voivat olla enintään 35 000 euroa (noin 208 000 markkaa) vuodessa. Puolison sivutulot eivät vaikuta tulorajaan. Vaikka jatkajia olisi useampi kuin yksi tilaa kohden myönnetään vain yksi tuki. Elinkelpoisuusvaatimus kerrotaan kuitenkin jatkajien määrällä. Samoin kaikkien tuen hakijoiden on täytettävä yrittäjälle asetetut vaatimukset, ammattitaidon osalta riittää, että toinen puolisoista täyttää ehdot.

Maatilan tulee olla taloudellisesti elinkelpoinen. Luotettavalla laskelmalla tilan maksuvalmiudesta ja kannattavuudesta on voitava osoittaa, että tilan yritystoiminnan tulo viitenä seuraavana vuonna on vähintään 9000 euroa (noin 53 000 markkaa) vuodessa. Tähän tuloon lasketaan maatalouden, liittämisselinoiminnan ja metsätalouden tulot. Maatalouden tuotoista vähennetään muuttuvat ja kiinteät kulut, poistot sekä velkojen korot. Maatalouteen kohdistuvien poistojen määränä pidetään aina vähintään 3000 euroa (noin 17 800 markkaa) vuodessa. Jos nämä ehdot eivät täyty, on jatkajan esitettävä toimenpiteet, joilla elinkelpoisuus saavutetaan kolmen vuoden kuluessa. Lisäksi maatilan on täytettävä ympäristöä, hygieniaa ja eläinten hyvinvointia koskevat vähimmäisvaatimukset.

Jatkaja sitoutuu viljelemään tilaa ja asumaan niin lähellä tilaa, että se tulee asianmukaisesti hoidettua vähintään viisi vuotta. Viljelyn ei tarvitse olla päätoimista. Vuokrasopimuksen perusteella tukea haettaessa vuokrasopimus on voitava siirtää kolmannelle osapuolelle ilman vuokranantajan suostumusta ja vuokraoikeuden tulee olla kiinnitetty tai sen pysyvyydeksi pitää olla muu oikeus. Peltojen vuokrasopimus on tehtävä vähintään viideksi vuodeksi ja rakennusten vähintään kymmeneksi vuodeksi. Samat vaatimukset ovat myös korkotukilainan myöntämisen edellytyksenä.

Avustuksen määrä on enimmillään 22 000 euroa (noin 125 000 markkaa). Avustusta on aina haettava ennen tilanpidon aloittamista. Avustus maksetaan myöntämisen jälkeen ilman eri hakemusta kolmena vuotuisena eränä (40%, 30%, ja 30%). Lainaa maatilan tai sen osan hankintahinnan maksamiseen sekä irtaimiston hankintaan voidaan myöntää enintään 100 000 euroa (noin 600 000 markkaa). Maatilan ostolainana määrä on enimmillään 80 % hyväksyttävän kauppahinnan määrästä. Käytettyjen koneiden ja laitteiden hankintaan voidaan tukea

myöntää vain, jos niiden hankkiminen käytettynä on huomattavasti tarkoituksenmukaisempaa kuin vastaavan uuden irtaimiston hankinta.

Kun nuori viljelijä saa lainamuotoista aloitustukea on maatilán ostó vapautettu varainsiirtoverosta lainoitettulta osaltaan. Lisäksi nuori viljelijä on oikeutettu korotettuun investointitukeen. Tarkempia tietoja tilanpidon aloittamisen rahoitusvaihtoehtoista saa TE-keskuksista ympäri maan.

## 4.5 Luopujan eläketurva

Suomen maanviljelijöiden eläketurva perustuu maatalousyrittäjien eläkelakiin (MYEL). Se on maatalousyrittäjien lisäksi metsätilallisten, kalastajien ja poronhoitajien sekä heidän perheenjäsentensä työeläkejärjestelmä.

MYEL-järjestelmän muita työeläkejärjestelmiä vastaavien eläkkeiden lisäksi maatalousyrittäjillä on EU:n luopumistukijärjestelmän mukaisesti mahdollisuus maatalousyrittäjän luopumistukeen. Luopumistuki turvaa viljelystä luopuvan isännän ja emännän toimeentuloa ennen vanhuuseläkeikää. Luopumistuen tarkoituksena on nopeuttaa jatkamiskelpoisten tilojen siirtymistä nuorille viljelijöille ennen luopujien normaalia vanhuuseläkeikää. Lisäksi sen tavoitteena on rakennekehityksen edistäminen siten, että elinkelvottomien tilojen resurssit voitaisiin käyttää tuotantoa jatkavien hyväksi.

Seuraavassa käyn pääpiirteittäin läpi luopumistuen edellytyksineen ja sen jälkeen varsinaiset MYEL-eläke vaihtoehdot. Luopumistuki on voimassa seuraavanlaisena vuosina 2000-2002. (kts. MELA 2000, Luopumistuki viljelijälle ). Seuraavassa olevien *tietojen ajantasaisuus tulee aina erikseen varmistaa* maatalousyrittäjien eläkelaitoksesta MELA:sta.

### 4.5.1 Luopumistuki

Luopumistuen voi saada 55-64 -vuotias maatalon omistaja. Tukeen ovat oikeutettuja myös omistajan puoliso ja leski. Kun tilalla tehdään sukupolvenvaihdos luopumistuen ehdoilla, pellot ja tuotantorakennukset on luovutettava kaupalla tai lahjalla ammattitaitoiselle alle 40-vuotiaalle, tilalla tai tilan lähellä asuvalle jatkajalle. Myös metsämaan luovuttaminen on suositeltavaa, koska metsä on maatalayritykselle usein taloudellisesti välttämätön. Luovutusvelvollisuus ei kuitenkaan koske metsämaata.

Luopuva viljelijä voi saada luopumistukea myös myymällä tilan pellot alle 55-vuotiaalle, vähintään kolmen vuoden maataloudellista kokemusta omaavalle naapuriviljelijälle lisämaaksi. Luopumistuen saamisen edellytyksenä on, että luopuja ei ole pysyvästi eläkkeellä ja että luopuja on harjoittanut maataloutta omaan tai yhteiseen lukuun luopumista edeltävän kymmenen vuoden ajan. Luopujan on tullut olla lisäksi MYEL-vakuutettu vähintään viiden vuoden ajan

välittömästi ennen luopumista. Kaikki peltonsa jo ennen luopumista pois vuokranneella ei ole luopumisoikeutta. Maatilan peltomaasta ei ole saanut luovuttaa olennaista osuutta kolmen viimeisen vuoden aikana ennen luopumista.

Luopujan tulee luopua pysyvästi kaupallisen maatalouden harjoittamisesta, sekä metsätalouden hankintatöistä. Luopujan tulee lopettaa myös muut ansiotyöt tai hänen ansiotulonsa muista töistä voidaan arvioida jäävän alle 2 412 markaksi kuukaudessa. Tuotantoa voi jatkaa kotitarpeiksi. Maatalouden harjoittamisen ei ole tarvinnut olla päätoimista. Jotta luopuminen olisi mahdollista avioparille yhdessä, 50-54 -vuotias emäntä tai isäntä voi saada yli 55-vuotiaan puolisonsa rinnalla uinuvan oikeuden luopumistukeen.

Luopumistukea haettaessa on *aina muistettava hakea ehdollinen päätös luopumistuesta MELA:sta* ennen lopullisen luovutuskirjan allekirjoittamista. Luopumistukea ei myönnetä, jos luopuminen tapahtuu ennen hakemuksen tekemistä. Hakeminen tapahtuu hakijoiden ja luovutuksen saajien allekirjoittamalla luovutuskirjan luonnoksella, sekä luovutuksen saajien sitoumuksilla. Ehdollinen päätös raukeaa, jos lopullista luovutus kirjaa ei ole toimitettu MELA:een kuuden kuukauden kuluessa ehdollisen päätöksen antamisesta.

#### **Sukupolvenvaihdoslouvuksen saajaa koskevat edellytykset**

Jatkajan tulee olla alle 40 -vuotias luovutuksen tapahtuessa. Jatkajan pysyväisluonteiset tulot muusta ansiotoiminnasta kuin maataloudesta ja tilalta käsin harjoitetusta maatilatalouden liittäistöiminnasta eivät saa ylittää 35 000 euroa eli noin 208 000 mk vuodessa. Jatkajan tulee osoittaa, että hänelle muodostuva tila on taloudellisesti elinkelpoinen. Maatilan tulee voida katsoa täyttävän ympäristöä, hygieniaa ja eläinten hyvinvointia koskevat vähimmäisvaatimukset. Jatkaja sitoutuu viljelemään maatilaa ja asumaan tilalla tai sellaisella etäisyydellä siitä, että tila tulee asianmukaisesti hoidetuksi koko sitoumusajan 5-15 vuotta.

Jatkajalla tulee olla riittävä ammatillinen pätevyys maatalouden harjoittamiseen. Jatkajan riittävänä ammatillisena pätevyytinä pidetään vähintään toisen asteen ammatillista luonnonvara-alan koulutusta tai muuta vastaavaa koulutusta tai vähintään kolmen vuoden työkokemusta maatalouden harjoittamisesta ja vähintään 20 opintoviikon koulutusta tilan toiminta huomioon ottaen tarkoituksenmukaiselta alalta ja näistä opintoviikoista vähintään 10 tulee olla taloudellista koulutusta.

### **Lisämaaluovutuksen saajaa koskevat edellytykset**

Myytäessä pellot lisämaaksi tulee luopujan luovuttaa pellot osissa tai kokonaan luovutuksensaajalle, jonka on harjoitettava luopumisen tapahtuessa maataloutta maatilalla, johon luopujan pelto tulee lisämaaksi. Luovutuksensaajalla tulee olla pakollinen MYEL-vakuutus maatilatalouden harjoittajana. Luovutuksensaajan tulee olla alle 55-vuotias luovutuksen tapahtuessa. Maatilan peltoalan tulee kasvaa luovutuksen seurauksena vähintään kahdella hehtaarilla. Luovutuksensaajan tulee sitoutua viljelemään tilaa niin kauan kuin luopujalle maksetaan luopumistukea, vähintään kuitenkin viisi vuotta.

Luopumisen yhteydessä pellon viljelijän tai muun käyttäjän antama sitoumus on voimassa niin kauan, kuin joku luopujista saa tukea. Viljelyssä olevia pelloja koskeva sitoumus kestää aina vähintään viisi vuotta, vaikka luopumistuki päättyisikin. Jos luopumisen kohteena olevan tilan pellojen luovutus tapahtuu osissa useampaan tilaan, jokaisessa luovutuksessa luovutuksensaajaa koskevien ehtojen on täyttyvä.

