



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
VASA YRKESHÖGSKOLA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Veronica Kronqvist

# Företagssanering

Lösning på ett företags ekonomiska problem?

Företagsekonomi och turism  
2015

## ABSTRAKT

Författare	Veronica Kronqvist
Lärdomsprovets titel	Företagssanering – lösning på ett företags ekonomiska problem?
År	2015
Språk	svenska
Sidantal	50 + 2 bilagor
Handledare	Niklas Kallenberg

---

Sedan år 2008 har antalet företagssaneringar nästan fördubblats i Finland. Detta lärdomsprov ska ge läsaren en inblick i, vad som ligger bakom en företagssanering, hur en företagssanering går till och hurdana företag som är lämpliga för en företagssanering. Målet är att komma fram till när en företagssanering är ett bra alternativ som lösning på ett företags problem, och vad som påverkar om företags sanering lyckas eller inte.

I teoridelen beskrivs vad som är utmärkande för insolventa företag, företagssaneringsprocessens olika skeden och vad ett företagssaneringsprogram ska innehålla. Även sådant som enligt teorin påverkar företagssaneringens utgång tas upp. Den empiriska delen består av två intervjuer med personer, som i sitt arbete kommer i kontakt med många företagssaneringar och som har bred erfarenhet i ämnet.

Resultatet visar att det är viktigt att i varje enskilt fall överväga om företagssanering är det bästa sättet att lösa problemen på. Ofta ansöks om företagssaneringar för sent och krisen är då ofta redan ett faktum. Om företagare och företagsledning skulle vara proaktiva och genast börja försöka åtgärda problemen kunde flera företag räddas. Att använda sig av frivilliga saneringsmetoder skulle ofta ge ett bättre resultat, än att vänta tills företagssanering som grundar sig på lagen eller konkurs är de enda alternativen som finns kvar.

## ABSTRACT

Author	Veronica Kronqvist
Title	Reorganization – the answer to a company’s financial problems?
Year	2015
Language	Swedish
Pages	50 + 2 Appendices
Name of Supervisor	Niklas Kallenberg

---

Since 2008, the number of reorganizations of companies has almost doubled in Finland. This thesis will give the reader some insight to what underlies a reorganization, how a reorganization progresses and what kind of companies could be suitable for a reorganization. The goal is find out when a reorganization is a good solution to a company’s financial problems and what factors affect how successful the reorganization is.

The theoretical framework describes what the characteristics of an insolvent company are, the different stages of a reorganization and what kind of regulations there are in a reorganization plan. The central factors that affect the outcome of a reorganization according to the theory, are also mentioned. The empirical part consists of two interviews, both with persons who deal with reorganizations in their occupations and therefore have a large amount of knowledge on the subject.

The results show that it is important to examine every case individually to decide whether a reorganization is the best way to deal with a financially troubled company’s problems. Often companies reorganize too late and the crisis is then already unavoidable. If the entrepreneurs and leaders of companies would be proactive and immediately start trying to solve their problems more companies could be saved. Doing a voluntary reorganization could often give a better result than waiting to do something until a reorganization forced by the law or liquidation are the only remaining options.

---

Keywords	Reorganization, insolvency, reorganization plan, debt restructuring
----------	---

## INNEHÅLL

ABSTRAKT

ABSTRACT

ORDLISTA .....	8
1 INLEDNING .....	9
1.1 Problemområde .....	9
1.2 Syfte .....	10
1.3 Avgränsningar .....	10
1.4 Arbetets uppbyggnad .....	10
2 BAKGRUND .....	11
2.1 Lagen om företagssanering .....	11
2.2 Företagssaneringar i Finland .....	12
3 INSOLVENS .....	16
3.1 Utmärkande hos insolventa företag .....	16
3.2 Frivillig företagssanering .....	18
4 FÖRETAGSSANERING .....	21
4.1 Företagssanering som grundar sig på lagen .....	21
4.2 Ansökan .....	22
4.3 Behandling i domstolen .....	23
4.4 Företagssaneringens förutsättningar och hinder .....	24
5 FÖRETAGSSANERINGSPROGRAM .....	27
5.1 Innehåll .....	27
5.2 Skuldregleringar .....	28
5.3 Verkställande och övervakning .....	29
5.4 Företagets fortsatta verksamhet .....	30
6 FÖRETAGSSANERINGENS FRAMGÅNG .....	32
6.1 Företagets egenskaper .....	33
6.2 Företagets ägare .....	34
6.3 Processens normala framgång .....	34
6.4 Saneringsprogrammets stränghet .....	35
6.5 Företagssanering utan framgång .....	35
7 EMPIRI .....	37

	5
7.1 Forskningsmetodik.....	37
7.2 Reliabilitet och validitet.....	37
8 RESULTAT.....	39
8.1 Intervju med Per Vilén.....	39
8.1.1 Lämpliga företag för företagssanering.....	39
8.1.2 Företagssanering eller konkurs.....	39
8.1.3 Påverkar om företagssaneringen lyckas.....	40
8.1.4 Företagssaneringsprocessen och utvecklingen.....	41
8.2 Intervju med Christian Näsman.....	41
8.2.1 Lämpliga företag för företagssanering.....	42
8.2.2 Företagssanering eller konkurs.....	42
8.2.3 Påverkar om företagssaneringen lyckas.....	43
8.2.4 Företagssaneringsprocessen och utvecklingen.....	44
9 DISKUSSION.....	45
10 AVSLUTNING.....	48
KÄLLOR.....	49
BILAGOR	

**FÖRTECKNING ÖVER FIGURER OCH TABELLER**

<b>Tabell 1.</b>	Antalet anhängiggjorda konkurser och företagssaneringar 1986-2013	s. 13
<b>Tabell 2.</b>	Företagssaneringar branschvis 2012-2013	s. 14
<b>Figur 1.</b>	Företagets saneringsmöjligheter	s. 19

## **FÖRTECKNING ÖVER BILAGOR**

**BILAGA 1.** TMA-analys formulär

**BILAGA 2.** Intervjufrågor

**ORDLISTA**

<i>Insolvens</i>	Oförmögenhet att betala sina skulder
<i>Borgenär</i>	Fordringsägare
<i>Gäldenär</i>	Någon som har skuld till någon annan
<i>Borgensman</i>	Någon som går i borgen för en låntagare
<i>Säkerhetsfordran</i>	Fordran för vilken säkerhet har ställts, t.ex. egendom
<i>Soliditet</i>	Nyckeltal som visar hur stor andel av ett företags tillgångar som finansierats med eget kapital
<i>Likviditet</i>	Nyckeltal som visar ett företags betalningsförmåga på kort sikt



## **1 INLEDNING**

Företagssanering är ett sätt för livsdugliga företag att få bukt med sina ekonomiska problem och betalningssvårigheter. Möjligheten till företagssanering har funnits i Finland sedan lagen om företagssanering trädde i kraft år 1993.

I dagstidningar har man allt oftare kunnat läsa om företag som ansöker om företagssanering för att lösa sina ekonomiska problem. Att företagssaneringar är allt mera på tapeten, är inte konstigt då antalet företagssaneringar har ökat kraftigt i Finland och nästan fördubblats sedan år 2008, vilket är en av orsakerna till varför jag har valt att skriva om företagssaneringar i mitt lärdomsprov.

I detta arbete kommer jag att ta upp företagssaneringens historia och det viktigaste från lagstiftningen om företagssanering. Jag kommer att redogöra för företagssaneringens olika skeden, allt från att det kommer in en ansökan om företagssanering, via behandling i tingsrätten till hur det går till att göra upp ett saneringsprogram. Jag kommer också skriva om vilka konsekvenser en företagssanering har för företaget och deras verksamhet och organisation. I arbetet kommer också sådana aspekter som påverkar huruvida företagssaneringen lyckas eller inte att tas upp.

### **1.1 Problemområde**

Företagssanering är ett förfarande som kan bli komplicerat, tidskrävande och dyrt, vilket gör att man behöver funderas noga innan man påbörjar processen. Tanken bakom detta lärdomsprov är, att ge läsaren en inblick i vad som ligger bakom en företagssanering, och vad som är avgörande för om ett företag kan vara lämpligt för en företagssanering. Arbetet ska redogöra för saneringsprocessen i stora drag och ge en bild av företagssanering som juridiskt verktyg för företag som har betalningsproblem och ekonomiska svårigheter. Målet är också att komma fram till när en företagssanering är ett bra alternativ som lösning på ett företags problem och vad som påverkar om företagets sanering leder till ett bra resultat eller inte.

