

Fuusiolla vai yhteistyöllä kasvuun?

Jaakko Hietala

Kauppan ja kulttuurin opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi (AMK)

KEMI 2013

TIIVISTELMÄ

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelma:	Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyön tekijä:	Jaakko Hietala
Opinnäytetyön nimi:	Fuusiolla vai yhteistyöllä kasvuun?
Sivuja (joista liitesivuja):	21 (0)
Päiväys:	21.11.2013
Opinnäytetyön ohjaaja:	Satu Valli
<p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaisia vaihtoehtoja kahdella Kemi-Tornion alueelle sijoittuvan logistiikka-alan pk-yrityksellä on yhteistyöhön. Tarkkailtavina vaihtoehtoina olivat yritysfuusio ja kumppanuus.</p> <p>Yritysfuusio on suurimmaksi osaksi lain säätämä, joten teoreettinen viitekehtys koostuu osaksi ajantasainesta lainsäädännöstä. Yritysjärjestelyistä on kirjoitettu paljon kirjallisuutta, jota myös osaltaan käytetään teoriaosassa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Pääasiallisena aineistona tutkimuksessa käytettiin toimeksiantajayritysten haastatteluja, sekä sisäisiä dokumentteja.</p> <p>Tutkimuksen aikana yritysten haluttomuus yhteistyöhön vaikeutti tulosten vientiä käytäntöön. Tästä huolimatta tutkimuksessa vastattiin asetettuihin kysymyksiin ja hypoteettinen ratkaisu yritysten väliselle yhteistyölle saavutettiin. Suurimmat edut tuova vaihtoehto yrityksille on yritysfuusio.</p>	
Asiasanat: yritysjärjestelyt, fuusio, yhteistyö.	

ABSTRACT

KEMI-TORNIO UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme:	Degree programme in business administration
Authors:	Jaakko Hietala
Thesis title:	Growth through merger or alliance?
Pages (of which appendixes):	21 (0)
Date:	21.11.2013
Thesis instructor:	Satu Valli
<p>The subject of this thesis was to map the co-operation possibilities for two small-to-midsize logistic companies located in the Kemi-Tornio region. The two possibilities considered were merger and alliance.</p> <p>Merger is mostly governed by law and accordingly part of the theoretical framework consisted of the law. There is also plenty of literature on mergers, alliances and corporate restructuring that was also used.</p> <p>The study was conducted as a qualitative case study. Main sources of information were interviews and internal documents.</p> <p>During the study, the principals turned out to be uninterested in co-operation which proved harmful to bringing the results into practice. However, the study did conclude the hypothetical solution for co-operation. For best results, the companies should merge.</p>	
Key words: corporate restructuring, merger, alliance	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
SISÄLLYS	4
1 JOHDANTO.....	5
1.1 Toimeksiantaja.....	6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	6
1.3 Tutkimusmenetelmä.....	7
2 YRITYSFUUSIO	8
2.1 Sulautumismuodot	8
2.2 Kombinaatiosulautumisen prosessi.....	9
2.3 Verotus	10
2.4 Kirjanpito	11
3 YHTEISTYÖ.....	12
3.1 Yhteistyön peruselementit	13
3.2 Operatiivinen kumppanuus	14
3.3 Taktinen kumppanuus	15
3.4 Strateginen kumppanuus	16
3.5 Verkostoitumisstrategia	17
4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	19
4.1 Pohdinta	20
LÄHTEET.....	21

1 JOHDANTO

Suomen talouselämän perustan muodostavat pk-yritykset, vaikka suuryritykset ovat esillä enemmän tiedotusvälineissä. Tilastokeskuksen yritysrekisterin mukaan kaikista yrityksistä vuonna 2010 alle 50 työntekijän yrityksiä oli 99,1 prosenttia ja alle 250 työntekijän yrityksiä 99,8 prosenttia. Isoja, yli 250 työntekijän, yrityksiä oli siis vain 0,2 prosenttia. (Tietoa pk-yrityksistä 2013, hakupäivä 30.9.2013.)

Suomessa on yli 22 tuhatta logistiikka-alan yritystä ja kilpailu alalla on kovaa (Yritysrekisterin vuositilasto – Yritystiedot 2013, hakupäivä 7.10.2013). Kilpailun ollessa kovaa useat yritykset joutuvat etsimään säästökohteita yrityksistään pysyäkseen kilpailukykyisinä. Yksi vaihtoehto kilpailukyvyn kasvattamiseksi on fuusio. Fuusiossa toisen yrityksen kanssa voidaan saada kilpailuetua, joka voi esiintyä säästöinä ja synergiaetuinä ja kasvaneena markkinaosuutena.

Fuusio ei välttämättä aina ole aina paras mahdollinen vaihtoehto yrityksen kasvun näkökulmasta. Fuusio järjestelyineen on suhteellisen hidas ratkaisu ja vaatii paljon työtä toteutettaessa, eikä sitä pysty purkamaan. Vaihtoehtona fuusiolle on yhteistyö, ja kun kyse on kahdesta yrityksestä puhutaan kumppanuudesta. Ståhlen ja Laennon (2000, 81–103) mukaan kumppanuus voidaan jakaa kolmeen tasoon: operatiivinen kumppanuus, taktinen kumppanuus ja strateginen kumppanuus. Yritystenvälinen yhteistyö on helpompi toteuttaa, eikä se ei vaadi niin paljon hallinnollista työtä kuin yhteistyön toteuttaminen fuusion kautta.