### **4.5.2 MYEL-eläkkeet**

MYEL turvaa yrittäjän toimeentuloa vanhuuden, työkyvyttömyyden ja perhehuoltajan kuoleman varalta. Eläkejärjestelmä mahdollistaa myös normaalia eläkeikää aikaisemman eläkkeelle jäämisen. MYEL-järjestelmästä maksetaan vastaavia eläkkeitä kuin muistakin työeläkejärjestelmistä: vanhuuseläkettä, työkyvyttömyyseläkettä, työttömyys- ja osaaikaeläkettä sekä perhe-eläkettä. Eläkkeen määrä riippuu siitä, kuinka kauan vakuutettu on kuulunut MYEL-vakuutukseen sekä siitä, miten suuri hänen MYEL-työtulonsa on ollut. MYEL-työtulo on yrittäjän laskennallinen palkka, jonka mukaan hänelle kertyvät niin eläkkeet, päivärahat kuin vakuutusmaksutkin. Perustyötulo lasketaan tilan pelto- ja metsäalan mukaan.

#### **Vanhuuseläkkeet**

Vanhuuseläkettä aletaan maksaa, kun vakuutettu täyttää 65 vuotta. Jos eläkkeelle jäävä on tehnyt myös muuta kuin maatalousyrittäjätyötä, maksuun tulevat myös muiden työeläkelakien mukaiset eläkkeet. Vanhuuseläkkeen voi ottaa myös varhennettuna 60 vuoden täyttämisen jälkeen. Varhennettu eläke on pienempi kuin normaali vanhuuseläke. Ns. varhennusvähennys lasketaan sen mukaan, kuinka paljon ennen varsinaista eläkeikää eläkkeelle jäädään. Eläkettä

pienennetään 0,4 prosenttia jokaista varhennuskuukautta kohden. Eläkkeeseen tehtävä vähennys on pysyvä. Myös 65 vuoden täyttämisen jälkeen eläke maksetaan vähennettynä. Vanhuuseläkkeelle jäämistä voi myös lykätä yli 65 vuoden iän. Tällöin eläkettä korotetaan 0,6 prosentilla jokaiselta kuukaudelta, jolta eläkkeelle meno siirtyy 65 ikävuoden jälkeen. Vanhuuseläkkeellä tai varhennetulla vanhuuseläkkeellä oleva voi halutessaan jatkaa työskentelyä tilalla. Työnteko ei vaikuta eläkkeen määrään.

### **Työkyvyttömyyseläkkeet**

Jos vakuutettu tulee pysyvästi työkyvyttömäksi ennen varsinaista eläkeikää, hän voi saada MYEL-työkyvyttömyyseläkkeen. Jos työkyky on alentunut vähintään 3/5, eläke maksetaan täytenä. Osatyökyvyttömyyseläkkeeseen riittää työkyvyn aleneminen 2/5:lla. Kun MYEL-vakuutettu tulee työkyvyttömäksi, hän saa yleensä ensimmäisen vuoden ajan sairauspäivärahaa Kelasta. Varsinaisen työkyvyttömyyseläkkeen maksu alkaa päivärahan maksun päätyttyä. Jos työkyvyttömyyden arvioidaan paranevan kuntoutuksen avulla, vakuutetulle maksetaan määräraikaista kuntoutustukea. Tukea voi saada, jos työkyvyttömyys kestää vähintään vuoden ajan. Kuntoutustuen maksun aikana tuen saajaa kuntoutetaan tai koulutetaan joko entiseen tai uuteen ammattiin. Tuki on täyden tai osatyökyvyttömyyseläkkeen suuruinen. Ammatillisen kuntoutuksen ajalta maksetaan lisäksi 33 prosentin kuntoutuskorotus.

Yksilöllisen varhaiseläkkeen saamiseen riittää pienempikin työkyvyn aleneminen kuin varsinaisessa työkyvyttömyyseläkkeessä. Ehtona on silti, että sairaus on alentanut työkykyä pysyvästi ja nykyisen työn jatkaminen on kohtuuttoman rasittavaa. Eläkkeen saamiseksi edellytetään, että työskentely tilalla lopetetaan lähes kokonaan. Yksilöllisen varhaiseläkkeen voi saada 60 - 64-vuotiaana. Poikkeuksena vuonna 1943 ja sitä ennen syntyneet, jotka voivat saada eläkkeen 58-vuotiaana. Yksilöllisestä varhaiseläkkeestä voi myös hakea ennakkopäätöstä.

Kaikissa työkyvyttömyyseläkkeissä eläkkeen määrä riippuu siitä, kuinka kauan eläkkeelle jäävä on ehtinyt olla vakuutettuna, kuinka suuri hänen MYEL-työtulonsa on ollut ja minkä ikäisenä eläkkeelle jäädään.

### **Työttömyys- ja osa-aikaeläkkeet**

Työttömyyseläkkeen voi saada henkilö, joka on ilmoittautunut työttömäksi työnhakijaksi ja saanut enimmäisajan työttömyyspäivärahaa Kelasta tai työttömyyskassasta. Eläkkeen ikäraja on 60 vuotta. Maatalousyrittäjä voi saada työttömyyseläkkeen, jos hän jää työttömäksi tilan

ulkopuolisesta työstä eikä oma tila työllistä häntä riittävästi. Käytännössä tämä tarkoittaa, että ansiot MYEL-toiminnasta eivät saa ylittää 30 200 markkaa vuodessa. Työttömyyseläke on samansuuruinen kuin täysi työkyvyttömyyseläke.

Osa-aikaeläkkeelle voi jäädä 56 - 64-vuotiaana. Osa-aikaeläkkeen alaikäraja säilyy 56 vuotena vuoden 2002 loppuun. Eläke edellyttää siirtymistä kokopäivätyöstä osa-aikaiseen työhön. Osa-aikaeläke vastaa puolta päättäneen työn ansioista.

Jos viljelijällä on MYEL-toiminnan lisäksi myös palkkatyö tai muuta yrittäjätoimintaa, hän saa osa-aikaeläkkeen lopettamalla esimerkiksi viljelyn ja jatkamalla palkkatyötä. Kokopäivätoimisen viljelijän on osoitettava vähentävänsä työtä puoleen entisestä. MYEL-työtuloksi pitää kuitenkin jäädä vähintään 15 067 markkaa vuodessa.

Jos sivutoiminen viljelijä harkitsee palkkatyön lopettamista ja osa-aikaeläkkeelle siirtymistä, hänen kannattaa ottaa yhteyttä työsuhteen vakuuttaneeseen eläkelaitokseen.

Jos päätoiminen viljelijä harkitsee osa-aikaeläkkeen hakemista, hänen kannattaa pyytää Melasta ohjeita työn vähentämisestä ja MYEL-työtulon alentamisesta.

### **MYEL ja muut eläkkeet**

Jos MYEL-vakuutetulla on ollut maatalousyrittäjätyön lisäksi myös muuta yrittäjätoimintaa tai hän on ollut palkkatyössä, näistä kaikista töistä karttuneet eläkkeet vaikuttavat maksettavan eläkkeen määrään. Eläke voi olla enintään 60 prosenttia ansioista. Jos vakuutettu on esimerkiksi ollut samanaikaisesti palkkatyössä ja maatalousyrittäjänä, palkkatulo ja MYEL-työtulo yhdessä muodostavat hänen ansionsa. Tällöin palkkatyötä ja yrittäjätoimintaa on pitänyt harjoittaa samanaikaisesti vähintään vuoden ajan.

Työeläkkeen lisäksi maksetaan yleensä myös kansaneläkettä. Kansaneläkkeen määrä riippuu siitä, miten suuri eläkkeelle jäävän työeläke on. Jos työeläkettä maksetaan vähintään 4 973 markkaa kuukaudessa naimisissa tai avoliitossa olevalle tai yli 5 653 markkaa kuukaudessa yksinäiselle, kansaneläkettä ei makseta lainkaan.



## **4.6 Maatalousyrityksen taloudellinen sukupolvenvaihdosmalli**

### **- taloudellinen optimi**

Yhtä ainoa oikeaa tapaa tehdä sukupolvenvaihdos ei ole. Sukupolvenvaihdoksen tekotavan valintaan vaikuttavat monet muutkin asiat kuin jatkajan toimintaedellytysten turvaaminen tai luopujan saama hyvä korvaus elämäntyöstään. Tilakohtaiset tekijät on otettava aina tapauskohtaisesti huomioon, sillä tilan lähtötilanne vaikuttaa ratkaisevasti sukupolvenvaihdoksen toteuttamistapaan. Seuraavassa tarkastelen tavanomaisimpia sukupolvenvaihdostapoja taloudellisten ulottuvuuksien pohjalta. Vaihtoehtoisia sukupolvenvaihdostapoja tarkastelen jatkajan, luopujan, yrityksen ja rahoittajien näkökulmista. Tarkemmin sukupolvenvaihdostavoista luvussa 4.1. sivu 32.

#### **Kauppa tai alihintainen kauppa**

Kauppa yhdelle jatkajalle yhdellä kertaa koko tilasta on hyvin selkeä tapa. Tilanpidon jatkajan kannalta on hyvä, että omistus ja hallinta siirtyvät samalla hetkellä ja hän voi tehdä päätökset tilan kehittämisestä yksin ilman muiden osapuolien kuulemista. Lainhuuto voidaan hakea kerralla koko tilaan, eikä tarvita erillisiä maanmittaustoimituksia. Rahoituksen hankinnan kannalta tämä tapa on myös selkein, koska vakuudenhaltija ja lainanottaja ovat sama henkilö.

Luopujien ja kanssa perillisten kannalta tämä on myös selkeä ratkaisu. Kauppahinnan ollessa riittävän korkea ja kun jatkajaa ei muutoin suosita, sopii tämä hyvin yhteen perintölain mukaisen tasajaon periaatteen kanssa riippumatta maksetaanko sisarosuuksia vai ei. Riittävän korkea kauppahinta takaa myöhemmin sen, että myöhemmässä perinnönjaossa kanssaperilliset eivät voi vaatia lakiosaansa täydennystä.

Määriteltäessä kauppahintaa maatalousyrityksen sukupolvenvaihdoksessa lähtökohtana tulee olla puhtaasti yritystaloudelliset seikat. Maatilatalouden jatkuvuuden kannalta on olennaista, että kauppahinta ei ylitä ns. tuottoarvoa.

Korkeasta kauppahinnasta aiheutuu jatkajalle suuri maksuvalmiusrasite. Tämä vaikeuttaa tilan kehittämistä ja pahimmassa tapauksessa vaarantaa koko tilan tulevaisuuden. Tilan kehittämisen vaatimien investointien tekeminen voi olla käytännössä mahdotonta.