## **1.2 Syfte**

Syftet med lärdomsprovet är att ge svar på frågorna: Hurudana företag är lämpade för företagssanering? Hur går företagssaneringsprocessen till? När är företagssanering ett bra alternativ och vad påverkar om den lyckas?

## **1.3 Avgränsningar**

I detta arbete kommer jag endast att ta upp företagssanering som möjlig lösning på ett företags ekonomiska problem. Jag kommer inte att skriva desto mera om möjligheten att företaget går i konkurs eller om privatpersoners skuldsanering, eftersom jag kommer fokusera på företag, och i detta fall företag som har som mål att kunna fortsätta sin verksamhet. Konkurs och privatpersoners skuldsanering kommer endast nämnas i jämförelsesyfte.

## **1.4 Arbetets uppbyggnad**

Arbetet börjar med en teoretisk del där jag kommer ta upp en del bakgrund i ämnet, hur saneringsprocessen går till, samt vad litteraturen säger om vad som påverkar hur bra en företagssanering lyckas.

Empirin utförs enligt en kvalitativ forskningsmetod och består av två intervjuer. I intervjuerna kommer jag att låta de intervjuade ge sina synpunkter på företagssanering som lösning på ett företags ekonomiska problem, och vad som enligt dem är avgörande för företagssaneringens framgång.

Arbetet avslutas med en diskussion där teorin och det som kom fram i intervjuerna sammanfattas och reflekteras över, för att ge svar på frågorna i problemformuleringen.

## 2 BAKGRUND

I detta kapitel kommer jag att ta upp, hur lagen om företagssanering kommit till och vad som ligger bakom. Jag kommer också att visa en del statistiska uppgifter om företagssaneringar i Finland, för att ge en bild av hur situationen ser ut idag och vilken utvecklingen har varit. Jag kommer också att ge några exempel på kända finländska företag som nyligen ansökt om företagssanering.

### 2.1 Lagen om företagssanering

Finlands lag om *företagssanering* har, liksom även många andra länders insolvenslagstiftning, fått många influenser från USA:s konkurrenslagstiftning. I USA:s konkurslagstiftning, som trädde i kraft år 1979, hade det stadgats om ett annat slags juridiskt verktyg som ett insolvent (betalningsoförmöget) företag kunde ta till förutom konkurs – *reorganization*, det vill säga företagssanering. Lagen gav företag möjlighet till skuldreglering samt att den gjorde att domstolen kunde övervaka de förändringar företaget gjorde i sin organisation. Samtidigt gav det gav mera tid för att hitta en fungerande lösning på problemet. Till grund för lagen låg de erfarenheter man i USA fått från 1930-talets lågkonjunktur och den ekonomiska orolighet som rådde efter andra världskriget. (Laakso, Laitinen & Vento 2010, 147-148).

*Företagssanering* är ett av tre insolvensförfaranden som finns i Finland. Med insolvens menas att gäldenären inte kan betala sina skulder i tid och att det inte är fråga om en tillfällig betalningsoförmåga. De två andra alternativen vid insolvens förutom företagssanering är *konkurs*, som baserar sin på konkurslagen (20.2.2004/120), och skuldsanering för privatpersoner, som baserar sig på lagen om skuldsanering för privatpersoner (25.1.1993/57). Alla dessa insolvensförfarande omfattar alltid gäldenärens alla skulder.

Finlands lag om företagssanering (25.1.1993/47) trädde i kraft den 8.2.1993 och sedan dess har den ändrats ett flertal gånger, senast år 2010. Lagen finns till för att kunna ge livsdugliga företag en chans att fortsätta sin verksamhet, genom att göra en företagssanering istället för att hotas av konkurs. Företagssanering kan inte gö-

ras om det i företagets saneringsansökans behandling blir klart, att företaget inte har ekonomiska förutsättningar för att kunna fortsätta sin verksamhet trots att man skulle göra en företagssanering. (Lindström 2011, 480).

När man förberedde lagen om företagssanering visste man at den skulle komma att svara på de behov som fanns då. I början av 90-talet var det svåra ekonomiska tider i Finland på grund av bankkrisen och lågkonjunkturen och många företag hade problem med finansieringen. (Pinomaa 2001, 13).

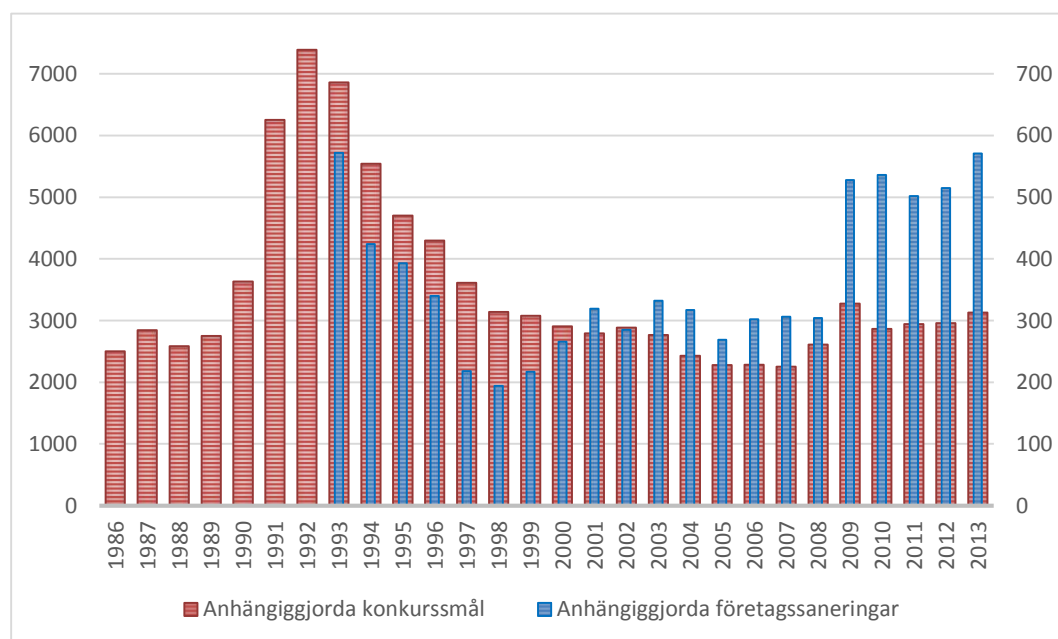
Att ansöka om företagssanering är enligt lagen om företagssanering möjligt för aktiebolag, bostadsaktiebolag, andelslag, öppna bolag och kommanditbolag, föreningar med ekonomisk verksamhet och även enskilda näringsidkare samt de som bedriver gårdsbruk eller fiskenäring (i de sistnämnda ifall skuldsättningen beror på näringsverksamheten). En enskild näringsidkare kan också ha möjlighet till skuldsanering för privatpersoner, men om man vill försäkra sig om att kunna fortsätta bedriva sin näringsverksamhet trots saneringen, är det privata saneringsförfarandet inte att rekommendera, eftersom det privata skuldsaneringsförfarandet inte tillåter att det bildas tillgångar till den grad, som är nödvändigt i en näringsverksamhet. Å andra sidan kan det vara svårt för småföretagare att ansöka om företagssanering, eftersom det är komplicerat förfarande och kostnaderna är höga. Banker, pantbanker och försäkringsbolag omfattas inte av lagen om företagssanering och kan inte vara föremål för företagssanering. (Pinomaa 2001, 22-25; Backman 2014).

## **2.2 Företagssaneringar i Finland**

Med statistik från *Statistikcentralen* har jag gjort några tabeller, för att visa hur företagssaneringarnas utveckling har varit. Tabell 1 visar antalet företagssaneringsmål och konkursmål som tagits upp i rätten under åren 1986-2013. Eftersom lagen om företagssanering trädde i kraft år 1993, är antalet företagssaneringar 0 de tidigare åren. Observera att de orange staplarna som är konkursmål mäts enligt skalan i tusental på vänster sida av tabellen och de blå staplarna, som är företags-saneringsmål mäts enligt skalan i hundratal till höger. Detta betyder att ifall staplarna skulle vara lika höga något år skulle antalet anhängiggjorda företagssane-

ringar vara lika många som en tiondel av de anhängiggjorda konkursmålen. Om man ser på tabellen kan man konstatera, att antalet anhängiggjorda företagssaneringar ganska långt har följt samma kurva som konkursmålen, men under 2000-talet har antalet anhängiggjorda företagssaneringar ökat i förhållande till konkursmålen. Om man jämför år 2008 med år 2009, var ökningen stor, från ca 300 anhängiggjorda företagssaneringar år 2008 till över 500 stycken år 2009. Antalet har sedan dess hållit sig på ungefär samma höga nivå och år 2013 var antalet anhängiggjorda företagssaneringar 571 stycken, som kan jämföras med år 1993 då antalet företagssaneringar var som allra störst, 572 stycken. Detta trots att antalet konkursmål år 1993 var nästan 7000 mot dryga 3000 år 2013. Allt detta tyder på att företagssanering har blivit ett insolvensförfarande som föredras allt mera. (Företagssaneringar 2013, 4:e kvartalet; Konkurer 2014).