Opinnäytetyössä tutkin yritysfuusiota ja kumppanuutta toimeksiantajani näkökulmasta. Tutkimus tarkastelee miten yritysfuusio toisen yrityksen kanssa tulisi toteuttaa ja mitä vaikutuksia sillä on liiketoimintaan ja kumpi on varteenottettavampi vaihtoehto, fuusio vai yhteistyö.

Opinnäytetyössä on kyse tapaustutkimuksesta. Tutkimuksessa käytän kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, koska tutkimuksen tarkoituksena on saada syvällistä tietoa ja perinpohjainen kuvaus ongelman ratkaisusta.

1.1 Toimeksiantaja

Toimeksiantajana on kemiläinen logistiikka-alan pk-yritys. Yritys tarjoaa monipuolisia kuljetus- ja nostopalveluja. Yritys on toiminut Kemi-Tornion talousalueella 60 vuotta. Vuoden 2009 taantuma toi mukanaan notkahduksen edellisvuotena kohonneeseen liikevaihtoon, joka oli 2008 13 miljoonaa euroa ja palautui vuonna 2009 takaisin reiluun 10 miljoonaan. Muuten yrityksen liikevaihto on ollut tasaisesti 10 ja 11 miljoonan euron välillä edelliset kuusi vuotta.

Toinen osapuoli tutkimuksessa on torniolainen logistiikka-alan pk-yritys, jonka toiminta on vastaavaa kuin toimeksiantajayrityksen. Toisen osapuolen liikevaihto oli vuonna 2010 noin seitsemän miljoonaa euroa ja samoin kuin toimeksiantajayrityksen liikevaihto, on sekin pysytellyt tasaisesti seitsemän ja kahdeksan miljoonan välillä paitsi vuonna 2009, jolloin se vajosi vajaaseen kuuteen miljoonaan. Molemmilla yrityksillä on alle kymmenen työntekijää, ja tällä hetkellä yritykset kilpailevat keskenään.

Toimeksiantajani on vaatinut nimettömyyttä yritysfuusion arkaluontoisuuden vuoksi. Nimettömyyden takia tässä tutkimuksessa puhutellaan toimeksiantajayritystä nimellä Yritys A ja toista osapuolta nimellä Yritys B.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tutkimukseni tavoite on kartoittaa yritysfuusion prosessi käyttäen esimerkkinä toimeksiantajaa ja fuusion toista osapuolta. Lisäksi tutkimuksessa arvioidaan yhteistyötä ja verrataan sen hyötyjä ja haittoja fuusioon. Keskeiset tutkittavat kysymykset ovat miten yritysfuusio tulisi toteuttaa yritysten A ja B välillä; millainen yhteistyö olisi edullisin; sekä kannattaako yritysten toteuttaa fuusio vai yhteistyö.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyöhön olen valinnut kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tapaustutkimuksen toteuttamista varten. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa tutkittavan ilmiön syvällisen ymmärtämisen ja ilmiön rikkaan ja perinpohjaisen kuvaamisen ja selittämisen (Kananen 2008, 24). Tutkimuksessa kartoitetaan yritysfuusion prosessi käyttäen toimeksiantajaani esimerkkinä. Tällaiseen työhön kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on erinomainen. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on verrattain heikko, kun tarkoituksena on kuvata monimutkaisia ja syvällisiä prosesseja (Kananen 2008, 25). Sanoilla voidaan kuvata näitä prosesseja paremmin ja ymmärrettävämmin kuin määrällisillä ilmaisulla (Kananen 2010, 42).

Opinnäytetyö koskettaa kahden yrityksen fuusiota ja tätä varten tapaustutkimus on otollinen vaihtoehto. Tapaustutkimuksessa keskitytään yhteen tai muutamaa tapaukseen. Tutkittava yksikkö eli tapaus voi olla yritys, yhteisö, yrityksen osasto, ihmisryhmä, perhe tai yksilö, jota tarkastellaan todellisessa reaali maailman ympäristössään. (Kananen 2008, 84.) Tässä tutkimuksessa tapaukset ovat fuusioon osallistuvat kaksi yritystä. Lähes kaikki kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmät voidaan laskea tapaustutkimukseenkin, koska kaikissa kvalitatiivisissa tutkimuksissa tutkimuskohteita on yksi tai muutama. Suurin ero tulee analyysimenetelmissä. (Kananen 2008, 85.)

Tapaustutkimuksen olennaisin piirre on aineistotriangulaatio. Koska tapauksia on yksi tai muutama, on tietoa hankittava monista lähteistä, jotka kaikki käsittelevät kyseisiä tapauksia. Tapaustutkimuksen perusedellytys on siis aineiston monilähteisyys. (Kananen 2008, 84.) Samoin kuin kaikissa kvalitatiivisissa tutkimuksissa, toimii tapaustutkimuksen aineistona erilaiset dokumentit, arkistot, haastattelut, havainnot ja niin edelleen (Kananen 2008, 84). Tässä opinnäytetyössä pääasiallisena aineistona toimivat haastattelut ja yritysten sisäiset dokumentit sekä alan kirjallisuus ja lainsäädäntö.