### **Lahjoitus tai lahjanluonteinen kauppa**

Tilan lahjoitus on selkeä ratkaisu, koska myös siinä omistus ja hallinta siirtyvät yhdellä kertaa tilanpidon jatkajalle. Vaikka tilanpidon jatkaja joutuu maksamaan lahjaveroa, eikä saa halpakorkeista valtion lainaa tilan hankintaan, maksuvalmius säilyy paljon parempana kuin ostettaessa tila. Lähtökohdat tilan kehittämiseksi ovat myöskin hyvät, koska jatkajalla on paljon käyttämättömiä vakuuksia eikä vanhoja rasitteita, jotka vaikeuttavat lainojen hoitoa.

Luopujien kannalta tämä vaihtoehto tulee kysymykseen vain silloin kun heidän elintasonsa säilyminen tilakaupan jälkeen on turvattu muilla keinoin. Tätä ongelmaa voidaan ratkaista kuitenkin tekemällä osasta omaisuutta jatkajan kanssa kauppa.

### **Vuokraus**

Vuokraus on jatkajan kannalta edullinen, koska tilan maksuvalmius ei vaarannu, jos vuokra on kohtuullinen. Maatalous on kuitenkin pitkäjänteistä toimintaa ja lyhyt vuokra aika ei välttämättä kannusta tilan tuotannon kehittämiseen. Suomen maanvuokralain mukaan maatila kokonaisuuden maksimivuokra-aika on 15 vuotta ja lisämaan 10 vuotta. Samoin rahoittajien kiinnostus luotottaa pelkkää vuokraviljelijää voi olla vähäinen ja vakuuksien hankinta ongelmallista, jos luopuja ei suostu tilan kiinnityksiin lainojen vakuudeksi. Usein jatkaja ostaa koneet sekä rakennukset ja vuokraa tilan peltoja.

Luopujien kannalta vuokraus tulee harvemmin nykyisin kysymykseen, koska luopumistuen saamisen ehdoissa tila on joko luovutettava sukupolvenvaihdosluovutuksen kautta tai myytävä. Näin ollen luopujien on vuokraus vaihtoehdossa varmistettava elintasonsa säilyminen muilla keinoin. Muiden perillisten kannalta vuokraus on vain päätösten siirtämistä myöhemmäksi ja jos myöhemmin ilmenee ongelmia perinnönjaossa jatkajan tilanne voi olla vaikea. Perintövero määräytyy aikoinaan samoin perusteiden kuin lahjaveron.

Nykyisin vuokrausvaihtoehto tulee harvoin kysymykseen sukupolvenvaihdostilanteessa. Vanhan lain aikana tehtyjä sukupolvenvaihdosvuokrasopimuksia on kuitenkin vielä voimassa useita.

### **Tilan yhteisomistus**

Useamman potentiaalisen jatkajan ollessa kyseessä tai haluttaessa jatkaa tilanpitoa vaiheittain, voidaan tilanpitoa harjoittaa yhteisomistuksessa, eli käytännössä verotusyhtymänä. Myös muut yhtymävaihtoehdot ovat mahdollisia, mutta taloudellisessa mielessä ne eivät useinkaan tule kysymykseen sukupolvenvaihdostilanteessa. Tuotantotukien saantiin tilanpidonjatkajien lukumäärällä ei sinänsä ole vaikutusta, mutta rakennetukiin liittyvät päätoimisuusvaatimukset voivat olla hankalia täyttää.

Luopujan kannalta vaiheittainen sukupolvenvaihdos verotusyhtymän avulla tulee kysymykseen silloin kun luopuja ei tavoittele siirtymistä luopumistuella, jonka edellytyksenä on luopuminen kokonaisuudessaan maataloustuotannon harjoittamisesta. Luopujan ollessa ansiotyössä tilan ulkopuolella viljely yhtymänä voi olla huomioonotettava vaihtoehto. Luopuja voi siirtyä myös osa-aikaiseläkkeelle maataloudesta. Vaiheittainen sukupolvenvaihdos on huomionarvoinen vaihtoehto toteutettaessa sukupolvenvaihdosta tilalla.

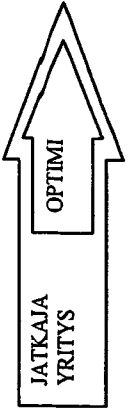
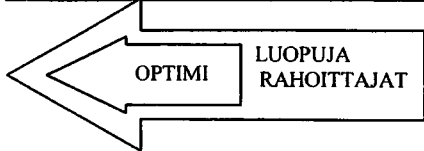
### **Taloudellinen optimi**

Seuraavalla sivulla (Taulukko 5. s. 56) olen selvittänyt ja analysoinut taloudellisesti optimaalista maatalousperheyriksen sukupolvenvaihdosmallia nelikenttäanalyysin keinoin. Kyseisen analyysin perusteella sukupolvenvaihdosta suunnittelevien maatalousperheyriksien on mahdollista vertailla eri toimintamallien vaikutuksia ja valita omaan tilanteeseensa parhaiten soveltuva toimintamalli. Mallin perusteella, usein kaikkien osapuolten kannalta taloudellisesti parhaan lopputuloksen antaa vaiheittainen sukupolvenvaihdos tilan yhteisomistuksen kautta.

Mallin tavoitteena ei ole antaa ainoa oikea tapa toteuttaa maatalousperheyriksen sukupolvenvaihdos, vaan antaa palauttaa mieliin huomioitavia seikkoja toteutustavan valinnan tueksi.

Maatalouden nopeasti muuttuvan toimintaympäristön johdosta tietojen ajantasaisuus on muistettava aina tarkistaa ennen lopullista päätöksen tekoa.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SUKUPOLVENVAIHDOS KAUPALLA TAI ALIHINTAISELLA KAUPALLA JATKAJALLE</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LUOPUJALLA MAHDOLLISUUS LUOPUMISTUKEEN.</li> <li>- TILAN KAUPPAHINTA TURVAA LUOPUJAN TOIMEENTULON</li> <li>- JATKAJALLE MAKSUVALMIUS RASITE KAUPPAHINNASTA</li> <li>- JATKAJALLA MAHDOLLISUUS ALOITUSTUKEEN</li> <li>- RAHOITTAJILLE SELKEÄ, YRITYS LAINAN VAKUUTENA.</li> <li>- TILAN MAKSUVALMIUS VOI VAARANTUA.</li> <li>- TILAN KEHITYS HIDASTUU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>VAIHEITTAINEN SUKUPOLVENVAIHDOS TILAN YHTEISOMISTUKSEN KAUTTA</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LUOPUMISTUKIMAHDOLLISUUS VASTA LUOPUMISEN JÄLKEEN</li> <li>- LUOPUMINEN VAIHEITTAIN, AIKAA SOPEUTUA MUUTOKSEEN</li> <li>- JATKAJAN JOUSTAVA VAIHEITTAINEN MUKAANTULO YRITYKSEEN.</li> <li>- ALOITUSTUKI, JOS YLI PUOLET TILASTA JATKAJALLE.</li> <li>- MAHDOLLISUUS TYÖSKENNELLÄ MYÖS TILAN ULKOPUOLELLA.</li> <li>- YRITYS LAINAN VAKUUTENA, JOS SIIRTO KAUPPANA</li> <li>- LAHOITUSTILANTEESSA LAHJAVERO = PIENI RAHOITUSTARVE.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SUKUPOLVENVAIHDOS VUOKRAMALLA TILA JATKAJALLE</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LUOPUJALLA EI MAHDOLLISUUTTA LUOPUMISTUKEEN.</li> <li>- VUOKRATULO TOIMEENTULON PERUSTA.</li> <li>- JATKAJAN KANNALTA EI KANNUSTA KEHITTÄMÄÄN TILAA LYHYEN AIKAJÄNTEEN JOHDOSTA.</li> <li>- SUKUPOLVENVAIHDOKSEN SIIRTÄMISTÄ TULEVAISUUTEEN. (LAHJAVERO = PERINTÖVERO)</li> <li>- RAHOITTAJIEN HEIKKO KIINNOSTUS VUOKRA VILJELIJÄÄ KOHTAAN.</li> <li>- EI KANNUSTA YRITYKSEN KEHITTÄMISEEN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SUKUPOLVENVAIHDOS LAHOITTAAMALLA TILA JATKAJALLE</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- VAPAITA RESURSSIJA KEHITTÄÄ YRITYSTÄ</li> <li>- JOUSTAVA, USEITA VAIHTOEHTOJA.</li> <li>- SUKUPOLVENVAIHDOS LAHOITTAAMALLA TILA JATKAJALLE</li> <li>- LUOPUJAN ELINTASON SÄILYMINEN TURVATTAVA.</li> <li>- LUOPUJALLA MAHDOLLISUUS LUOPUMISTUKEEN EHTOJEN TÄYTTYESSÄ.</li> <li>- JATKAJAN KANNALTA OPTIMI – TILAN OMISTUS JA HALLINTA SIIRTYY KOKONAISUUDESSAAN JATKAJALLE.</li> <li>- LAHJAVERO = PERINTÖVERO, MUTTA MAHDOLLISUUS SUUNNITELLA ENNALTA. SISAROSUUKSIEN MAKSU HUOMIOITAVA.</li> <li>- RAHOITTAJILLE NEUTRAALI = PIENI RAHOITUSTARVE (LAHJAVERO)</li> <li>- VAPAITA VAKUUKSIA INVESTOINTEIHIN.</li> <li>- VAPAITA RAHOITUSRESURSSIJA KEHITTÄÄ YRITYSTÄ.</li> <li>- JOUSTAVA, USEITA VAIHTOEHTOJA</li> </ul>



**Taulukko 5.** Maatalousyrityksen taloudellinen sukupolvenvaihdosmalli – taloudellisen optimin analysointi

## **5. SUKUPOLVENVAIHDOS MAATALOUSPERHEYRITYKSESSÄ: KOHDEYRITYS ”MAATALOUSYHTYMÄ HIETSILTA”**

### **5.1 Yrityksen perustiedot**

Maatalousyhtymä Hietsilta on perinteistä maataloustuotantoa harjoittava keskisuuri maatalousperheyritys Kymenlaaksossa. Yritysmuoto on tällä hetkellä verotusyhtymänä toimiva lesken ja kahden perillisen muodostama perikunta. Yrityksen päätoimiala on kasvintuotanto ja tarkemmin sanottuna viljanviljely. Lisäksi yritys harjoittaa metsätaloutta ja pienessä mittakaavassa hevoskasvatusta. Maatilan tuotantopeltopinta-ala on tällä hetkellä 67 ha ja metsäala 45 ha. Koko pinta-ala on yhtymän omistuksessa.