**Tabell 1.** Antalet anhängiggjorda konkurser och företagssaneringar 1986-2013. (Företagssaneringar 2013, 4:e kvartalet; Konkurer 2014; Företagssaneringar 2006).



I tabell 2 nedanför, kan man se i hur många företagssaneringar som anhängiggjorts under 2013 och 2012 branschvis. Man kan också se hur många anställda

som berörts inom varje grupp. Antalet företagssaneringar som anhängiggjorts inom hotell- och restaurangbranschen har ökat från 26 stycken år 2012 till 50 stycken år 2013, och även företag som erbjuder övriga tjänster och företag som håller på med tillverkning och utvinning av material har år 2013 varit oftare mål för företagssanering. Däremot byggbranschen har haft ett bättre år med 90 anhängiggjorda fall jämfört med 117 föregående år. (Företagssaneringar 2013, 4:e kvartalet).

**Tabell 2.** Företagssaneringar branschvis 2012-2013. (Företagssaneringar 2013, 4:e kvartalet)

Näringsgren	Företagssaneringar januari–december 2013	Företagssaneringar januari–december 2012	Antalet anställda januari–december 2013	Antalet anställda januari–december 2012
Tillverkning och utvinning av mineral	107	74	2 658	1 485
Handel	96	98	585	977
Byggverksamhet	90	117	976	891
Transport och magasinering	72	63	917	745
Hotell- och restaurangverksamhet	50	26	371	128
Jord- och skogsbruk, fiske	20	24	63	139
Övriga tjänster	136	113	1 200	825
<b>TOTALT</b>	<b>571</b>	<b>515</b>	<b>6 770</b>	<b>5 190</b>

Ett exempel på ett företag inom hotellbranschen som ansökt om företagssanering under år 2014 är den finländska *Omena*-hotellkedjan. Företaget har 12 hotell i Finland, Sverige och Danmark. Anledningen till att de ansökt om företagssanering är den svåra ekonomiska situationen efter 5 år i rad med minusresultat. Eftersom hotellkedjan verkar med så lite personal som möjligt och inte erbjuder mycket tjänster, är det svårt att hitta sparmöjligheter. Genom företagssaneringen hoppas man kunna få ner hyreskostnaderna, eftersom de nuvarande hyresavtalen är många år gamla och kostsamma. (Liimatainen 2014)

Ett annat företag som ansökt om företagssanering är gruvdriftsföretaget *Talvivaara* i Sotkamo i Kajanaland, med cirka 570 personer anställda. Bolaget har haft problem med sjunkande nickelpriser samt produktions- och miljöproblem. Företagssaneringen sågs som företagets sista utväg ur den ekonomiska knipan. Med en företagssanering ville man göra omstruktureringar och säkerställa kapital för en längre tid. Ledningen såg att företagssanering som en bättre lösning än konkurs, även om det finns mycket som kan gå fel i företagssaneringen. En förutsättning för att en företagssanering skulle vara möjlig var att man skulle hitta en finansiering för kortfristig finansiering, vilket man inte gjorde. Därför har nu Talvivaara Sotkamo ansökt om konkurs. (Talvivaara ansöker om företagssanering 2013; Koivisto 2014).

Enligt statistikcentralen var antalet företag i företagssaneringsmål i landskapet Österbotten 9 stycken år 2012 medan det var 6 stycken år 2013. De nyaste uppgifterna är från det första halvåret (januari-juni) 2014. Under den tiden har antalet anhängiggjorda företagssaneringar i Österbotten redan uppgått till 6 stycken. I hela landet under första halvåret 2014 anhängiggjordes 265 stycken företagssaneringar, vilket tyder på att antalet företagssaneringar kommer att uppgå till över 500 stycken totalt sett även under 2014. (Företagssaneringar 2013, 4:e kvartalet, Tabellbilaga 1; Företagssaneringar 2014, 2:a kvartalet, Tabellbilaga 1).

### 3 INSOLVENS

Detta kapitel kommer att handla om *företagets betalningsförmåga*, vad möjliga orsaker till att företaget är insolvent (betalningsoförmöget) kan vara och vad som är utmärkande för sådana företag. Jag kommer även ta upp vad företaget i första hand kan göra för att få bukt med problemen.

Om ett företag är *insolvent*, menar man att företaget inte kan betala sina skulder när de förfaller till betalning. Man brukar tala om att varje företags likvida medel bildar en reserv, dit kassaströmmar flödar in och ut. Om denna reserv töms, är företaget insolvent. (Laakso m.fl. 2010, 17).

Risken för att ett företag är på väg att bli insolvent, är uppenbar om reserven av likvida medel blir allt mindre, företagets lönsamhet och kassaströmmar blir svagare samtidigt som företaget har mycket främmande kapital och andra skulder som förorsakar negativa kassaströmmar. Att ett företag är insolvent beror alltså främst på den likvida reserven, finansiering från inkomsterna och skuldsättningen. (Laakso m.fl. 2010, 17-18).

#### 3.1 Utmärkande hos insolventa företag

Ett företag som hotas av insolvens har sämre ekonomiska verksamhetsförutsättningar än andra företag. Några nyckeltal som visar på företagets verksamhetsförutsättningar är företagets *lönsamhet*, *soliditet* och *likviditet*. Även ett företags tillväxttakt kan påverka betalningsförmågan. Ett företag som växer behöver investera kapital i bland annat nya utrymmen, flera eller effektivare maskiner och större lager. Ett lönsamt företag som växer långsammare kan till större andel använda sig av sina inkomster till finansiering som behövs för tillväxten, jämfört med ett lönsamt företag som växer snabbare, där man istället lånar pengar för investeringar och skuldsätter sig mera. Detta förklarar varför även ett lönsamt företag kan bli betalningsoförmöget om det växer för snabbt. (Laakso m.fl. 2010, 18-19; Härmäläinen m.fl. 2009, 18).

För att ett företag ska vara *lönsamt* ska intäkterna täcka utgifterna. Till exempel om ett företag på grund av investeringar dragit på sig långvariga utgifter leder det



till att lönsamheten blir mindre samtidigt som det kan ta flera år innan investeringen börjar bidra till ökad lönsamhet. Företagets utgifter ska alltså i framtiden ge upphov till inkomster, men företaget måste ha pengar att täcka utgifterna med redan innan man får in inkomster från dem. På grund av detta är företag ofta tvungna att åtminstone delvis använda sig av främmande kapital för finansieringen. Om företaget har bra lönsamhet kan det ofta använda sig av de egna inkomsterna för i större utsträckning. Ju mera främmande kapital desto sämre är soliditeten och de fasta kostnaderna är högre. *Soliditeten* kan man säga att är ett mått på företagets finansierings hälsa; i ett företag med bra soliditet är inte det främmande kapitalet större än det egna kapitalet. (Laakso m.fl. 2010, 19-27).

Även fast lönsamheten och soliditeten är bra, kan företagets likviditet vara ett problem. Likviditet betyder att företaget har tillräckligt med pengar för att kunna betala sina skulder då de ska betalas. Likviditeten är ganska långt beroende av inkomsterna från försäljningen. Ifall inkomsterna minskar betyder det ofta att företaget väntar längre med att betala sina räkningar, och en sämre likviditet resulterar ofta i att de kortfristiga leverantörsskuldena ökar. (Laakso m.fl. 2010, 32-36).

Några egenskaper som är utmärkande för ett insolvent företag är att:

1. Företagets lönsamhet är svag och verksamheten gör förlust
2. Företagets finansiering från inkomsterna räcker efter de mest nödvändiga kortfristiga utgifterna betalats inte till för att täcka räntor, amorteringar och skatter
3. Företaget har betydligt mera kortfristigt främmande kapital än rörliga aktiva tillgångar
4. Företaget har ont om pengar och lite fordringar
5. Företaget har mera skulder än det klarar av att betala och dess tillgångar är mindre värda än det främmande kapitalet
6. Företagets eget kapital är negativt

Ju flera av dessa som stämmer in på företaget desto klarare är det är företaget är insolvent. (Laakso m.fl. 2010, 94).