2 YRITYSFUUSIO

Yritysfuusio on prosessi, jossa kaksi tai useampi eri osakeyhtiö sulautuvat keskenään yhdeksi yhtiöksi. Prosessissa yksi osakeyhtiö (sulautuva yhtiö) sulautuu toiseen (vastaanottava yhtiö), jolloin sulautuvan yhtiön varat ja velat siirtyvät vastaanottavalle yhtiölle. Sulautuvan yhtiön osakkeenomistajat saavat sulautumisvastikkeena vastaanottavan yhtiön osakkeita, rahaa tai muuta omaisuutta. (Osakeyhtiölaki 624/2006, 16:1 §.)

2.1 Sulautumismuodot

Osakeyhtiölaissa 16:2 pykälän mukaan sulautumistavoiksi määritellään absorptiosulautuminen ja kombinaatiosulautuminen. Absorptiosulautuminen on niin sanottu tavallinen sulautuminen ja sillä on laissa määritelty erikoistapauksia. Absorptiosulautumisella voidaan tarkoittaa tytäryhtiösulautumista tai kysymyksessä voi olla myös kolmikantasulautuminen. Vastaavasti kombinaatiosulautuminen on kun kaksi sulautuvaa yhtiötä sulautuu yhteen, perustamalla uuden yhtiön. (Honkamäki & Pennanen, 2010, 106–107).

Absorptiosulautuminen on siis fuusio, jossa sulautuva yhtiö sulautuu vastaanottavaan yhtiöön. Vastaanottavalle yhtiölle siirtyy kokonaisuudessaan sulautuvan yhtiön varat ja velat. Absorptiosulautumisen erikoistapauksia ovat tytäryhtiösulautuminen ja kolmikantasulautuminen. Tytäryhtiösulautuminen on helpotettu malli absorptiosulautumisesta tilanteisiin, joissa vastaanottava yhtiö omistaa koko sulautuvan yhtiön osakekannan, mahdolliset optio-oikeudet ja muut osakkeisiin oikeuttavat erikoisoikeudet (Osakeyhtiölaki 624/2006, 16:2.2 §). Kolmikantasulautuminen on toinen absorptiosulautumisen erikoistapaus ja sen erikoispiirre on, että sulautumisvastiketta sulautuvalle yhtiölle maksaa joku muu taho kuin vastaanottava yhtiö (Osakeyhtiölaki 624/2006, 16:2.3 §).

Kombinaatiosulautuminen poikkeaa absorptiosulautumisesta siten, että sulautuvien yhtiöiden varat ja velat siirtyvät uudelle yhtiölle, joka perustetaan fuusioprosessin aikana. Sulautuvia yhtiötä kombinaatiosulautumisessa voi olla kaksi tai enemmän. (Osakeyhtiölaki 624/2006, 16:2:1 §.) Kombinaatiosulautuminen toteutetaan yleensä, kun halutaan

yhdistää liiketoiminta toisen vastaavanlaisen yrityksen kanssa. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan esimerkkiyrityksiä kombinaatiosulautumisen näkökulmasta.

2.2 Kombinaatiosulautumisen prosessi

Koska sulautumisen prosessi on laissa kuvattu, kirjallisuudessa kuvataan lähinnä prosessia ja itse prosessin toteutusta. Honkamäki ja Pennanen (2010, 106–185) kertovat kirjassaan *Yritysjärjestelyjen käsikirja* laajasti koko prosessista ja fuusion kirjanpidollisista ja verotuksellisista seikoista sekä monipuolisesti sulautumisen erityispiirteistä ja -tilanteista.

Yritysfuusion prosessi voidaan jakaa kahdeksaan vaiheeseen, jossa ensimmäiseksi yhtiön hallitus laatii sulautumissuunnitelman ja tämän jälkeen yhtiökokous hyväksyy sulautumissuunnitelman. Yhtiökokouksen hyväksynnän jälkeen tarvitaan asialle tilintarkastajien lausunnot sekä tämän jälkeen Patentti- ja rekisterihallitukseen sulautumissuunnitelman rekisteröinti. Sulautumissuunnitelma on ilmoitettava rekisteröitäväksi yhden kuukauden kuluessa siitä kun suunnitelma on allekirjoitettu. Sulautuminen ei tule voimaan, jos ilmoitusta ei tehdä määräajassa tai jos rekisteröiminen evätään. (Honkamäki & Pennanen 2010, 107; Sulautuminen 2013, hakupäivä 30.9.2013.)

Vastaavasti neljän kuukauden kuluessa sulautumissuunnitelman rekisteröimisestä on haettava Patentti- ja rekisterihallitukselta kuulutusta yhtiön velkojille. Kuulutusta hakevat kummatkin sulautuvat yhtiöt. Lisäksi myös vastaanottavan yhtiön on haettava kuulutusta, jos sulautuminen on tilintarkastajan lausunnon mukaan omiaan vaarantamaan vastaanottavan yhtiön velkojen maksun. Ellei kuulutusta haeta määräajassa, sulautuminen raukeaa. Näiden toimenpiteiden jälkeen laaditaan lopputilitys ja sulautuneen yhtiön on ilmoitettava lopputilitys kaupparekisteriin kahden kuukauden kuluessa siitä, kun tilitys on vahvistettu osakkeenomistajien kokouksessa. (Honkamäki & Pennanen 2010, 107; Sulautuminen 2013, hakupäivä 30.9.2013.)