### **Yrityksen historia**

Maatila Hietsilta perustettiin vuonna 1946 perheyrietykseksi, jonka tavoitteena oli luoda työpaikat ja taata elanto perustajalle ja hänen perheelleen. Yritys kasvoi käytännössä tyhjästä noin 20 ha:n ja 20 eläimen karja- ja kasvinviljelytilaksi, johon kuului myös jonkin verran metsätaloutta, sekä koneurakointia.

Yrityksessä suoritettiin sukupolvenvaihdos vuonna 1970 perustajan pojan tullessa perheineen päävastuulliseksi yrittäjäksi. Hänen aikanaan yritystä laajennettiin voimaperäisesti ja vuonna 1982 yritys erikoistui viljanviljelyyn ja karjataloudesta luovuttiin. Yritys oli kasvanut kasvinviljelypinta-alaltaan 63 ha suuriseksi kasvinviljelytilaksi. Metsätalouteen oli myös yrittäjän toimesta panostettu metsäpinta-alan ollessa nykyisin noin 40 ha. Lisäksi yritys suoritti koneurakointia lähiseudun yritysten tarpeisiin.

Näiden lisäksi yritys laajentui siitostamma- ja ravihevoskasvatussektorille. Hevoskasvatustoiminta oli kuitenkin lähinnä harrastusmuotoista ja käytti hyväkseen karjataloudesta vapautunutta ja osittain tarpeettomaksi muuttunutta infrastruktuuria, sekä osaamiskapasiteettia.

Vuonna 1993 päävastuullisen yrittäjän äkillisesti kuollessa, perikuntaan kuuluvat perilliset muodostivat Hietsillan maatalousyhtymän (verotusyhtymä) jatkamaan perheyrittäjän toimintaa. Yritys joutui palkkaamaan yhden osa-aikaisen ulkopuolisen työntekijän paikkaamaan yrittäjän kuolemasta seurannutta työvoimavajetta. Toimintaa kuitenkin jatketaan päätuotantosuunnan säilyessä yhä edelleen kasvinviljelyssä ja sivutuotantosuuntien ollessa metsätalous ja hevoskasvatus. Koneyrittäjyydestä jouduttiin luopumaan, samoin myös yrittäjän toimesta suoritusta metsätaloustaloudurakoinnista.

### **Yrityksen toimiala ja tuotteet**

Yrityksen päätoimiala on maataloustuotteiden alkutuotanto ja siellä kasvinviljely. Päätoimialallaan yritys tuottaa pääasiassa raaka-aineita elintarviketeollisuuden sekä muiden kasvinviljelytilojen tarpeisiin. Näitä tuotteita ovat vehnä ja öljykasvit elintarviketeollisuuden raaka-aineeksi, ohra siemensopimuksilla edelleen jalostettavaksi virallisesti sertifioituksi siemeneksi, sekä kaura rehuteollisuuden raaka-aineeksi. Lisäksi pienessä mittakaavassa heinän tuotanto hevosten rehuksi. Yrityksen sivutoimiala metsätalous tuottaa puuraaka-ainetta metsä- ja sahateollisuuden jatkojalostuksen tarpeisiin.

### **Yrityksen toiminta-ajatus ja liikeidea**

Yrityksen liikevaihdosta noin 80 % tulee kasvinviljelytuotteiden myyntituloista, sekä suorista tuotantotuista. Loput 20 % muodostuu puunmyyntituloista. Hevoskasvatustoiminnan osuus on tällä hetkellä alle 0,5 % luokkaa liikevaihdosta. Yrityksen toiminta-ajatuksena on kannattava ja jatkuva maataloustuotanto nykyaikaisin konein ja menetelmin ympäristöä säästäen. Liikeideana on tuottaa laadukkaita raaka-aineita elintarvike- ja puunjalostusteollisuuden tarpeisiin. Yrityksen pääasiakas-segmenttinä ovat keskusosuusliikkeet ja pienessä määrin myös yksityiset kuluttajat.

## **Yrityksen tulevaisuuden näkymät**

Yritys on voimakkaasti laajentunut saavuttaen toimintakelpoisen yrityskoon maataloustuotannon yleisen kannattavuuden laskiessa. Yrityksen vakavaraisuus ja maksuvalmius ovat kuitenkin tällä hetkellä hyvät. Yrityksen kannattavuutta sen sijaan tulee parantaa, jotta yrityksen taloudellisesti kannattava toiminta voi jatkua myös tulevaisuudessa. Maataloustuotannon kannattavuuden lasku Euroopan yhdentyvillä maataloustuotemarkkinoilla aiheuttaa yleisesti maatalousyrityksille voimakkaan tarpeen rationalisoida omaa toimintaansa ja samoin on myös asian laita kohdeyrityksen kohdalla. Tulevaisuudessa yrityksessä tulee ajankohtaiseksi sukupolvenvaihdos, jonka toteuttamistapoja ja -vaihtoehtoja tässä tutkimuksessa vertaillaan. Yrityksen päätoimiala säilynee samana. Maatalouden harjoittaminen muuttunee kuitenkin osaikaiseksi jatkajan/jatkajien hankkiessa toimeentulonsa pääosan tilan ulkopuolelta.

### **5.1 Toteuttamismalleja ja vaihtoehtoja**

Sukupolvenvaihdosmallit ja toteuttamistavat on valittava aina sukupolvenvaihdoksen osapuolien ja kohteena oleva maatalousyrityksen mukaan. Kohdeyrityksen tilanteessa vaihtoehtoisia taloudellisia toteuttamismalleja on sukupolvenvaihdos kahden jatkajan/perheen maatalousyhtymäksi tai yhden jatkajan perheviljelmäksi. Seuraavassa vertailen näitä kahta erilaista toteuttamismallia hyötyineen ja haittoineen taloudelliselta kannalta sekä annan toteuttamisedotuksen ko. yrityksen johdolle.

#### **Maatalousyhtymä**

Kohdeyritys toimii tällä hetkellä perikunnan muodostamana verotusyhtymänä (kts. s. 33). Verotusyhtymä on muodostunut kahden perillisen ja lesken yhteisomistuksesta tilaan. Verotusyhtymä hoitaa tilan maa- ja metsätaloutta erillisenä kokonaisuutena, niin että yhtymän taloudellinen tulos jää yhteisestä sopimuksesta palkkausmenojen jälkeen yhtymän varallisuudeksi ja investointipääomaksi.

Ensimmäisenä sukupolvenvaihdoksen toteuttamisvaihtoehtona on maatalousyrityksen toiminen kahden perillisen perheineen muodostamana maatalousyhtymänä (kts. Vaiheittainen

sukupolvenvaihdos ja yhteisomistus, s. 33). Tässä vaihtoehdossa maatalousyrittäjä tulisi toimimaan yhtenä verotuksellisenä laskentasubjektina. Verotusyhtymä vähentää maatalouden kulut yhtymän omassa tuloslaskelmassa ja veroilmoituksessa ja näin saatu yhtymän puhdas tulos jaetaan jokaisen yhtymän jäsenen henkilökohtaiseksi tuloksi ansio- ja pääomatulo-osuuksin. Jatkajat lunastaisivat tai saisivat lahjoituksena lesken osuuden yhtymästä, eli puolet tilasta. Jatkajat omistaisivat tilan tämän jälkeen puoliksi yhtä suurin osuuksin.

Jatkajien saadessa tilan osan lahjoituksena tilan maksuvalmius ei vaarannu, sekä käytettävissä on vapaita omaisuuseriä lainarahoituksella tapahtuvien investointien takuiksi. Samoin molempien perillisten saadessa tasasuuruiset osat tilasta ei synny tarvetta maksaa sisarosuuksia, jotka myös heikentävät tilan maksuvalmiutta sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Lahjaverotus on progressiosta johtuen pienempi lahjan jakautuessa kahdelle lahjansaajalle (kts. luku 4.3.3 Lahja- ja perintöverotus, s.39).

Luopujan eläketurvavaihtoehdot yhtymätilanteessa ovat luopumistuki, mikä edellyttää luopumista kokonaan maataloustuotannosta ja omistuksesta tai osa-aikaeläke, joka mahdollistaa osa-aikaisen luopumisen maataloustuotannosta. Osa-aikaeläke ei kuitenkaan edellytä luopumista yhtymäosuuden omistuksesta (kts. luku 4.5. Luopujan eläketurva, s. 48)

Sukupolvenvaihdoksen rahoitus yhtymävaihtoehdossa onnistuu normaaliin tapaan lainoituksella sekä nuoren viljelijän käynnistystuella. Nuoren viljelijän käynnistystuen vaatimukset tosin koskevat molempia yhtymän osakkaana olevia jatkajia (kts. luku 4.1. Sukupolvenvaihdoksen rahoituksen suunnittelu, s. 45).

### **Perheviljelmä**

Toisena kohdeyrityksen vaihtoehtoisena sukupolvenvaihdoksen toteuttamistapana on nykyisen verotusyhtymän muuttaminen toisen potentiaalisen jatkajan omistamaksi perheviljelmäksi. Tämä toteutuisi lesken ja toisen perillisen myymällä tai lahjoittamalla jatkajalle omat osuutensa tilakokonaisuudesta. Tässä vaihtoehdossa sisarosuuksien maksu tulisi jatkajalle tai se hoidettaisiin muista yhtymän varoista ennen sukupolvenvaihdosta perinnönjaon tasapuolisuusperiaatteen mukaisesti.



Jatkajan kannalta perheviljelmä-vaihtoehto on verotusyhtymää selkeämpi. Valta, vastuu ja voitonjako siirtyy perheviljelmä-mallissa yhden perheen haltuun, mikä selkeyttää päätöksentekoa. Sisärosuuksien maksu heikentää kuitenkin yrityksen tulevaisuuden maksuvalmiutta ja sitä kautta investointimahdollisuuksia. Verotuksen näkökulmasta vaihtoehto on varsin selkeä ( kts. luku 4.3.3. Perintö- ja lahjaverotus, s. 49). Yhden jatkajan vaihtoehto rajoittaa kuitenkin jatkajan mahdollisuuksia toimia tilan ulkopuolella verrattuna yhtymä-vaihtoehtoon.

Luopujan/ luopujien kannalta vaihtoehto ei eroa juurikaan yhtymä-vaihtoehdosta. Luopuja saa eläketurvan samoin edellytyksin ja toisen potentiaalisen jatkajan kohdalla on kysymys lähinnä ammatinvalinnasta. Jatkaja saa luonnollisesti käynnistystuen ja korkotukilainan sukupolvenvaihdon jälkeen ehtojen täytyessä (kts. luku 4.4.1 Nuoren viljelijän käynnistystuki, s. 45.)