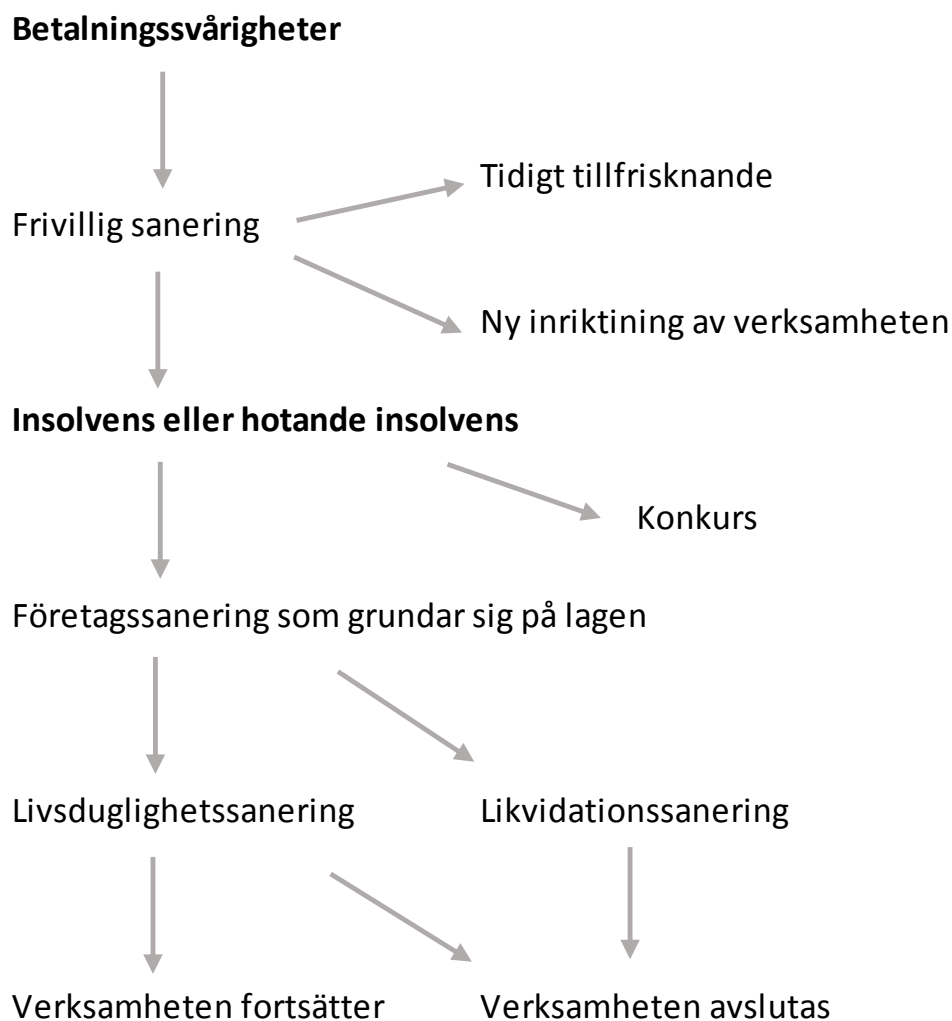
Hurudan företagsledning ett företag har är också en faktor som har stor betydelse för företagets ekonomiska situation. Ifall man har en ineffektiv företagsledning betyder det ofta att planeringen, verkställandet och övervakningen av företagsidén, strategin och investeringarna inte lyckas. En sådan ledning kan inte heller ta hand om den operativa verksamheten på ett bra sätt. Företaget har då också dålig flexibilitet, och är därför lätt utsatt för både interna och externa negativa förändringar. En oskärpt företagsledning ser inte heller riskfaktorer och reagerar inte på dem i tid, vilket ofta leder till betalningsproblem i slutändan. (Laakso m.fl. 2010, 51).

Genom att analysera företaget och dess ekonomi, kan man få en bild av vilka behov av omstrukturering det finns i företaget. Ett exempel på en sådan analys är en TMA-analys utvecklad av Arbets- och näringsministeriet, Finnvera Abp och de regionala Närings-, miljö- och trafikcentralerna. Målet med analysen är att kunna förutse problemen och börja åtgärda dem innan företagets ekonomiska situation nått en kritisk punkt. Se ett exempelformulär i bilaga 1 (på finska). (TMA-analyysi saneerauksessa).

### **3.2 Frivillig företagssanering**

När ett företag i början har problem med sin finansiering och betalningar, kan sanering av företaget vara frivilligt. Ju tidigare ett företag lednings märker att betalningsförmågan försämras desto bättre. Att ledningen är medveten om de problem som finns och snabbt börjar agera för att lösa dem gör att företaget har ett större finansiellt spelrum och det i sin tur gör att chansen att kunna lösa dem är större. (Laakso m.fl. 2010, 92).

Figuren nedan (figur 1) visar vilka olika möjligheter ett företag med betalningssvårigheter har i olika skeden. Den frivilliga saneringen kommer här som det första man ska försöka sig på. När det är uppenbart att företaget är insolvent eller hotas av insolvens finns det två alternativ, konkurs eller företagssanering som grundar sig på lagen. I detta kapitel kommer jag att ta upp *frivillig företagssanering* lite mera ingående medan jag i arbetets nästa kapitel kommer behandla företagssanering som grundar sig på lagen.



**Figur 1.** Företagets saneringsmöjligheter. (Laakso m.fl. 2010, 100).

Att frivilligt försöka sanera företaget innebär, att man försöker göra företaget livsdugligt igen utan att gå de rättsliga vägen. Det finns flera saker man kan se över i företaget. De ekonomiska problemen som beror på interna aspekter kan man försöka åtgärda genom att ändra på företagets organisation. Beror den svåra ekonomiska situationen på externa omständigheter är det företagets strategi man ska se över. Att komma till rätta med svåra ekonomiska problem tar ofta flera år, så vilken tidpunkt och vilka metoder man väljer för att försöka lösa situationen har stor betydelse för hur bra man lyckas. Fastän man ändrar på företagets verksamhet kan

det ta lång tid innan man ser resultaten rent ekonomiskt. (Laakso m.fl. 2010, 99-102).

För att rädda situationen kan företaget för det första försöka diskutera med fordringsägarna angående betalningstiden. Ledningen kan också fundera på, hur de kunde få mera inkomster och snabbare in pengar samt hur de skulle kunna minska på sina utgifter, för att i slutändan ha mera pengar kvar. (Laakso m.fl. 2010, 92).

De åtgärder man kan använda sig av för att få en bättre ekonomi kan vara antingen passiva eller aktiva. För att få ekonomin att gå ihop kan man behöva ta till passiva åtgärder som till exempel *åtstramningar* och *nedskärningar*. De aktiva metoderna i sin tur innebär att vara aktiv och söka sig till nya marknader och utveckla nya produkter för att ge företaget mera livskraft. Att satsa på marknadsföring har enligt undersökningar visat sig vara den effektivaste metoden för att långsiktigt förbättra den ekonomiska situationen. Att använda sig av passiva saneringsmetoder och sparåtgärder ger ofta inte företaget tillräckligt stora möjligheter till att få en ihållande lönsamhet. (Laakso m.fl. 2010, 100-102).

Man kan också fundera på om man kan använda sina tillgångar för att sköta betalningar som halkat efter. Det kan handla om att till exempel sälja finansiella tillgångar eller lagervaror. Ifall det finns fasta tillgångar som inte är nödvändiga för att verksamhetens ska fungera, kan man också sälja dem för att betala bort sina skulder. Som en sista utväg kan det också finnas en möjlighet att sälja egendom och sedan hyra den tillbaka. För att få in mera pengar kan företaget också låna mera främmande kapital eller skjuta in mera eget kapital för att sköta betalningarna. (Laakso m.fl. 2010, 93).

## 4 FÖRETAGSSANERING

Ifall företaget inte reagerar på sina betalningsproblem eller inte själva lyckas lösa de ekonomiska problem som finns, blir situationen i slutändan ohållbar. Ju längre problemen kvarstår och om insolvens är ett verkligt hot kan det bli fråga om en företagssanering som grundar sig på lagen eller alternativt konkurs. Ifall man ansöker om företagssanering kan företaget antingen få möjlighet till livsduglighetsanering, om verksamheten anses ha förutsättningar att fortsätta, eller likvidationssanering, som innebär att företagets alla tillgångar omvandlas till pengar. Ofta ansöker företag om företagssanering som grundar sig på lagen i ett för sent skede och det skulle vara en stor utmaning att kunna fortsätta verksamheten. (Laakso m.fl. 2010, 100).