Velkoja voi vastustaa sulautumista. Tässä tapauksessa Patentti- ja rekisterihallitus ilmoittaa asiasta yhtiölle. Sulautuminen raukeaa kuukauden kuluttua määräpäivästä velkojan vastustamisen myötä. Asian käsittely lykkääntyy, jos kuukauden sisällä määräpäivästä yhtiö ilmoittaa panneensa vireille kanteen vahvistaakseen, että velkoja on saa-

nut maksun tai vakuuden saatavastaan tai yhtiö ja velkoja ovat päässeet asiasta sopimukseen. (Sulautuminen 2013, hakupäivä 30.9.2013.)

Sulautumisilmoitukseen tulee liittää seuraavat asiakirjat: sulautumispäätökset kaikista yhtiöistä; yhtiöiden hallitusten ja toimitusjohtajien vakuutukset siitä, että sulautumisessa on noudatettu osakeyhtiölakia; vastikkeellisissa sulautumisissa todistus ja lausunto tilintarkastajalta; hallituksen jäsenen tai toimitusjohtajan todistus ilmoituksen tekemisestä yhtiön velkojille jokaiselta sulautuvalta yhtiöltä. (Sulautuminen 2013, hakupäivä 30.9.2013.)

2.3 Verotus

Kombinaatiofuusiossa kaksi tai useampi yhtiö muodostavat uuden yhtiön. Mikäli elinkeinotulon verotuksesta säädetyn lain (EVL) 52a pykälän katsotaan soveltuvan fuusioon, ei yhtiöitä silloin verotuksessa tulkita purkautuviksi. Molemmat yhtiöt pysyvät sulautumiseensa saakka omina verovelvollisinaan. (Honkamäki & Pennanen 2010, 156–157.)

Sulautuvien yhtiöiden verotus toimitetaan sulautumiskaudelta, tällöin yhtiön viimeinen tilikausi päättyy sulautumispäivänä. Sulautumassa olevien yhtiöiden varat, velat ja varaukset siirtyvät uudelle yhtiölle. Verotuksessa uusi yhtiö voi vähentää sulautumisessa siirtyneet erät samalla tavalla kuin sulautuvat yhtiöt olisivat voineet ne tehdä omassa verotuksessaan. (Honkamäki & Pennanen 2010, 136.)

Fuusion seurauksena vastaanottavalle yhtiölle muodostuu yleensä aina joko fuusiovoittoa tai -tappiota, sillä harvoin yhtiöiden tilanne on se, että laskennallisesti tilinpäätös menee nollatulokselle. Sulautumistulos ei ole vastaanottavalle yhtiölle veronalaista tuloa eikä vähennyskelpoista menoaa. (Honkamäki & Pennanen 2010, 136.)

Kombinaatiosulautumisessa yhtiöiden tappiot siirtyvät sille uudelle yritykselle, joka muodostetaan sulautumisen yhteydessä. Tässä on huomioitava se, että yli puolet yhtiön osakkeista tulee olla ollut saman osakkeenomistajan hallussa tappiovuoden alusta lukien. Jos vastaavasti uudesta yhtiöstä alle puolet on emoyhtiön osakkeenomistajien omis-

tuksessa, tällöin uuden yhtiön ei katsota omistavan yli puolta tytäryhtiön osakkeista. (Honkamäki & Pennanen 2010, 157.)

Sulautuvien yhtiöiden osakkeenomistajien ei katsota luovuttaneen omistamiaan sulautuvien yhtiöiden osakkeita. Jos vastikkeena on saatu osakkeita, niiden hankintamenot ja -aika pysyvät myös muuttumattomina. (Honkamäki & Pennanen 2010, 157.)

2.4 Kirjanpito

Kombinaatiosulautuminen voidaan toteuttaa sekä kirja-arvoin että käyvin arvoin. Oletuksena on, että uuden perustettavan yhtiön omistus määritellään sulautuvien yhtiöiden käypien arvojen suhteessa. Kyseessä on uuden yhtiön perustaminen, jolla hankitaan liiketoimintaa harjoittavien yritysten osakekannat. (Honkamäki & Pennanen 2010, 158.)

IFRS-laskentasääntöjä (International Financial Reporting Standards) ei ole suunniteltu kombinaatiosulautumista silmällä pitäen ja niiden käyttö olisi hankalaa. Säännösten mukaan toisen osapuolen olisi oltava niin sanottu hankkiva osapuoli. Tästä syystä ja koska Suomessa kirjanpito ei noudata kaikilta osin IFRS:ää, noudatetaan kombinaatiosulautumisessa kirjausten määrittämisen osalta pääsääntöisesti asia ennen muotoa -periaatetta. Kirjanpitolausakunnan periaate on, että vain huomattava ristiriita sisällön ja tosiasioiden välillä tulee huomioida. (Honkamäki & Pennanen 2010, 158.)