### **Toimenpidesuositukset**

Näiden tutkimustulosten perusteella voidaan suositella maataloustuotannon harjoittamista verotusyhtymänä ainakin jonkin aikaa, kunnes maataloustuotannon tulevaisuuden näkymät selkeytyvät. Tämä vaatii jatkajilta kuitenkin motivoitunutta otetta tilanpitoon ja vastuuta sen kehittamisestä. Valta, vastuu ja voitonjako on syytä sopia etukäteen yhteistyöongelmien välttämiseksi. Omistuksen hajautuminen ja tuloksen merkityksen väheneminen toimeentulosta voi aiheuttaa motivaation heikkenemistä työskennellä yrityksessä ja kehittää sitä tulevaisuuden vaatimusten mukaisesti.

Yhtymä-vaihtoehto antaa kuitenkin molemmille jatkajille suuren vapauden toimia ja kehittää omaa uraansa maatalouden rinnalla. Näin saatu ammattitaito ja osaaminen voi myös olla yrityksen tulevaisuuden kannalta todella hyödyllinen kilpailutekijä. Samoin kahden jatkajan yhdessä käytettävissä oleva työvoima- ja ammattitaitoresurssipohja on huomattavan suuri ja näin mahdollisuus saavuttaa yhdessä toimien synergia-etuja kannattaa huomioida. Yhtymä-vaihtoehto mahdollistaa myös yleisen maataloustuotannon jatkuvuuden tiloilla, joiden tulevaisuus vaarantuisi suuren viljelysmaahan ja kalustoon sitoutuneen pääoman lunastamisesta jatkajalle koituvan maksurasituksen johdosta.

Kokonaisuutena yhtymävaihtoehdon suurimpana etuna voidaan pitää sen joustavuutta. Se jättää paljon avoimia mahdollisuuksia toimia olosuhteiden vaatimalla tavalla tulevaisuudessa.

Parhaimmillaan siinä pystytään yhdistämään suuri määrä tietotaitoa, osaamista ja henkilöresursseja koko yritystä eteenpäin vieväksi voimavaraksi.

Yhtymä-vaihtoehdon heikkoutena ovat kääntäen sen vahvuudet. Joustavuudesta voi seurata heikkoa sitoutumista yritykseen ja motivaation heikkenemistä. Vaihtoehto vaatii hyvin paljon ihmissuhteilta ja mielestäni valta-, vastuu- ja voitonjakosuhteisiin ja niistä sopimiseen olisikin kiinnitettävä erityistä huomiota yhteistyön edellytysten säilyttämiseksi. Lisäksi se vaatii tietyt ammatilliset edellytykset molemmilta jatkajilta, mikä kuitenkin tuskin muodostuu ongelmaksi. Yhtymä-vaihtoehdosta on kuitenkin toiminnan selkeytyessä mahdollisuus siirtyä omaisuusjärjestelyin yhden perheen perheviljelmäksi, eli yhtymä on varsin suositeltava sen ajan kunnes maatalousyritysten toimintakenttä selkeytyy.

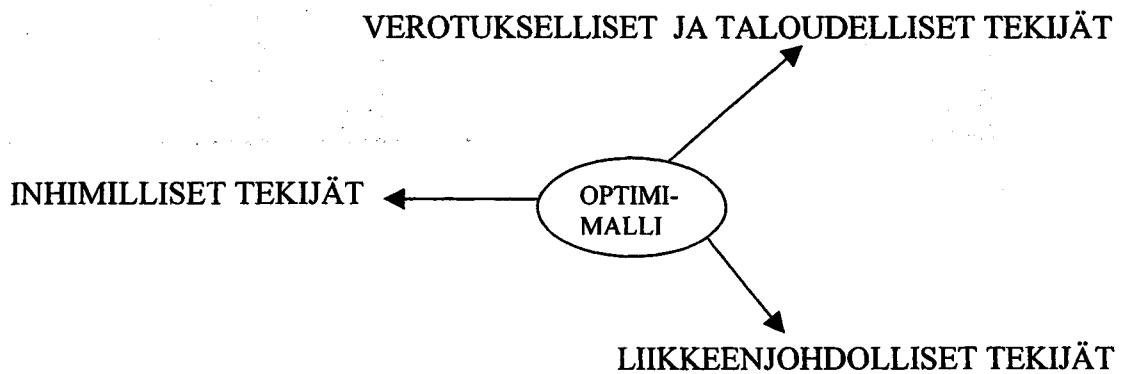
Lopullisena ratkaisuna yhtymä-vaihtoehto tulee mielestäni harvemmin käytännössä kysymykseen ilman selkeää kirjallista sopimusta yrityksen tulevaisuuden toiminnasta. Yhtymänä toimiminen vaatii hyvin paljon yhteistyötä sekä yhteisymmärrystä yrityksen tulevaisuuden kehityksestä. Jokaisen yhtymän osakkaan tulee olla hyvin motivoitunut toimimaan yhtymän hyväksi ja sitoutunut yhtymän arvoihin ja kehitystavoitteisiin. Näiden onnistumisen edellytykset ovat hyvin vaikeita toteuttaa käytännössä, ilman selkeää vastuu-, tehtävä- ja voitonjakoa. Yhteistyön edut ovat kuitenkin nykyisin vallitsevan maatalousyritysten toiminta ympäristön huomioiden varsin merkittävät. Yhteistyön etuja löytyy niin inhimilliseltä puolelta työn mielekkyyden ja työturvallisuuden näkökulmasta, kuin aiemmin todetusta talouden näkökulmasta tuottavampana ja joustavampana toimintana.

## 6. KESKUSTELUA TUTKIMUSTULOKSISTA

### 6.1 Toimenpidesuosituksien yleisesti maatalousyritysten johdolle - taloudellinen ja inhimillinen optimi

Maatalousyrityksen taloudellisesti sekä inhimillisesti optimaalisten sukupolvenvaihdosmallien yhdistäminen taloudelliset sekä inhimilliset ulottuvuudet käsittäväksi optimimalliksi on varsin vaativa ja aikaa vievä prosessi. Inhimillisen ja taloudellisen ulottuvuuden lisäksi optimimallin löytäminen vaatii vielä liikkeenjohdollisen ulottuvuuden huomioimista. Liikkeenjohdollisella ulottuvuudella tarkoitan tässä tutkimuksessa esimerkiksi mahdollisia yrityksen tuotantosuunnan muutoksia tai suuria sukupolvenvaihdoksen jälkeisiä investointeja.

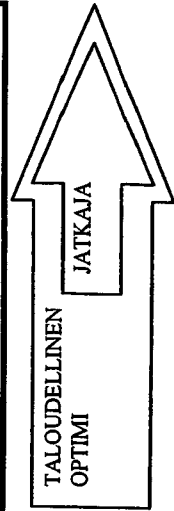
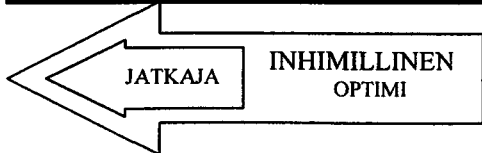
**Kuvio 3.** Optimaalisen sukupolvenvaihdosmallin ulottuvuudet



Optimaalinen sukupolvenvaihdosmalli löytyy näiden kolmen ulottuvuuden kombinaatiosta ja on aina hyvin yrityskohtainen riippuen yrityksen, perheen, luopujan sekä jatkajan elämäntilanteesta ja tavoitteista. Liikkeen johdolliset tekijät olen rajannut kuitenkin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Rajauksen olen tehnyt en suinkaan niiden vähäisen merkityksen vuoksi, vaan selkeyttääkseni mallin rakennetta. Näkemykseni mukaan liikkeenjohdollisten tekijöiden suuntaviivat vedetään usein vasta sukupolvenvaihdoksen suorittamisen jälkeen. Liikkeenjohdollisen ulottuvuuden huomiointi on kuitenkin syytä säilyttää mielessä koko sukupolvenvaihdosprosessin ajan.