I detta kapitel kommer det att redogöras för hur saneringsprocessen går till i stora drag. Allt från att ansökan lämnas in till tingsrätten, tingsrätten gör ett beslut i frågan och det görs ett saneringsprogram. Hur saneringen påverkar företaget och dess verksamhet kommer också att behandlas.

### 4.1 Företagssanering som grundar sig på lagen

I den lagstadgade företagssaneringen är målet att få uppgjort ett saneringsprogram, som slås fast av en domstol, som man hoppas ska kunna att rädda företagets fortsatta verksamhet. I saneringsförfarandet är det fordringsägarna som har makten eftersom det är de som ska godkänna hur saneringsprogrammet ska se ut. Domstolens uppgift är att besluta om att påbörja saneringsförfarandet och att slå fast saneringsprogrammet. Domstolens uppgift är inte att reda ut företagsekonomiska frågor, utan de ska enbart medverka i sådant som har att göra med de delaktigas rättsskydd. (Pinomaa 2001, 22).

När en företagssanering inleds träder reglerna i lagen om företagssanering i kraft. Dessa regler åsidosätter det, som i andra lagar stadgas om borgenärerna rätt till betalning, indrivning av sina fordringar och åtgärder de kan ta till för att säkra betalningen av sin fordran, om fordran hör till saneringsskulden. Fordringsägarna kan alltså inte hänvisa till andra lagar för att rättfärdiga indrivningsåtgärder eller

verkställighetsåtgärder (t.ex. vräkning) när gäldenären ligger i företagssanering. Eftersom enskilda näringsidkare och de ansvariga bolagsmännen i öppna bolag och kommanditbolag har personligt ansvar för bolagets skulder har de också personligt ansvar för skulderna i saneringsförfarandet. Men regeln om åsidosättning av bl.a. indrivning tillämpas även då det gäller det personliga ansvaret för företagets skulder. Borgenärerna kan alltså inte försökaindriva sina fordringar, varken från företaget eller från näringsidkaren eller de ansvariga bolagsmännen personligen. (Pinomaa 2001, 22-23).

## 4.2 Ansökan

Beroende på vilken företagsform det är fråga om, kan företaget på olika sätt besluta om att ansöka om företagssanering. För en enskild näringsidkare räcker det att själv besluta sig för att ansöka om företagssanering. I ett *öppet bolag* eller *kommanditbolag* måste alla ansvariga bolagsmän godkänna beslutet. (Pinomaa 2001, 23).

I ett *aktiebolag* är det bolagsstämman som tar beslutet om att ansöka om företagssanering. Om styrelsen anser det vara brådskande kan även den lämna in ansökan, men måste då också samtidigt samla bolagsstämman för att ta beslut om att fortsätta ansökan. I andelslag är det dess styrelse som kan ansöka om att påbörja ett saneringsförfarande. (Pinomaa 2001, 23).

Saneringsansökan anhängiggörs när den kommer in till domstolens kansli. Förutom att den som har ekonomiska svårigheter själv kan ansöka om företagssanering kan också ansökan om att påbörja en företagssanering komma från andra håll. En borgenär, eller flera tillsammans, kan ansöka om företagssanering för gäldenären ifall man kan bevisa att man har en fordringar på företaget och det behövs göras en företagssanering. Det räcker att borgenärerna vid behov kan visa att skuldförhållandet finns, med hjälp av t.ex. en räkning som grund. (Pinomaa 2001, 31).

Vad gäller de skulder som hör till saneringsskulden så sätter ansökan om företagssanering stopp på ansamlingen av förseningsränta och andra dröjsmålskostnader som annars skulle öka på skulden. (Lindström 2011, 486).

När en ansökan om företagssanering gjorts ska företaget betala alla nya skulder när de förfaller till betalning, eftersom dessa inte hör till saneringsskulden och berörs inte av det tillfälliga betalningsförbudet. Att de nya skulderna inte omfattas av betalningsförbudet innebär att ifall de inte betalas kan de drivas in och utsökas av borgenärerna. Detta i sin tur kan hindra hela företagssaneringen. (Lindström 2011, 486).

### **4.3 Behandling i domstolen**

Företagssaneringsärenden behandlas av 14 tingsrätter i Finland. Dessa är Ålands, Esbos, Södra Karelen, Helsingfors, Mellersta Finlands, Lapplands, Uleåborgs, Birkalands, Österbottens, Norra Savolax, Norra Karelen, Päijänne-Tavastlands, Satakuntas och Egentliga Finlands tingsrätter. Den domstol som har hand om ärenden är den inom vars domkrets gäldenären huvudsaken har sin förvaltning. (Domkretsarna).

Ifall både en företagssanerings- och konkursansökan anhängiggjorts i tingsrätten på samma gång, kommer domstolen att avgöra företagssaneringsansökan först. Företagssanering ses alltså som en primär lösning framför konkurs. Ifall domstolen beslutar att inleda saneringsförfarandet kan inte företaget längre sättas i konkurs, förutom i undantagsfall. (Makkula 2007).

När ett företag har ansökt om företagssanering i tingsrätten, har företaget rätt att kräva att de så kallade tillfälliga förbuden träder i kraft, för att trygga att företagssaneringen ska lyckas. Till de tillfälliga förbuden hör bland annat att gäldenären inte får betala saneringsskulder eller ge säkerhet för dem och som tidigare nämnt får borgenärer inte driva in, utsöka sina fordringar eller till exempel realisera gäldenärens egendom. Förbuden finns till för att hindra borgenärerna från att ta till dessa metoder så fort de får reda på att ansökan om företagssanering gjorts och på det sättet försöka trygga betalningen av de egna fordringarna. De tillfälliga förbuden är i kraft tills dess att domstolen tagit ett beslut om företagssanering. (Lindström 2011, 285-286).

För att domstolen ska besluta om att en företagssanering kan påbörjas ska ett av följande tre krav uppfyllas. För det första, ifall den skyldige tillsammans med minst två borgenärer, vars sammanlagda fordringar uppgår till minst en femtedel av gäldenärens kända skulder, tillsammans lämnar in ansökan om företagssanering behöver domstolen inte utreda ifall gäldenären är insolvent eller hotas av insolvens innan ett beslut kan tas huruvida saneringen ska påbörjas eller inte. Om inte en sådan gemensam ansökan har gjorts ska domstolen meddela de mera betydande borgenärerna om att ansökan gjorts och ge dem möjlighet att uttala sig om saken. (Pinomaa 2001, 32-26).

För det andra kan domstolen besluta att påbörja en företagssanering om det i ansökan framkommer att företaget hotas av insolvens. Om företaget själv ansöker om företagssanering ska de till sin ansökan bifoga en sådan utredning som visar detta. Ifall det är en borgenär som gör ansökan ska denna göra en tillräcklig utredning av gäldenärens ekonomiska ställning. Hur mycket bevisning som krävs av borgenären beror på om gäldenären godkänner saneringsansökan eller inte. (Pinomaa 2001, 36).

Det tredje alternativet är att man påbörjar en företagssanering när företaget redan är insolvent. Detta kräver dock att det inte är uppenbart att en företagssanering inte skulle avhjälpa företagets betalningsoförmåga eller att en företagssanering enbart tillfälligt skulle göra situationen bättre. Om man med stor säkerhet kan anta att en företagssanering i långa loppet inte kan göra ett företag livsdugligt får domstolen inte ge tillstånd att fortsätta företagssaneringen, i sådana fall är konkurs det enda rätta alternativet. (Pinomaa 2010, 37).

#### **4.4 Företagssaneringens förutsättningar och hinder**

Förutsättningen för att en företagssanering ska kunna påbörjas är alltså att någon av de tre punkterna i föregående stycke passar in på företaget, kort sagt;

- Gäldenären har gjort saneringsansökan tillsammans med minst två borgenärer vars fordringar uppgår till minst en femtedel av alla skulder



- Gälldenären hotas av insolvens och en företagssanering skulle vara mera fördelaktigt för borgenärerna
- Gälldenären är insolvent (L 25.1.1993/47).