Kombinaatiosulautumisessa arvojen valinnan kannalta olennainen kysymys on, tuleeko uudessa kokonaisuudessa jollekin vanhalle yhtiölle määräysvalta. Tässä tapauksessa voidaan vain sulautuvan yhtiön arvot arvostaa käypään arvoon ja hankkivan yhtiön osalta käytetään aikaisempien kirjanpitoarvojen seuraamista. (Honkamäki & Pennanen 2010, 158–159.)

3 YHTEISTYÖ

Yhteistyö tarkoittaa kahden tai useamman yrityksen välistä toimintaa, jolla haetaan yhteistä hyvää, niin sanottua win-win-tilannetta. Yhteistyön syvyys ja rajapinta voivat vaihdella huomattavasti ja eri tapoja tehdä yhteistyötä onkin yhtä monta kuin toteuttajaakin.

Stähle ja Laento (2000, 26) määrittelee kirjassaan kumppanuuden, kahden yrityksen välisen yhteistyön, peruselementeiksi tietopääoman, lisäarvon ja luottamuksen.

Lisäksi Stähle ja Laento (2000, 81–103) jakavat yhteistyön kolmeen eri kategoriaan: operatiivinen kumppanuus, taktinen kumppanuus ja strateginen kumppanuus. Kumppanuustasojen eroja Stähle ja Laento kuvailevat taulukon 1 mukaisesti.

Taulukko 1. Kumppanuustasojen erot (Stähle & Laento 2000, 103)

	Operatiivinen kumppanuus Istuttaminen	Taktinen kumppanuus Integrointi	Strateginen kumppanuus Innovaatio
Tavoite	alentaa kustannuksia, keskittyminen omaan ydinbisnekseen	yhdistää prosesseja, oppia tehokkaampia toimintatapoja	tuottaa merkittävää strategista etua → tuoteinnovaatio → bisnesinnovaatio
Tietopääoma	määritelty tuote tai palvelu	ilmenee osaamisena, toimintaprosesseina ja –kulttuurina	vaatii ydinosaamisen tai aineettoman varallisuuden paljastamista tai luovuttamista
Lisäarvo	taloudellinen	toiminnan tehostaminen, uuden oppiminen	mahdollisuus nostaa bisnes kokonaan uudelle tasolle
Luottamuksen perusta	sopimus	dialogi, yhteistyö	yhteinen aaltopituus - yhteys - innovatiivisuus - luottamus

Yhteistyö yritysten välillä on aina mahdollista, kun molempien yritysten operaatiolla on yhteistä rajapintaa. Rajapinnan ei tarvitse liittyä kummankaan yrityksen ydintoimintaan. Yhteistyö voi koostua esimerkiksi vierekkäisten maa-alueiden vartioinnin yhtenäistämisestä tai yksinkertaisimmillaan vaikka toimiston siivouksen ulkoistamisesta. Kaksi toisiinsa täysin yhteensopimatonta yritystä eivät voi vakavasti ottaen tehdä yhteistyötä.

Yhteistyön laatu ja laajuus määräytyvät yritysten toiminnan, tavoitteiden ja halukkuuden mukaan.

3.1 Yhteistyön peruselementit

Yhteistyön peruselementtejä on kolme. Onnistuneeseen kumppanuuteen tarvitaan tietopääomaa, lisäarvoa ja luottamusta. Näiden kolmen elementin hallintakyky määrää yrityksen kyvyn rakentaa onnistuneita kumppanuussuhteita. (Ståhle & Laento 2000, 26.)

Kumppanuus tuottaa tietopääomaa. Kumppanuus on kommunikointia, jolla jaetaan tietoa, osaamista ja tietopääomaa yhteistyön osapuolten välillä. Kumppanin suuri tietopääoma lisää myös kumppanin kiinnostavuutta. Tiedon laaja ja avoin jako mahdollistaa entistä suuremman integroinnin ja lisäarvon tuotannon. Edellytyksenä tälle kuitenkin on, että jaetun tiedon pohjalta ymmäretään mahdollisimman syvällisesti, millä tavalla kumppanit voivat täydentää toistensa toimintaa ja osaamista. (Ståhle & Laento 2000, 26–27.)

Kumppanuudesta saadaan lisäarvoa. Lisäarvoa luodaan yhdessä kaikille kumppanuuden osapuolille. Kumppanuuden onnistuminen edellyttää ymmärrystä siitä, miten ansaintalogiikka, arvoketjut ja -verkot yhteistoiminnassa muodostuvat. Lisäarvon tuotossa on kuitenkin aina otettava huomioon mahdollisuuksien lisäksi myös riskit. (Ståhle & Laento 2000, 27.)

Osa kumppanuutta on luottamus. Kaikki mitä voidaan saavuttaa riippuu siitä miten luottamukselliseksi suhde muodostuu. Luottamus vaikuttaa kaikkeen kumppanuudessa, niin tietojen vaihtoon, osaamisen integrointiin kuin myös arvon lisäämisen mahdollisuuksiin. Mitä enemmän luottamusta ja tiedonvaihtoa kumppanuudessa vaaditaan, sitä suurempia ovat sekä kumppanuuden tuoton mahdollisuudet että riskit. (Ståhle & Laento 2000, 27.)