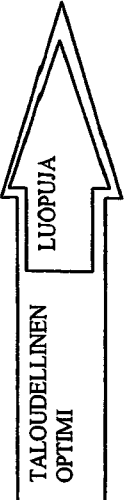
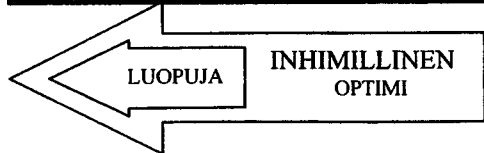
Seuraavilla sivuilla olen analysoinut eri sukupolvenvaihdostapoja nelikenttäänalyysin keinoin jatkajan (Taulukko 6. s. 64) ja luopujan (Taulukko 7. s. 65) kannalta inhimillisestä sekä taloudellisesta näkökulmasta.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>VAIHEITTAINEN SUKUPOLVENVAIHDOS TILAN YHTEISOMISTUKSEN KAUTTA</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ JATKAJALLA AIKAA SITOUTUA / KYPSYTELLÄ RATKAISUA.</li> <li>+ JATKAJALLA MAHDOLLISUUS KEHITTÄÄ ITSEÄN AMMATILISESTI KOULUTTAUTUMALLATAI TYÖSKENTELEMÄLLÄ ULKOPUOLELLA.</li> <li>+ USEITA VAIHTOEHTOJA.</li> <li>- VAATHI SOPEUTUMISTA JA YHTEISTYÖKYKYÄ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ JATKAJAN JOUSTAVA VAIHEITTAINEN MUKAANTULO YRITYKSEEN.</li> <li>+ MAHDOLLISUUS ALOITUSTUKEEN, JOS YLI PUOLET TILASTA JATKAJALLE.</li> <li>+ MAHDOLLISUUS TYÖSKENNELLÄ MYÖS TILAN ULKOPUOLELLA.</li> <li>+ YRITYS LAINAN VAKUUTENA, JOS SIIRTO KAUPPANA.</li> <li>+ LAHOITUSTILANTEESSA LAHJAVERO = PIENI RAHOITUSTARVE.</li> <li>+ VAPAITA RESURSSIJA KEHITTÄÄ YRITYSTÄ.</li> <li>+ JOUSTAVA. USEITA VAIHTOEHTOJA.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SUKUPOLVENVAIHDOS KAUPALLA TAI ALIHINTAISELLA KAUPALLA JATKAJALLE</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ TILAN HALLINTA JA PÄÄTÖSVALTA SIIRTYY JATKAJALLE KERRALLA JA KOKONAISUUDESSAAN.</li> <li>+ JATKAJALLA MAHDOLLISUUS ALOITUSTUKEEN</li> <li>+ RAHOITTAJILLE SELKEÄ, YRITYS LAINAN VAKUUTENA.</li> <li>- JATKAJALLE MAKSUVALMIUS RASITE KAUPPAHINNASTA.</li> <li>- TILAN MAKSUVALMIUS VOI VAARANTUA.</li> <li>- TILAN KEHITYS HIDASTUU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SUKUPOLVENVAIHDOS LAHOITAMALLA TILA JATKAJALLE</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SUKUPOLVENVAIHDOS VUOKRAAMALLA TILA JATKAJALLE</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- JATKAJAN SITOUTUMINEN USEIN HEIKKOA.</li> <li>- SUKUPOLVENVAIHDOKSEN SIIRTÄMISTÄ TULEVAISUUTEEN.</li> <li>- PÄÄTÖKSEN TEON VAIKEUDET (OMISTUS ⇔ PÄÄTÖSVALTA)</li> <li>- EI KANNUSTA KEHITTÄMÄÄN TILAA JA OMAA AMMATITAITOAAN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ TILAN HALLINTA JA PÄÄTÖSVALTA SIIRTYY JATKAJALLE KERRALLA JA KOKONAISUUDESSAAN</li> <li>- YHDEN PERILLISEN SUOSIMINEN AIHEUTTAA USEIN ONGELMIA MUIDEN PERILLISTEN KANSSA.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- JATKAJAN KANNALTA EI KANNUSTA KEHITTÄMÄÄN TILAA LYHYEN AIKAJÄNTEEN JOHDOSTA.</li> <li>- SUKUPOLVENVAIHDOKSEN SIIRTÄMISTÄ TULEVAISUUTEEN. (LAHJAVERO = PERINTÖVERO)</li> <li>- RAHOITTAJIEN HEIKKO KIINNOSTUS VUOKRAVILJELJÄÄ KOHTAAN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ JATKAJAN KANNALTA TALOUDELLINEN OPTIMI – TILAN OMISTUS JA HALLINTA SIIRTYY KOKONAISUUDESSAAN JATKAJALLE.</li> <li>+ RAHOITTAJILLE NEUTRAALI = PIENI RAHOITUSTARVE (LAHJAVERO)</li> <li>+ VAPAITA VAKUUKSIA INVESTOINTEIHIN.</li> <li>+ VAPAITA RAHOITUSRESURSSIJA KEHITTÄÄ YRITYSTÄ.</li> <li>+ JOUSTAVA, USEITA VAIHTOEHTOJA</li> <li>- LAHJAVERO = PERINTÖVERO, MUTTA MAHDOLLISUUS SUUNNITELLA ENNALTA. SISÄROSUUKSIEN MAKSU HUOMIOITAVA.</li> </ul>	



**Taulukko 6.** Maatalousyrityksen yhdistetyn taloudellisen sekä inhimillisen sukupolvenvaihdosmallin analysointi jatkajan näkökulmasta

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SUKUPOLVENVAIHDOS LAHJOITAMALLA TILAJATKAJALLE</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ TILANPIDON JATKUVUUDEN TURVAAMINEN.</li> <li>+ MAHDOLLISUUS SIIRTYÄ ELÄKEPÄIVILLE.</li> <li>- YHDEN PERILLISEN SUOSIMINEN AIHEUTTAA USEIN ONGELMIA MUIDEN PERILLISTEN KANSSA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>VAIHEITTAINEN SUKUPOLVENVAIHDOS TILAN YHTEISOMISTUKSEN KAUITTA</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ LUOPUJALLA AIKAA LUOPUJA / KYPSYTELLÄ RATKAISUA.</li> <li>+ LUOPUJALLA AIKAA TOTEUTTAA ITSEÄN YRITYKSEN ULKOPUOLELLA.</li> <li>+ MAHDOLLISUUS SEURATA JA TUKEA JATKAJAN TOIMINTAA ENNEN LOPULLISTA LUOPUMISTA.</li> <li>- VAAITII VASTUUN ANTAMISTA JA YHTEISTYÖKYKYÄ.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- LUOPUJAN ELINTASO TURVAVATTAVA MUILLA KEINOIN</li> <li>+ LUOPUJALLA MAHDOLLISUUS LUOPUMISTUKEEN</li> <li>- RAHOITTAJILLE NEUTRAALI = PIENI RAHOITUSTARVE (LAHJAVERO)</li> <li>+ VAPAITA RAHOITUSRESURSSIA KEHITTÄÄ YRITYSTÄ.</li> <li>+ JOUSTAVA, USEITA VAIHTOEHTOJA</li> <li>- LAHJAVERO = PERINTÖVERO, MAHDOLLISUUS SUUNNITELLA</li> <li>- SISAROSUUKSIEN MAKSU HUOMIOITAVA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ JATKAJAN JOUSTAVA VAIHEITTAINEN MUKAANTULO YRITYKSEEN.</li> <li>+ MAHDOLLISUUS LUOPUMISTUKEEN TÄYDELLISEN LUOPUMISEN JÄLKEEN.</li> <li>+ MAHDOLLISUUS TYÖSKENNELLÄHALUTESSAAN TILAN ULKOPUOLELLA.</li> <li>+ LAHOITUSTILANTESSA LAHJAVERO = PIENI RAHOITUSTARVE.</li> <li>+ VAPAITA RESURSSIA KEHITTÄÄ YRITYSTÄ.</li> <li>+ JOUSTAVA, USEITA VAIHTOEHTOJA JA AIKAA SUUNNITELLA.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SUKUPOLVENVAIHDOS VUOKRAAMALLA TILAJATKAJALLE</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- JATKAJAN SITOUTTAMINEN USEIN VAIKEAA.</li> <li>- EI KANNUSTA JATKAJAA KEHITTÄMÄÄN TILAA JA OMAA AMMATTAITOAAN.</li> <li>- SUKUPOLVENVAIHDOKSEN SIIRTÄMISTÄ TULEVAISUUTEEN.</li> <li>- PÄÄTÖKSEN TEON VAIKEUDET (OMISTUS ⇄ PÄÄTÖSVALTA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SUKUPOLVENVAIHDOS KAUPALLA TAI ALIHINTAISILLA KAUPALLA JATKAJALLE</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ TILAN HALLINTA JA PÄÄTÖSVALTA SIIRTYY JATKAJALLE KERRALLA JA KOKONAISUUDESSAAN</li> <li>+ LUOPUJALLA MAHDOLLISUUS HALUTESSAAN SIIRTYÄ VIETTÄMÄÄN HYVIN ANSAITTUJA ELÄKEPÄIVÄ</li> <li>- TILAN KEHITYS VOI HIDASTUA JA TULEVAISUUS VAARANTUA MAKSUVALMIUDEN HEIKENNYTTÄ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- LUOPUJALLA EI MAHDOLLISUUTTA LUOPUMISTUKEEN.</li> <li>- VUOKRATULO TOIMEENTULON PERUSTA.</li> <li>- JATKAJAN TILAN KEHITTÄMISMOTIVAATIOI VOIVAT OLLA HEIKOT.</li> <li>- SUKUPOLVENVAIHDOKSEN SIIRTÄMISTÄ TULEVAISUUTEEN. (LAHJAVERO = PERINTÖVERO)</li> <li>- RAHOITTAJIEN HEIKKO KIINNOSTUS VUOKRAVILJELIÄÄ KOHTAAN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ KAUPPAHINTA TAKAA LUOPUJAN ELINTASON.</li> <li>+ LUOPUJALLA MAHDOLLISUUS LUOPUMISTUKEEN</li> <li>+ RAHOITTAJILLE SELKEÄ, YRITYS LAINAN VAKUUTENA.</li> <li>- TILAN MAKSUVALMIUS VOI VAARANTUA.</li> <li>- TILAN KEHITYS HIDASTUU</li> </ul>		



**Taulukko 7.** Maatalousyrityksen yhdistetyn taloudellisen sekä inhimillisen sukupolvenvaihdosmallin analysointi luopujan näkökulmasta

## Pohdiskelua tutkimustulosten perusteella

Muodostamieni inhimillisen (Taulukko 4. s. 28) ja taloudellisen (Taulukko 5. s. 56) sukupolvenvaihdosmallien perusteella yhdistelin inhimilliset ja taloudelliset ulottuvuudet optimaaliseksi sukupolvenvaihdosmalliksi nelikenttäänalyysin keinoin. Tarkastelunäkökulmaksi valitsin luopujan inhimilliset ja taloudelliset tavoitteet (Taulukko 6. s. 65) sekä jatkajan inhimilliset ja taloudelliset tavoitteet (Taulukko 7. s. 66). Luopujan ja jatkajan optimiratkaisut eroavat jonkin verran toisistaan ja näin ollen lopullinen optimiratkaisu on aina tapaus- ja yritysکوhtainen riippuen osapuolten erilaisista elämäntilanteista sekä tilan erityispiirteistä.

Optimointi kriteereinä olen käyttänyt inhimilliseltä puolelta luopujan huolta tilan jatkuvuudesta ja kehittymisestä ja toisaalta luopumisen vaikeutta elämäntyöstään. Luopujan on myös selvitettävä perintöasiat tasapuolisesti muiden perillisten kanssa. Jatkajan puolelta inhimillisen optimoinnin kriteereinä ovat olleet halu saada vastuuta ja kokea onnistumisen sekä työniloa työskennellessään yrityksessä. Lisäksi jatkajalla on tarve muodostaa yrityksestä oma kotinsa ja oman sosiaalisen elämänsä tukipiste. Toisaalta jatkajan tulee olla kärsivällinen ratkaisun kypsyttelyn aikana ja ymmärtää kokonaisuuteen vaikuttavia asiayhteyksiä, että osaa arvostaa luopujan aikanaan saavuttamaa menestystä ilman avointa kilpailemista ja ymmärtää yrityksen inhimilliset arvot luopujalle. Jatkajalle on myös usein merkitystä sukupolvenvaihdoksen joustavuudella, jolloin mahdollisuus opiskella ja työskennellä osittain tilan ulkopuolellakin olisi mahdollista.

Taloudellisen optimoinnin kriteereinä olen käyttänyt luopujan osalta toimeentulon turvaamista ja elintason säilymistä sukupolvenvaihdoksen jälkeen, mutta toisaalta tarvetta elämän työnsä jatkuvuuden turvaamiseen. Jatkajan osalta optimointikriteereinä on tilan maksuvalmius ja kannattavuus merkittävimpinä, kuten esim. Pyykkönen (1998) on todennut, sekä kehittämismahdollisuudet sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Lisäksi jatkajan kohdalla on merkitystä myös todellisen päätösvallan siirtymisellä sekä yhteiskunnan myöntämien rakennetukien ehtojen täyttymisellä.