Om något av alternativen passar in på företaget kan ett saneringsförfarande påbörjas, ifall domstolen inte hittar något hinder för företagssaneringen. Dessa hinder är:

- Gälldenären är insolvent, och en företagssanering skulle ändra på detta endast tillfälligt
- Gälldenärens tillgångar räcker inte ens till för att täcka de kostnader som företagssaneringen förorsakar och gälldenären klarar inte av att betala skulder som uppstår efter att saneringen påbörjats
- Gälldenären har lämnat in en ansökan, för att hindra borgenärernas planerade indrivningsförfarande
- Det finns anledning att tro att det inte finns förutsättningar att få till stånd och följa en saneringsplan
- Gälldenärens bokföring är till stor del bristfällig
- Gälldenären eller en person som verkat i dess ställe har i verksamheten som är mål för företagssanering gjort sig skyldig till eller anklagas för bokföringsbrott eller gälldenärsbrott
- Gälldenären, företagets ansvariga bolagsmän eller en person som hör till företagets ledning har handlat på ett sådant sätt som gör att personen kunde ges förbud att driva näringsverksamhet
- Gälldenären, företagets ansvariga bolagsmän eller en person som hör till företagets ledning har i verksamheten som är som mål för saneringen brutit mot ett näringsförbud eller misstänks för ett sådant brott

Även fast en företagssanering redan skulle ha påbörjats kan beslutet tas tillbaka om något av de nämnda hindren uppdagas efter att saneringen påbörjats. (Lindström 2011, 484-485).

Om det inte finns några hinder för att påbörja saneringsförfarandet kan domstolen besluta att inleda det och ska då utse en utredare och eventuellt en borgenärsdelegation, som företräder borgenärerna och fungerar som rådgivande och övervakande organ i utredningen. I och med att saneringsförfarandet inleds träder de egentliga förbuden i kraft, det vill säga betalnings-, indrivnings- och verkställighetsförbud. Också andra administrativa sanktioner som kan vara skadliga för företaget förhindras, sådana kan vara till exempel att företaget skulle tas ur förskotts- eller uppbörsregistret eller få sitt trafik- eller saneringstillstånd indraget. (Faser under saneringsförfarandet).

Den person som av domstolen utses till utredare ska vara någon som passar för uppgiften och är villig att fungera i rollen som utredare. Personen behöver ha kunskap om juridik och ekonomi samt ska anses vara hederlig. Utredarens uppgift är först att göra en grundläggande utredning om företagets ställning. Under tiden ska utredaren även följa med företagets verksamhet. Den viktigaste uppgiften en utredare har är att göra ett förslag till ett saneringsprogram. Utredaren ska samarbeta med både gäldenären och borgenärerna och försöka beakta de olika parternas intressen i samma mån. (Härmäläinen m.fl. 2009, 79; Faser under saneringsförfarandet).

Den finns även ett förfarande som kallas påskyndat saneringsförfarande där man kan säga att man förenar metoder från frivillig sanering och lagstadgad sanering. Målet med det påskyndade saneringsförfarandet är att göra domstolsbehandlingen av saneringsärendet så kort som möjligt genom att man så långt som möjligt gör klart saneringsprogrammet och både de främsta borgenärerna och gäldenärsföretaget godkänner programmet innan man lämnar in det till domstolen. Fördelarna med att använda sig av modellen för det påskyndade saneringsförfarandet är att företaget kan minska på de negativa publicitet som orsakas ett företag i sanering samt att borgenärerna har större möjlighet att påverka villkoren i saneringsprogrammet. (Påskyndat saneringsförfarande).

## 5 FÖRETAGSSANERINGSPROGRAM

Det hör, som redan tidigare nämnts, till utredarens uppgifter att föreslå ett företagssaneringsprogram. Tingsrätten ger en tidsbegränsning och inom den tiden ska utredaren lämna in sitt förslag till tingsrättens kansli. Vanligtvis är denna tid fyra månader, om det inte är fråga om ett mera omfattande eller svårt fall som gör att det behövs mera tid. Tingsrätten kan också ge mindre tid än fyra månader om de anser det vara befogat. (Pinomaa 2001, 102).

Vid uppgörandet av företagssaneringsprogrammet ska utredaren rådgöra med de som är delaktiga i ärendet, det vill säga företaget självt samt de som har fordringar på företaget. Att de delaktigas åsikter tas i beaktande är viktigt för att utredaren ska kunna komma fram till ett saneringsprogram som kan godkännas av borgenärerna. Inom den av tingsrätten utsatta tiden får också andra än utredaren ge förslag på saneringsprogram till tingsrätten. De som har den rätten är: företaget självt, en person som är personligen ansvarig för företagets skulder, de som äger mint en femtedel av företagets aktier eller andelar, borgenärer som står för minst en femtedel av alla säkerhetsfordringar och även de borgenärer som står för minst en femtedel av alla övriga skulder förutom säkerhetsfordringarna. Dessa har rätt att av utredaren kräva de uppgifter de behöver för att kunna ge ett förslag. Anledningen till att man ger andra än utredaren möjligheten att föreslå saneringsprogrammets innehåll är att det finns olika sätt att lösa företagets insolvens på beroende på vad man fokuserar på, till exempel om det är företagets fortsatta verksamhet eller att se till borgenärernas intressen. Ifall andra än utredaren kommer med förslag är det ofta företagets ägare som gör det, men det är ovanligt att någon förutom utredaren överhuvudtaget kommer med förslag. (Pinomaa 2001, 202-203).

### 5.1 Innehåll

Ett företagssaneringsprogram ska innehålla en beskrivning av företagets ekonomiska ställning, det vill säga vilka tillgångar och skulder samt förbindelser som finns. I programmet ska också tas upp hur verksamheten ska fortlöpa efter att saneringen påbörjats och huruvida organisationen ska ändras på något sätt samt vil-

ken ställning företaget och borgenärerna har. I saneringsprogrammet ska också ges en indelning av borgenärerna i olika grupper. Ofta är borgenärer med säkerhetsfordringar i en skild grupp från de övriga. Även små fordringsägare bildar ofta en egen grupp och de brukar få sina fordringar betalda i sin helhet. En eventuell ändring av bestämmanderätten inom företaget ska redogöras för i saneringsprogrammet. (Pinomaa 2001, 102-103).

I företagssaneringsprogrammet ska det beskrivas vilka avsikter det finns att fortsätta verksamheten och i vilken omfattning. Eventuella förändringar i företagsformen, bolagsordningen, stadgarna samt bolagsavtalet eller i företagets organisation, som hänger ihop med detta ska också nämnas. Sådana arrangemang som gäller gäldenärens tillgångar ska också tas upp. Det ska framkomma om tillgångarna förblir hos gäldenären eller om de ska realiseras eller överlåtas, och i sådana fall, hur de ska realiseras eller överlåtas samt vad som görs med intäkter som kommer att komma in på grund av dessa arrangemang. Också åtgärder som gäller personalen ska finnas med i programmet, samt bestämmelser om hur vederlag eller någon annan ersättning för arbetsprestationer ska betalas till gäldenären, en bolagsman eller aktieägare i gäldenärsbolaget eller till någon närstående till dem, och vilka grunder det ska finnas för betalningen. Hur saneringsprogrammet ska finansieras och uppföljas ska också redogöras för. (L 25.1.1993/47).

## **5.2 Skuldregleringar**

När det gäller skulderna ska det i saneringsprogrammet finnas ett betalningsprogram, där det framgår vilka skuldregleringar som gjorts och hur betalningstidtabellen ser ut för varje skuld skilt för sig. Det ska även finnas en uppskattning av hur mycket utdelningen skulle ha varit för varje skuld om företaget skulle ha gått i konkurs istället för att försöka sig på företagssanering. I programmet ska också framgå eventuellt gjorda kvittningar av skulder och det ska redogöras för vilka konsekvenser saneringen har för borgensmän och andra gäldenärer samt vilken betalningsskyldighet de har gentemot borgenären. (L 25.1.1993/47).

I saneringsprogrammet kan man reglera saneringsskulderna på följande sätt:

- Ändra skuldens betalningstid
- Bestämma att betalningen först ska användas för att minska på lånet och först därefter till kreditkostnaderna
- Minska på företagets skyldighet att betala kreditkostnaderna för den återstående kredittiden
- Sänka beloppet av en skuld (detta gäller inte de skulder som det finns säkerheter för)

Man kan också genom skuldregleringar bestämma att betala skulden helt eller delvis genom att antingen ta en ny skuld för det ändamålet eller genom att ersätta borgenären med andra prestationer, till exempel aktier. Resultatregleringar får inte användas så att borgenärens rätt till betalning kränks mer än skäligt för att saneringsprogrammet ska hålla. Enligt huvudprincipen ska alla borgenärer som vanligtvis har lika rätt till betalning även ha det i de skuldregleringar som gjort i saneringsprogrammet. Detta betyder att alla säkerhetsskulder ska behandlas på liknande sätt och alla övriga skulder ska ha samma inbördes ställning. (Pinomaa 2001, 106-107).