3.2 Operatiivinen kumppanuus

Mitä lähempänä kumppanuus on osto-myynti-tapahtumaa, sitä lähempänä operatiivisesta kumppanuudesta on kyse. Yhteistyön osapuolien välinen yhteys on silloin suhteellisen heikko, rajapinta ohut ja yhteistyö voi olla hyvinkin lyhytaikaista. Alihankinta on tavanomainen operatiivisen kumppanuuden muoto. (Stähle & Laento 2000, 81.)

Operatiivisessa kumppanuudessa tavoitellaan kustannusten alentaminen ja resurssien keskittämisen omaan ydintoimintaan. Tavanomaista on mahdollisimman automatisoitu toiminta, joka ei vaadi kumppanuuden luomisen jälkeen enää erityisresursseja tai räätälöintiä. Alinhankintasuhteet ovat tavanomaisia tämän mekaanisen yritys ympäristön kumppanuusmuotoja. (Stähle & Laento 2000, 85.)

Kumppanuuden yhteydet perustuvat kirjallisiin sopimuksiin, joissa on tarkkaan määriteltä kunkin osapuolen rooli, vastuut ja suoritukset. Luottamuksen perusta on dokumenteissa ja sopimuksissa. Luottamus syntyy, jos kumppanit toimivat omalta osaltaan sopimusten mukaisesti. (Stähle & Laento 2000, 85.)

Osaaminen operatiivisessa kumppanuudessa toteutuu joko tuotteena tai selkeästi määritettynä palveluna. Kumppanuus pohjautuu tavaran tai palvelusten vaihtoon. Se on tyyppillinen vaihtosuhde, joka toimii automaattisesti, kun systeemi on luotu. (Stähle & Laento 2000, 85.)

Yritykset ja ihmiset liittyvät toisiinsa ostamisen ja myymisen, tavaran ja rahan vaihtoon perustuvien toimintojen kautta. Yhteyden perustana on tarkkaan määriteltä hyöty, jonka arvo pystytään myös laskemaan. Operatiivinen kumppanuus koostuu enemmänkin kytköksistä kuin verkostoista. (Stähle & Laento 2000, 85.)

Operatiivinen kumppanuus tuottaa lisäarvoa sillä, että se oikein toimiessaan vapauttaa yrityksen resursseja omaan ydinosaan. (Stähle & Laento 2000, 85.)

3.3 Taktinen kumppanuus

Taktinen kumppanuus on avointa: se voi kasvaa ajan kuluessa, eikä sen lopputulemaa voida ennalta määritellä yhtä tarkasti kuin operatiivisessa kumppanuudessa. Tavoite on oppia uutta, yhdistää kumppaneiden prosesseja, poistaa ylimääräisyyksiä ja yhdistää toimintakulttuureja. Integroinnin tuloksena osapuolet saavuttavat niin säästöjä kuin uuden oppimistakin. (Stähle & Laento 2000, 86.)

Kumppanuudessa tavoitellaan osapuolien prosessien ydistämistä, päällekkäisyyksien poistamista, mutta myös toimintakulttuurien yhdistämistä. Päämääräänä on aito integrointi eikä vain pelkästään vaihtosuhde. Integroinnin tuloksena molemmat osapuolet saavuttavat sekä säästöjä että uuden oppimista. (Stähle & Laento 2000, 92.)

Tietopääoma näkyy toimintaprosessien ja toimintakulttuurin muodossa. Palvelu ja tuotteet eivät toimi ilman että toiminnot käydään läpi keskustellen ja tehdään päätökset yhteisen ymmärryksen pohjalta siitä, mistä hyötyä tulee kummallekin osapuolelle. (Stähle & Laento 2000, 92.)

Kumppanuussuhde syntyy keskustelun tuloksena ajan myötä, jolloin luottamus kasvaa asteittain. Molemmat osapuolet tuovat osaamista ja resursseja suhteeseen tasapuolisesti ja vaikuttavat myös samalla tavalla lopputulokseen. Taktinen kumppanuus vaatii luottamusta, eikä toimi pelkkien sopimusten perusteella. Se vaatii kanssakäymistä alun integroinnissa enemmän kuin suhteen vakiinnuttua. Onnistuminen ja luottamuksen jatkuva lisääntyminen tulevaisuudessakin vaativat yhteistyötä ja todellista kommunikaatiota, että kokonaisuus saataisiin toimimaan. (Stähle & Laento 2000, 92.)

Taktinen kumppanuus vaatii huomattavasti enemmän toimijoita molempien osapuolten taholta kuin operatiivinen kumppanuus. Tämä lisää toimijoiden verkoston kompleksisuutta ja vaikeuttaa hallittavuutta, mikä tekee kumppanuuden johtamisesta vaativampaa. (Stähle & Laento 2000, 92.)

3.4 Strateginen kumppanuus

Strategisella kumppanuussuhteella tavoitellaan tietopääoman yhdistämistä siten, että molemmat kumppanit saavuttavat huomattavia strategisia etuja itselleen. Kumppanit ovat todellisessa riippuvuussuhteessa, koska kumppanuus vaatii syvällistä oman tietopääoman paljastamista tai sen strategisesti merkittävän osan luovuttamista molempien käyttöön. Kumppanuussuhteet muodustuvat intensiivisiksi ja monimuotoisiksi ja luottamuksen osuus kumppanuudessa korostuu. Strateginen kumppanuus on erittäin haavoittuva ja riskialtis suhde, mutta sillä on myös kaikkein suurimmat lisäarvon tuottamisen mahdollisuudet. Kyseessä on yhteistyö, jolla kumppaneilla on mahdollisuus päästä täysin uudelle osaamisen ja tuottavuuden tasolle. (Stähle & Laento 2000, 93–94.)