Näiden optimointikriteerien pohjalta analysoin neljää erilaista eniten käytettyä sukupolvenvaihdostapaa maatalousyryyksissä luopujan ja jatkajan kannalta. Luopujan ja jatkajan tavoitteet ovat varsin suurelta osin yhtenevät, mutta ratkaiseviakin eroja on. Tärkeimpänä voidaan esimerkiksi pitää molempien osapuolten tavoitetta maatalousyryksen jatkuvuuteen ja me-

nestykseen sukupolvenvaihdoksen jälkeenkin. Seuraavassa selvitän yksityiskohtaisemmin sukupolvenvaihdostavan valintaan johtavia seikkoja luopujan ja jatkajan näkökulmasta eri sukupolvenvaihdostapavaihtoehtoin.

### **Sukupolvenvaihdos vuokraamalla tila jatkajalle**

Sukupolvenvaihdos vuokraamalla tila jatkajalle on siirtymässä pois vaihtoehtojen joukosta. Suurimpana syynä tähän on 1.1.2000 voimaan tullut lainsäädäntö (kts. Mela, 2000), mikä ei anna vuokraamalla sukupolvenvaihdoksen tekeväälle luopujalle oikeutta luopumistukeen. Tehtäessä sukupolvenvaihdos vuokraamalla on luopujan elintason ja toimeentulon säilymisestä huolehdittava muilla keinoin. Käytännössä pelloista saatu vuokratulo muodostaa toimeentulon perustan. Vuokraamisvaihtoehto on kyseenalainen niin inhimilliseltä kuin taloudelliselta kannalta. Se ei kannusta jatkajaa kehittämään yritystä eikä omaa ammattitaitoaan, johtuen vuokrauksen lyhyestä aikajänteestä. Jatkajalla voi olla myös vaikeuksia päätöksen teossa johtuen omistuksen tuoman päätösvallan puuttumisesta. Näin ollen jatkajan sitoutumisen yritykseen voi jäädä heikoksi ja ilmetä myöhemmin motivaation laskuna. Samoin rahoittajien kiinnostus pelkästään vuokraviljelijää kohtaan on usein heikkoa. Vuokraus on usein vain sukupolvenvaihdoksen siirtämistä tulevaisuuteen, sillä lahjavero on kuitenkin käytännössä sama kuin perintövero, kuten esim. Pyykkönen (1998) on todennut. Lahjaverotuksessa on kuitenkin laajemmat mahdollisuudet suunnitella verotusta kuin perintöverossa. Vuokrausta sukupolvenvaihdostapana voidaan pitää perusteltuna vain jos jatkaja ei halua sitoutua yritykseen tai on epävarma tai mikäli omasta perheestä ei löydy potentiaalista jatkajaa ja luopujan toimeentulo on muilla keinoin suunniteltu hoidettavaksi.

### **Sukupolvenvaihdos kaupalla tai alihintaisella kaupalla jatkajalle**

Perinteisin tapa ja samalla myös yleisin tapa suorittaa maatalousperheyriksen sukupolvenvaihdos on maatalousyrityksen kauppa jatkajalle. Kauppa voi olla reaalihintainen tai alihintainen. Käytännössä sukupolvenvaihdoskaupat tehdään verotusarvoista, jotka ovat noin puolet tilan omaisuuserien käyvästä arvosta. Verotusarvotkin ovat nykyisin kuitenkin varsin korkeita verrattuna maatalousmaan tuottoarvoon. Näistä seikoista johtuen jatkajalle tulee usein suuri maksuvalmiusrasite, joka onkin tutkimusten mukaan suurin tiloja velkaannuttava tekijä. Tästä seuraa, että tilan maksuvalmius vaarantuu ja tilan kehitys hidastuu. Jatkajalla on kuitenkin mahdollisuus saada aloitustuki sukupolvenvaihdoskaupan rahoittamiseen. Rahoittajille vaihtoehto on selkeä, sillä tila on lainojen vakuutena. Näin ollen vapaita vakuuksia muihin investointeihin jää jäljelle niukasti ja tilan kehittäminen lainarahoituksella on usein vaikeaa.

Luopujan kannalta vaihtoehto on parempi. Luopujalla on mahdollisuus luopumistukeen ja tilasta saatu kauppahinta auttaa sukupolvenvaihdoksen jälkeen elintason säilyttämisessä. Kauppahinnasta on myös mahdollisuus maksaa muille sisaruksille oma perintöosuutensa. Inhimilliseltä puolelta omistuksen mukanaan tuoma päätösvalta yrityksessä antaa jatkajalle mahdollisuudet toimia parhaaksi näkemällään tavalla. Luopuja voi halutessaan siirtyä viettämään hyvin ansaittuja eläkepäiviä. Luopuminen voi kuitenkin usein olla vaikeaa ja tästä voi aiheutua erimielisyyttä luopujan ja jatkajan välille tilan kehityssuunnista. Suurin osa tilakaupoista suoritetaan tällä perinteisellä tavalla, mikä on usein perusteltua luopujan toimeentulon turvaamiseksi ja sisarusten lakiosien maksamiseksi. Tilan kauppahinnan ei kuitenkaan tulisi muodostua niin suureksi, että tilan tulevaisuus vaarantuu. Sukupolvenvaihdos kauppana on kokonaisuudessaan varsin selkeä ratkaisu, mutta sen suunnitteluun niin inhimilliseltä kuin taloudelliselta kannalta kannattaa varata aikaa ja resursseja. Helpoin ratkaisu ei aina ole kuitenkaan kokonaisuuden kannalta paras.

#### **Sukupolvenvaihdos lahjoittamalla tila jatkajalle**

Tilan lahjoittaminen jatkajalle on yleistynyt nykyisin maatalousyritysten toiminnan kannattavuuden laskiessa. Lahjoitus parantaa jatkajan edellytyksiä harjoittaa maataloustuotantoa EU:n kiristyvillä markkinoilla. Jatkajan kannalta lahjoitus on taloudellisesti optimaalinen ratkaisu. Siinä jatkajalla säilyy mahdollisuus kehittää yritystä sukupolvenvaihdoksen jälkeen vapailla rahoitusresursseilla tilan maksuvalmiuden vaarantumatta. Jatkajalla on lisäksi mahdollisuus aloitustukeen ja investointitukiin. Lahjoituksesta seuraa lahjavero, joka on kuitenkin sama kuin perintövero, mutta suunnittelumahdollisuudet ovat laajemmat. Inhimilliseltä kannalta jatkajalle tulee omistuksen myötä myös täysi päätösvalta yrityksessä, mikä helpottaa yrityksen kehittämistä haluamaansa suuntaan. Lahjoituksesta voi ilmetä kuitenkin vaikeuksia muiden perillisten kanssa, jos tasapuolisuus ei toteudu.

Luopujan kannalta lahjoitus on kohtuullisen hyvä ratkaisu, sillä luopujalla on mahdollisuus luopumistukeen. Lahjoituksen ongelmana on muiden perillisten osuuksien huomioiminen. Tilan siirtyessä lahjoituksena muiden perillisten osuudet tulee hoitaa pesän muista varoista tasapuolisuusperiaatteen mukaan. Silloin jos perillisiä on vain yksi ja luopujan elintaso pysytään turvaamaan muilla keinoin on lahjoitus ihanteellinen ratkaisu. Rahoittajien kannalta vaihtoehto on neutraali, koska rahoitustarve on varsin pieni eli lahjaveron suuruinen.



### **Vaiheittainen sukupolvenvaihdos tilan yhteisomistuksen kautta**

Sukupolvenvaihdos tilan yhteisomistuksen kautta näyttäisi olevan inhimillisesti ja taloudellisesti optimaalisin tapa toteuttaa maatalousyrittäjän sukupolvenvaihdosprosessi. Jatkajan kannalta etuina on joustava mukaantulo yritykseen portaittain kasvavan omistuksen ja sitä kautta vastuun myötä. Tämä parantaa jatkajan mahdollisuuksia sitoutua ja kehittyä menestykselliseksi toimijaksi yrityksessä. Yhteisomistuksen myötä tulevan joustavuuden kautta jatkajalla on myös halutessaan mahdollisuus työskennellä tilan ulkopuolella tai kehittää itseään ammatillisesti opiskelemalla alaa. Yhteisomistus vaatii jatkajalta kuitenkin sopeutumista ja yhteistyökykyä. Yhteisomistus antaa kaiken kaikkiaan useita vaihtoehtoja ja aikaa suunnitella. Taloudelliselta kannalta vaihtoehto mahdollistaa joustavan mukaantulon yritykseen. Jatkajan saadessa yli puolet tilasta omistukseensa on hänellä mahdollisuus aloitustukeen. Yhteisomistus mahdollistaa myös tilakaupan jaksottamisen ja suunnittelun useammalle vuodelle ja näin esimerkiksi lahjaverotuksen ja rahoitustarpeen minimoinnin.

Luopujan kannalta yhteisomistus antaa aikaa sopeutua luopumiseen ja mahdollisuuden kypsyttellä ratkaisua. Lisäksi yhteisomistuksen kautta luopuja saa näyttöä jatkajan onnistumisesta tehtävissään ja mahdollisuuden kannustaa ja kouluttaa sitoutunutta jatkajaa tulevaisuutta varten. Luopujalla on lisäksi mahdollisuus suunnitella luopumistuelle siirtymistä ja toteuttaa itseään yrityksen ulkopuolella. Luopujan luopuessa kokonaan maataloustuotannosta on hänellä mahdollisuus luopumistukeen.

## **6.2 Tutkimuksen tulosten hyödynnettävyys, kritiikki ja luotettavuus**

Tutkimustulosten perusteella on sukupolvenvaihdosta suunnittelevien maatalousyriyten luopujien ja potentiaalisten jatkajien mahdollista muodostaa toimintasuunnitelma parhaan yritys-kohtaisen ratkaisun löytämiseksi. Tuloksia voivat hyödyntää myös neuvojat ohjeistaessaan sukupolvenvaihdokseen valmistautuvia.