### **5.3 Verkställande och övervakning**

När ett förslag till saneringsprogram lämnats in till domstolens kansli, ska de berörda ges tid att ge ett uttalande om förslaget. Om inte förslaget är komplett med alla utredningar, åtgärder och regleringar som krävs ska domstolen ge sökanden mera tid för komplettering. Domstolen har inte rätt att genast avvisa förslaget. (Pinomaa 2001, 114-115).

När alla delaktiga har fått möjlighet att säga sitt om saneringsprogrammet, ges den som gjort förslaget möjlighet att göra ändringar i det och ta i beaktande de kommentarer som gjorts och sedan ge sitt slutgiltiga förslag till domstolen. Förslaget kan sedan godkännas genom röstning av de röstberättigade fordringsägarna. De röstberättigade fordringsägarna delas in i grupper, ofta fordringsägare med säkerhet, och övriga fordringsägare (förutom små fordringsägare som ofta är en skild grupp utan rösträtt). Ett förslag kan godkännas som saneringsprogram om alla kända borgenärer godkänner det eller om majoriteten av alla de olika grupperna

av borgenärer röstar för förslaget. Förslaget kan också godkännas fastän man inte får stöd av alla gruppmajoriteter ifall det inte finns något som enligt lagen skulle hindra godkännandet av förslaget. (Pinomaa 2001, 118-120).

För att följa med hur saneringsprogrammet verkställs kan man tillsätta en övervakare. Att en sådan ska utses kan bestämmas om i saneringsprogrammet, eller så kan borgenärerna kräva att en sådan ska finnas. Övervakarens uppgift är att för borgenärernas räkning se till att saneringsprogrammet följs lagenligt och även övervaka andra åtgärder som ingår i saneringsprogrammet. Personen som väljs till övervakare är ofta samma person som den som fungerat som utredare, men kan också vara någon annan person. (Pinomaa 2001, 133).

#### **5.4 Företagets fortsatta verksamhet**

När ett skuldsaneringsprogram fastslagits, bestämmer saneringsprogrammets innehåll hur företaget ska förhålla sig till saneringsskulderna och övriga nämnda rättsförhållanden. Att ett saneringsprogram slagits fast innebär också att okända skulder slutar gälla, om inte saneringsprogrammet uttryckligen säger annat. (Pinomaa 2001, 88).

Företagets verksamhet är tänkt att fortsätta som vanligt efter att det tagits ett beslut om att göra en företagssanering. Det finns dock några begränsningar vad gäller företagets näringsverksamhet. Företaget får inte:

- skuldsätta sig ytterligare
- ge säkerheter eller gå i borgen för andras skulder
- överlåta företaget eller delar av det, inte heller tillgångar eller rättigheter som är nödvändiga för företagets verksamhet
- säga upp avtal som är nödvändiga för företagets verksamhet
- överlåta sina tillgångar till konkurs

(Pinomaa 2001, 88-89)

Företagets sanering kan inte lyckas om företagets verksamhet inte fortsätter under tiden för saneringen. Om företaget inte fortsätter sin normala verksamhet, och

detta leder till att största delen av borgenärerna säger upp affärskontakten med saneringsföretaget, är chansen stor att företaget går i konkurs under tiden för saneringen. (Lindström 2011: 492).

## 6 FÖRETAGSSANERINGENS FRAMGÅNG

I detta kapitel kommer jag att närmare gå in på några av de saker som påverkar hur bra företagssaneringen lyckas.

Det finns många faktorer som påverkar företagssaneringens framgång. Redan i det stadiet då man ska utreda om företaget är lämpligt för företagssanering ser man på företagets storlek, bransch, nuvarande och kommande (uppskattade) lönsamhet, likviditet och soliditet samt skuldförhållanden. Att man gör det beror på att just dessa faktorer har visat sig vara av avgörande betydelse för saneringen framgång. (Laakso m.fl. 2010, 103).

Att veta om ett företag är lämpligt för företagssanering kan vara svårt att bedöma i det inledande skedet och det är först när saneringsprogrammet följts till slutet som man får det slutgiltiga svaret på frågan. Om man vill komma fram till ett saneringsprogram som lyckas från början till slut är det viktigt att först svara på följande frågor;

1. Vilka egenskaper hos målföretaget och ägarna är speciellt utmanande?
2. Finns det tillräckligt med beslutsamhet och intresse för saneringsförfarandet? Kan man få igång saneringen utan att under tiden tillföra mera problem?
3. Hur väl har betalningsproblemens orsaker analyserats?
4. Hur bra har man kunnat göra ett åtgärdsprogram för att eliminera problemen?
5. Leder skuldregleringarnas stränghet till ett balanserat saneringsprogram?
6. Har processen framskridit på ett sätt som kan anses normalt i fallets natur?

(Laakso m.fl. 2010, 195)

Under följande underrubriker kommer jag ta upp en del saker man kan beakta när man svarar på dessa frågor. Till sist kommer jag också ta upp vad som händer ifall företagssaneringen inte lyckas.



## 6.1 Företagets egenskaper

Företagets möjligheter att få en lyckad företagssanering påverkas bland annat av företagets ålder, näringsverksamhetens behov av omsättningstillgångar samt dess personalstruktur. Ju äldre ett företag är desto mera etablerad är verksamheten. Detta gör att det är lättare att se var problemen finns jämfört med ett yngre företag där det kan vara svårt att identifiera ett problem som ligger i skymundan bakom ett annat. Att kunna definiera problemen är en förutsättning för att kunna göra en bra plan för att åtgärda dem. (Laakso m.fl. 2010, 176-178).

Ifall ett företag har en verksamhet som behöver stora mängder omsättningstillgångar för att kunna fungera optimalt, kan det göra det mera utmanade att lyckas med företagssaneringen. Kanske skulle sortimentet behöva utökas för att göra lönsamheten bättre, men eftersom det inte finns tillräckligt med medel för att kunna köpa det med de nuvarande inkomsterna från verksamheten, är finansieringen ett problem. Att ha varor i lager innebär också en osäkerhet och en risktagning för företaget, en risk som inte finns på samma sätt i företag som fungerar i servicebranschen. (Laakso m.fl. 2010, 176-178).

Om ett företag har mycket visstids-, deltids- och säsongsanställda tyder det på att företaget arbetar i en bransch där försäljningsvolymen är ostabil eller säsongsbetonad. Små företag kan vara mycket beroende av enskilda uppdrag eller projekt och att förlora ett uppdrag kan leda till arbetslöshet för en tid. I saneringsprogrammet kan man behöva ta detta i beaktande och göra en betalningsplan som är anpassad efter omständigheterna för att säkerställa att saneringen kan fortsätta. (Laakso m.fl. 2010, 176-178).

En annan sak som påverkar företagssaneringens förutsättningar att lyckas är balansomslutningen. I balansomslutningen syns vilket värde företagets fasta tillgångar har. Ju större balansomslutning desto fler finns det som är intresserade av företagets öde. Om borgenärerna är angelägna om att företaget ska kunna fortsätta sin verksamhet leder det till att saneringsprogrammet har bättre möjligheter att lyckas. (Laakso m.fl. 2010, 154).

## 6.2 Företagets ägare

Företagets ägare och ledning har en betydande roll i saneringen. För dem är det viktigt att lyckas med saneringen och de vet att om den misslyckas leder det ofta till personligt ansvar för skulderna (beroende på bolagsform). Det viktigt att ägarerna och ledningen är villiga att ändra sitt sätt att leda verksamheten för att saneringen ska kunna lyckas. (Laakso m.fl. 2010, 154).

Man har även kunnat påvisa att företagsformen, företagarens kön och ägarens eventuella andra företagsintressen är faktorer som i viss mån kan påverka utgången av företagssaneringen. Om man jämför bolagsformerna så har studier visat att det är personbolag som är mest benägna att lyckas med företagssaneringen. Förutsättningarna att företagssaneringen lyckas är störst om företaget ägs av ett par, och är det endast en ägare lyckas en kvinna oftare än en man. (Laakso m.fl. 2010, 176).