Strateginen kumppanuus vaatii äärimmäistä luottamusta. Yhtenen tietopääoma voi aluksi olla vain potentiaalista, joka realisoituu vain, jos yhteinen ymmärrys ja keskinäinen luottamus saavutetaan. Kumppanuus vaatii yritykseltä myös kykyä suojata aineetonta omaisuuttaan. (Stähle & Laento 2000, 101.)

Strategisella kumppanuudella on mahdollisuus tuottaa kaikkein eniten lisäarvoa. Voidaan puhua yhteistyöstä, jonka avulla kumppanit pääsevät uudelle osaamisen ja tuottavuuden tasolle. Yritysten toiminta kehittyy enemmän kuin kummallakaan olisi mahdollisuutta yksin. (Stähle & Laento 2000, 101.)

Strategiset kumppanuussuhteet muodostavat kriittisen kilpailutekijän dynaamisessa yritys ympäristössä. Toiminnan organisoitumistapa on voimakkaasti verkostomainen eli yhteyksiä on paljon ja yhteyksien tasot ovat monimuotoisia. Kumppanuus vaatii perinteisen johtamistapojen radikaalia uudistamista sekä aina myös ylimmän johdon vahvaa sitoutumista. (Stähle & Laento 2000, 101.)

3.5 Verkostoitumisstrategia

Kumppanuus on monesti laajapohjaista organisaatioiden välistä yhteistyötä. Yksi suhde saattaa koskea satoja tai jopa tuhansia työntekijöitä. On siis selvää, että pelkästään johtajien väliset sopimukset tai yhteisymmärrys eivät riitä ratkaisemaan miten tuottava kumppanuudesta tulee. Yritysten on luotava verkostoitusstrategia. Sen peruspalat ovat: kumppanuuden hakeminen; kumppanietiikka; perustava ansaintaidea; pelisäännöt; järjestelmät, prosessit ja työkalut; sekä mittarit. (Stähle & Laento 2000, 104–110.)

Jos yrityksen strategiana on voimakas laajeneminen kumppanuuksien kautta, kumppanien hakemisen systemaattisuus on tärkeää. Potentiaalista kumppaneita etsittäessä on tärkeää tehdä arviointi useasta näkökulmasta. Yritysten strateginen suuntautuminen on olennainen asia valintaa tehtäessä. Strategian on oltava yhteensopiva oman yrityksen strategian kanssa. Toinen tärkeä huomioitava asia on kumppanin asema markkinoilla. (Stähle & Laento 2000, 105–106.)

Kumppanuuksien hallinta koko yrityksen tasolla vaatii, että kumppanuuksiin liittyvät arvot ja normit, eli partnerietiikka, on selkeästi määritelty ja ymmärretty. On tärkeää määritellä mikä on kumppanuuksien yleinen eettinen perusta kuten vaikka win-win-ajattelu. Kumppanuusetiikka on myös merkittävä tulevaisuudelle, sillä yrityksen kumppanuussuhteilla on merkitystä sille kuinka houkuttelevana kumppanina muut yritykset näkevät oman yrityksen. (Stähle & Laento 2000, 106-107.)

Yrityksessä on tärkeää henkilöstön tietää millaisessa asemassa kumppanuuksia pidetään. Jos se on tarkkaan määritelty, johtaa se toimintatapaa ja ohjaa henkilöstön asenteita. Perustana on oltava vahva liiketoiminnallinen visio, joka tiedetään koko organisaatiossa ja varsinkin kumppanuussuhteita hoitavilla rajapinnoilla. (Stähle & Laento 2000, 107.)

Lainsäädäntö tuo ison osan kumppanien välisen toiminnan kehyksestä, mutta kumppanien itse on myös asetettava omat pelisäännöt ja toimintaperiaatteet. Niiden on myös tärkeää olla strategisella tasolla määriteltyjä. Erityisesti säännöt luottamuksen rakentamisesta, ristiriitojen ratkaisemisesta ja varsinkin tiedon jakamisesta on oltava koko kumppanuuksista vastaavan rajapinnan tiedossa. (Stähle & Laento 2000, 108.)

Järjestelmät, prosessit ja työkalut toimivat tukipilareina ja ohjaajina kumppanuuksien rakentamisessa. Suurin osa epäonnistuneista kumppanuuksista johtuu siitä, ettei ymmärretä miten kumppanuus itseasiassa rakennetaan. Kaikki kumppanuuden lajit vaativat yrityksiä hahmottamaan sen miten kumppanuuden prosessit kulkevat. Prosessikuvausten tulee olla yksinkertaisia ja selkeitä ja ne on pystyttävät sisäistämään tarpeeksi nopeasti. Mitä helpommin päävaiheet hahmottuvat, sitä helpommin se jää mieleen. (Ståhle & Laento 2000, 109.)