Tutkielman luotettavuustarkastelussa voidaan todeta, että teoriaosuus perustuu alan yleisesti tunnustusta saaneeseen kirjallisuuteen sekä tutkimuksiin ja tilastoihin. Tämän uskon antavan varsin hyvän luotettavuuden, joskin tulkinnassa on aina väärinymmärryksen mahdollisuus. Osa tutkielman lähteistä on ns. toissijaisia lähteitä ja tämä tietysti vaikuttaa tutkielman validiteettiin eli luotettavuuteen. Alkuperäisten lähteiden saaminen luettavaksi on kuitenkin hyvin vaikeaa ja nämä nyt käytetyt toissijaiset lähteet ovat kuitenkin kansainvälisesti tunnustetuista julkaisuista.

Tutkimusstrategiana käytetty kuvaileva tutkimusote perustuu subjektiivisuuteen ilmiöiden ymmärtämisessä ja näin ollen menetelmän heikkoutena on tutkimusstrategian heikko validiteetti ja reliabiliteetti. Pyrkimyksenä on kuitenkin löytää sellaisia monimutkaisia rakenteellisia yhtäläisyyksiä, mitä ilmiötä kaukaa katsoen ei olisi mahdollista nähdä.

Ilmiön mallintaminen perustuu teoriaan sekä henkilökohtaiseen näkemykseen. Malli on kuitenkin kirjoittajan subjektiivinen näkemys teorian soveltuvuudesta kohdeilmiöön. Teoriaa siitä tulee vasta kun se on empiirisesti tutkittu ja todettu.

## **6.3 Mahdolliset jatkotutkimuksen aiheet**

Mahdollisia lisätutkimuksen kohteita aiheesta olisi esimerkiksi empiiriset kyselytutkimukset sukupolvenvaihdoksen toteuttaneiden maatalousyrittäjien tunnoista ja kokemuksista. Samoin jatkajien tunteja voitaisiin kartoittaa. Mallien testaaminen käytännössä olisi myös mahdollista. Perheen roolin tutkiminen maatalousyriyksen sukupolvenvaihdoksessa olisi myös tärkeää, sillä perheellä on varsin voimakas rooli maatalousyriyksessä, kuten myös muissa perheyriyksessä.

## LÄHTEET

Barach Jeffrey A., Gantisky Joseph, Carson James A. & Doochin Benjamin A. (1988) Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business *Family Business Sourcebook 1988*, 545-553

Dyer W. Gibb, Jr & Handler Wendy (1994) Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections. *Entrepreneurship Theory and Practise Fall 1994*, Baylor University, 71-83

Handler, Wendy C. (1994) Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, vol. VII, no.2, Summer 1994 Jossey-Bass Publishers, 133-157

Helokoski Elina & Lindholm Tuomo (1999) Perintöverokirja *Verotieto Oy, Oy Edita Ab, Helsinki 1999*

Huuskonen Visa (1992) Yrittäjäksi ryhtyminen. *Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja sarja A-2:1992, Kaarinan Tasopaino Oy 1995*

Ihamuotila Risto (1976) Maatalouden asema yhteiskunnassa. *Tuottava maa- maataloustuotanto, Viljelijän tietokirja. Kirjayhtymä Helsinki 1976*

Kiviranta Esko (1991-2000) Maatilaverotus *Yritystieto sarja WSOY Porvoo 1991*

Koiranen Matti (1998) Perheyrittäminen *Konetuumat Oy, Tammer-paino Oy, Tampere 1998*

Koiranen Matti (2000) Juuret ja siivet – perheyrittäjien sukupolvenvaihdos *Oy Edita Ab 2000*

Kovalainen Markku (1998) Verotusyhtymä-tiivistä yhteistyötä ilman yhtiömuotoja, *Työteho-seuran maataloustiedote 10/1998, Karprint, Huhmari 1998*

Kyrö Paula (1999) Yrittäjyys, talous ja kestävä kehitys *Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja No: 119/1999, Jyväskylä 1999*

Köppä Tapani (1990) Uusi Yritys – Osuustoiminnan haasteet ja yhteistoiminta maaseudun voimavarana *Kustannus 54 Tampere 1990*

Laukkanen Seppo (1994) Sukupolvenvaihdos perheyrittäjässä – inhimillinen näkökulma *Tampereen Teknillinen korkeakoulu, Tutkimusraportteja 3/94, Tampere 1994*

Leppiniemi Jarmo (1992) Uudistuva pienyritys *Ekonomia-sarja, Weilin & Göös 1992*

Maa- ja metsätalousministeriö (2000) Tiedotteita

Marjosola Iris (1979) Yrittäjäyys tahtona ja mahdollisuutena *Taloustieteen julkaisuja. Jyväskylän yliopisto 1979*

MELA (2000) Luopumistuki viljelijälle *Maatalousyrittäjien eläkelaitos. Espoo Sävypaino 8/2000*

Oikeusministeriö (2000) Tiedote perintökaaren lakiosan muutoksista. *Oikeusministeriö 2000*

Pyykkönen Perttu (1998) Sukupolvenvaihdosten vaihtoehdot maataloudessa. *Raportteja ja artikkeleita no. 155, Pellervon Taloudellinen Tutkimuslaitos, Helsinki 1998*

Riepponen Leena (2000) Kannattaako viljantuotanto Suomessa vuonna 2000. *Käytännön maamies –lehti nro. 3/2000 Acta Print Oy Porvoo 2000*

Ryynänen Viljo & Pölkki Lauri (1982) Maanviljelystalous. *Kirjayhtymä Helsinki 1982*

Sievänen Matti (1992) Yrittäjäkurssin vaikutus pienyrityksen kehitykseen. *TTKK Tampere 1992*

Timonen Pekka (toim.) (1996) Johdatus Suomen oikeusjärjestelmään, *Yksityisoikeus 3.p 1996*

Timonen Pekka (1999) Suomen laki I & II *Kauppakaari OY Lakimiesliiton kustannus, Helsinki 1999*

Torvela Matias (1976) Maatalousyksikön koko. *Tuottava maa- maataloustuotanto, Viljelijän tietokirja. Kirjayhtymä Helsinki 1976*

Vihtonen Tiina (1994) Maatilayrityksen tuloslaskenta ja tilinpäätösanalyysi liiketaloustieteen menetelmin. *Tiedonantoja 198. Maatalouden Taloudellinen Tutkimuslaitos Helsinki 1994*

**Liite 1.** Sukupolvenvaihdoksen vastustuksen syitä perheyrietyksessä Handlerin, Landsbergin ja Kra-  
min (1988) mukaan. (Handler, 1994, 146.)

## VASTUSTUSTA LISÄÄVÄT TEKIJÄT

## HALUKKUUTTA LISÄÄVÄT TEKIJÄT

### YKSILÖTASO

- hyvä terveys
- ei muita intressejä
- yrittäjä identiteetti
- kontrolli yrityksessä
- vanhenemisen ja kuoleman pelko
- haluttomuus itsensä kehittämiseen
- haluttomuus neuvontaan ja konsultointiin

- terveysongelmat
- muuta intressejä
- yrittämishalut vähentyneet
- vastuun delegointi
- uuden elämän ja uran mahdollisuus
- halukkuus itsensä kehittämiseen
- pyrkimys neuvontaan ja konsultointiin

### PERHETASO

- kommunikaation puute
- heikko luottamus
- jatkajat ovat kiinnostumattomia, sopimattomia,  
kokemattomia tai kyvyttömiä
- jatkajilla vähäinen kokemus
- vallan epätasapaino
- perheen ristiriidat yritysasioissa
- useampi jatkajaehdokka perheessä

- rehellinen, informoiva kommunikaatio
- vahva luottamus
- jatkajat ovat aktiivisia ja kiinnostuneet  
yritystoiminnasta
- jatkajilla paljon kokemusta
- jaettu valta
- perhe yhtenäinen yrityksen asioissa
- yksi potentiaalinen jatkajaehdokka

### YRITYSTASO

- pelokas yrityksen kehittämiskulttuuri
- vakaa yrityskasvu
- organisaationrakenteen ylläpito perustunut  
yksipuoliseen kontrolliin

- yrityskulttuuri kehitysmuoneinen
- mahdolliset yritystoiminnan kriisit
- organisaatorakenne edistää toimintojen  
delegointia

### YMPÄRISTÖTASO

- ongelmaton ympäristö
- paljon vaatimuksia teollisuuden alalta
- erityiset ammatilliset edellytykset

- ongelmallinen ympäristö
- vähän vaatimuksia teollisuudenalalta
- vähän ammatillisia vaatimuksia

**Liite 2. Sukupolvenvaihdosohjeet tutkija Nurmen (1986) mukaan (Laukkanen 1994, 91).**

<b>LUOPUJA</b>	<b>JATKAJA</b>
1. Anna jatkajan kasvaa yrittäjäksi Älä lannista häntä	1. Muista, että yrittäminen ei ole vain ammatti, se on elämäntapa.
2. Kunnioita jatkajan muitakin ominaisuuksia kuin yrittäjähenkkeä.	2. Mieti tarkoin haluatko todella yrittäjäksi.
3. Älä anna yritystäsi perillisellesi, jollei hän ole johtajatyyppeä.	3. Ole rehellinen itsellesi. Älä suostu ratkaisuihin, joita et pysty toteuttamaan.
4. Aloita luopuminen jo silloin kun itselläsi ja yritykselläsi menee hyvin.	4. Hanki itsellesi kunnan koulutus.
5. Keskustele asiat selviksi jatkajien kanssa. Tee testamenttisi valmiiksi ajoissa.	5. Työskentele ensin muualla kuin omassa yrityksessä.
6. Ole realisti jatkajaa valitessasi, tunneasiat on hoidettava muulla tavalla.	6. Ole kärsivällinen, hyvän ratkaisun kypsyttely kestää usein vuosia.
7. Älä anna jatkajille vain titteleitä, vaan myös vastuuta.	7. Huomaa, että ratkaisu on onnistunut vasta kun kaikki ovat sen hyväksyneet.
8. Huolehdi, että henkilökuntasi tietää joka hetki kuka on vastuussa.	8. Keskustele sukupolvenvaihdosongelmista ystäväsi kanssa. Huomaat että et ole yksin.
9. Luota jatkajaan, älä aliarvioi häntä. Et voi olla korvaamaton.	9. Kunnioita luopujan saavutuksia. Ne ovat omana aikanaan tuoneet menestystä.
10. Ota aikaa itsellesi. Kehitä itsellesi muutakin tärkeätä tekemistä kuin työ.	10. Älä masenna luopujaa avoimella kilpailemisella.
11. Nauti elämästäsi ja työn tuloksista.	11. Ole realisti, varo suuruudenhulluutta.
12. Yrityksen myynti ulkopuolisille ei ole häpeällistä eikä loukkaus perillisiä kohtaan. Usein se on hyvä ratkaisu, mutta siitä on keskusteltava perheen piirissä.	12. Ole oma itsesi. Et ole luopujan kopio.