Kumppanuuksien onnistuminen on tärkeää. Onnistumisen määrä ja laatu saadaan tietää käyttämällä mittareita. Mittareita hyväksikäyttäen saadaan tietää mitkä kumppanuudet tuottavat lisäarvoa ja tuottavatko ne tarpeeksi panostukseen nähden. Samalla kun luodaan kumppanuuden käytäntöjä ja ohjausjärjestelmää on luontevaa luoda myös mittarit, joiden avulla kehitystä voidaan seurata. (Ståhle & Laento 2000, 110.)

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksessa saatiin lähes tyhjentävä vastaus kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Aineiston pohjalta pystyin arvioimaan millainen yhteistyö olisi edullisin yrityksille sekä millainen yritysfuusio yrityksillä olisi. Kesken tutkimuksen osapuolet ilmoittivat, että neuvottelut yhteistyön tekemisestä olivat kariutuneet. Itse tutkimukseen tällä seikalla ei ollut vaikutusta. Tulokset ovat siis hypoteettisia, eikä niitä viedä käytäntöön.

Koska molemmat yritykset ovat lähes samankokoisia niin työntekijämäärältään kuin liikevaihdoltaankin, on fuusiolle luonnollisin vaihtoehto kombinaatiosulatuminen. Muut sulatumismallit eivät piirteiltään täsmää Yritysten A ja B tilannetta läheskään yhtä hyvin. Yritysfuusio on suureksi osaksi lailla säädetty tapahtuma, joten yritysten on oltava tarkkana, että kaikki tapahtuu osakeyhtiölain puitteissa.

Yhteistyön tuoman edun maksimoimiseksi strateginen kumppanuus olisi edullisin vaihtoehto yrityksille. Tutkimuksen aikana selvisi, että Yrityksellä A ei ole kirjallista yritysstrategiaa. Yrityksen A olisi tehtävä itselleen yritysstrategia, jotta strateginen kumppanuus olisi potentiaalinen vaihtoehto. Strategiassa olisi oltava kumppanuus valmiiksi otettu huomioon tai sen olisi sisällettävä erillinen kumppanuusstrategia.

Ilman yritysstrategiaa jää suurimman tuoton takaavaksi vaihtoehdoksi taktinen kumppanuus. Taktinen kumppanuus tarjoaa suuremmat mahdollisuudet operaatioiden integroimiseen ja synergiaetuihin kuin operatiivinen kumppanuus. Yritysfuusiolla saadaan huomattavasti enemmän synergiaetuja verrattuna taktiseen kumppanuuteen. Taktinen kumppanuus on huomattavasti joustavampi vaihtoehto kuin yritysfuusio, mutta ei tarjoa läheskään vastaavaa tuottoa.

Yrityksen A puuttuva strategia vaikeuttaa kumppanuuden viemistä äärimmilleen, kun taas fuusiota se haittaa vain osittain. Fuusion toteutumisen jälkeen kirjoitetaan muodostuvalle yritykselle joka tapauksessa uusi strategia. Fuusiolla saadaan siis aikaan suuremmat hyödyt kuin kumppanuudella, eikä sen toteuttamiseen ole minkäänlaisia esteitä. Yritysten tulisi kuitenkin arvioida ovatko fuusion riskit ja hyöty oikeassa suhteessa.

4.1 Pohdinta

Tutkimuksen aiheen totesin suhteellisen mielenkiintoiseksi. Jos aihe olisi vastannut paremmin koulutusalaan, olisi sen tekeminen todennäköisesti ollut mielekkäämpää. Yritysfuusiota ja yhteistyötä koulutuksen aikana on käsitelty vain ohimennen. Tästä huolimatta antoi tutkimuksen tekeminen syvempää näkemystä logistiikkayrityksen toiminnasta ja edisti ammatillista tietämystäni. Tutkimuksen luotettavuutta olisi lisännyt laajempi perehtyminen aiheeseen.

Tutkimuksen suoritus onnistui ongelmitta, mutta itse raportin kirjoittaminen tuotti haasteita. Yritysten kariutuneet neuvottelut johtivat motivaation loppumiseen, koska tutkimuksesta ei olisi loppujen lopuksi suoraa hyötyä yrityksille. Käytännön hyödyn puuttessa tuli tutkimuksesta vain akateeminen harjoitus. Tutkimuksesta voi silti olla hyötyä yrityksille tulevaisuudessa.

LÄHTEET

- Honkamäki, Tuomas & Pennanen, Matti 2010. Yritysjärjestelyjen käsikirja – kirjanpito, verotus ja yhtiöoikeus. Helsinki: WSOY.
- Kananen, Jorma 2008. Kvali – kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.
- Ståhle, Pirjo & Laento, Kari 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY.
- Sulautuminen 2013. Patentti- ja rekisterihallitus. Luettu 30.9.2013. <<http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteriosakeyhtio/muutokset/sulautuminen.html>>
- Tietoa pk-yrityksistä 2013. Elinkeinoelämän keskusliitto. Hakupäivä 30.9.2013. <http://www.ek.fi/ek/fi/yrittajyys_ym/yrittajyys/tietoa_pk-yrityksista/>
- Yritysrekisterin vuositilasto – Yritystiedot 2013. Tilastokeskus. Hakupäivä 7.10.2013. <http://193.166.171.75/Database/StatFin/yri/syr/010_yr_tol08/010_yr_tol08_fi.asp>