Om företagets ägare har andra företag samtidigt kan det utgöra en fara för saneringen eftersom det tävlar om företagarens tid. Ägaren har en nyckelposition i saneringen och ifall ägaren har flera företag kan det vara ödesdigert för företaget i företagssanering. Det andra företaget kan fungera som en bakdörr för ägaren, och det kan kännas enkelt och ibland vara ekonomiskt lönsamt för ägaren att ge upp kampen om att fortsätta saneringsföretagets verksamhet och helt enkelt satsa på det andra företaget istället. (Laakso m.fl. 2010, 176-177).

## 6.3 Processens normala framgång

Om man kan få till stånd ett förslag till ett saneringsprogram inom den utsatta tiden och man kan slå fast förslaget till saneringsprogrammet inom 3-4 månader efter att behandlingen av förslaget påbörjats och hela processen i sin helhet tar ca 6-8 månader, kan man säga att förfarandet gått i normal takt. Om man stöter på sådant som leder till fördröjningar eller om processen å andra sidan går ovanligt snabbt kan det tyda på problem. Om processen tar snabbare i kalendertid än den normala, finns det risk för att man har sett för ytligt på vad som ska beaktas i saneringen. Om processen å andra sidan tar lång tid, tyder på att det kan vara en för

stor utmaning att få till stånd en lyckad företagssanering eller att företagssaneringen i sig kan föra med sig mera problem. (Laakso m.fl. 2010, 167).

#### **6.4 Saneringsprogrammets stränghet**

Ett saneringsprogram kan anses vara strängt ifall alla uppskattade inkomster i fortsättningen enligt programmet ska gå till att betala av på skulderna. Ett sådant saneringsprogram är inte det bästa alternativet om man vill säkra företagets fortlevnad. Företaget behöver en del medel att röra sig med och ett för strängt saneringsprogram kan begränsa företagets verksamhet och på det sättet göra skada för företaget. Att försöka styra verksamheten med alltför stränga tyglar kan också göra arbetet svårt för företagets ägare och ledning och motivationen kan gå förlorad. (Laakso m.fl. 2010, 158).

Att man har valt en övervakare för att se hur saneringsprogrammet följs och framskrider är också en faktor som påverkar hur saneringsprogrammet lyckas. Övervakaren kan påverka hur den enskilda saneringen framskrider, vad som görs och vad som lämnas ogjort. (Laakso m.fl. 2010, 175-176).

#### **6.5 Företagssanering utan framgång**

Om saneringsprogrammet inte följs förfaller det och företagssaneringen är inte längre i kraft. Detta betyder att borgenärerna får tillbaka sin rätt till betalning i samma utsträckning som om företagssaneringen aldrig fastslagits, vilket innebär att borgenärerna till exempel har rätt till ränta samt därtill dröjsmålsränta även för tiden under företagssaneringen. Att saneringsprogrammet avslutas är därför ett verkligt hot för gäldenären och en sporre att försöka hålla sig till saneringsprogrammet. (Härmäläinen m.fl. 2009, 220-221).

Ifall ett företag i sanering sätts i konkurs under företagssaneringen, förfaller saneringsprogrammet. En konkursansökan kan grunda sig på att saneringsprogrammet inte följts, att man inte betalt en skuld under saneringsprocessen eller på en ny skuld. Om företaget efter en företagssanering går i konkurs är det fråga om en vanlig konkurs som följer konkurslagstiftningen, det vill säga att konkursen förut-

sätter att företaget är insolvent och det finns uppenbara fordringar. (Härmäläinen m.fl. 2009, 225-226).

## 7 EMPIRI

Den empiriska delen av detta arbete kommer att bestå av två intervjuer. De intervjuade är Per Vilén, VD för bokföringsbyrån Bäck & Vilén och advokaten Christian Näsman på advokatbyrå Näsman & Båsk. Båda företagen är verksamma i Vasa. Både Vilén och Näsman har i sina arbeten kommit i kontakt med företagsaneringar och jag har valt att intervjuar dessa personer för att de har varit delaktiga i flera företagssaneringsprocesser och kan därför ge sina synpunkter på företagssaneringar från ett brett perspektiv.

### 7.1 Forskningsmetodik

Att göra intervjuer är en *kvalitativ* forskningsmetod. Jag valde att göra en kvalitativ undersökning eftersom jag ville få mera detaljerade och komplexa svar, något som jag inte skulle ha kunna få ifall jag exempelvis skulle ha skickat ut enkäter med färdiga svarsalternativ istället. Genom att ställa enkla och raka frågor som respondenten fick svara på med egna ord ville jag fram deras åsikter om ämnet. När intervjufrågorna formuleras ska man undvika ledande frågor, outtalade förutsättningar och värderade frågor. Man ska också tänka på att ställa endast en fråga i taget. Detta är viktigt för att undvika att påverka svaret man får och undvika missförstånd. (Trost 2005, 7; Bell 2006, 159).

Intervjufrågorna jag använt mig av i undersökningen finns med som bilaga två i detta arbete. Syftet med lärdomsprovet är att ge svar på frågorna: Hurudana företag är lämpade för företagssanering? Hur går företagssaneringsprocessen till? När är företagssanering ett bra alternativ och vad påverkar om den lyckas? Intervjufrågorna har formulerats för att få fram respondenternas åsikter i dessa frågor.

### 7.2 Reliabilitet och validitet

Alltid när man gör en undersökning ska man granska hur man samlat in informationen för att kunna avgöra om den är tillförlitlig. Undersökningens reliabilitet och validitet är mått på detta. Med *reliabilitet* menas huruvida undersökningen skulle få samma resultat om den skulle göras om vid ett annat tillfälle eller av en annan intervjuare. (Bell 2006, 117).

De jag intervjuade har länge arbetat inom sina branscher och kommit i kontakt med företagssaneringar ett flertal gånger, vilket har gett dem klara åsikter inom det undersökta ämnet. Detta betyder att svaren troligtvis skulle vara ganska likadana ifall undersökningen gjordes vid en annan tidpunkt. Jag har ställt neutrala frågor och försökt att inte styra respondenternas svar och därför anser jag att reliabiliteten i min undersökning är god.

*Validiteten* är något som beskriver undersökningens giltighet. Det betyder att intervjufrågorna ska vara utformade på ett sådant sätt så att de ger svar på det man söker efter. Svaren ska vara trovärdiga och kunna stå som grund för de tolkningar man gör av resultaten. Om frågan inte mäter det den är avsedd att mäta är validiteten dålig. I min undersökning har jag försökt hålla frågorna korta och enkla, för att undvika tolkningsfrågor och göra det enkelt för respondenten att veta vad det är jag frågar efter, och på det sättet få svar med bra validitet. (Bell 2006, 117-118).

## 8 RESULTAT

I detta kapitel kommer jag att redovisa resultatet av intervjuerna som gjordes med Vd:n för en bokföringsbyrå, Per Vilén, den 20.11.2014 och advokaten Christian Näsman den 4.12.2014. De hade båda fått möjligheten att se intervjufrågorna på förhand men enbart Näsman tog dem möjligheten. Båda intervjuerna bandades in med respondenternas tillstånd.

### 8.1 Intervju med Per Vilén

Min första intervju gjordes med *Per Vilén*, VD för Bäck & Vilén företagstjänst i Vasa. Han har kommit i kontakt med företagssaneringar när några av företagets bokföringskunder har genomgått en företagssanering.

#### 8.1.1 Lämpliga företag för företagssanering

Enligt Vilén är sådana företag som har en lönsam del i sin verksamhet och en del av verksamheten som behöver sanering mest lämpliga för företagssanering. Målet med en företagssanering är att företaget ska ha en fungerande verksamhet. Företaget måste kunna visa att de i fortsättningen ska kunna driva en lönsam verksamhet, och för det krävs att man ändrar på något. Att börja en företagssanering och sedan fortsätta som tidigare leder ofta inte till ett bättre resultat.

#### 8.1.2 Företagssanering eller konkurs

Näringsidkare och ansvariga bolagsmän i personbolag har personligt ansvar för företagets skulder vid en konkurs. Därför kan det för sådana bolag vara till större nytta att försöka sig på en företagssanering för att få bukt med dem. Vilén påpekar att i ett aktiebolag har inte ägarna samma ansvar utan där kan företaget gå i konkurs och enbart företagets tillgångar riskeras, inte ägarna hus och hem. Ifall de största borgenärerna har säkerheter för sina skulder, tycker de ofta att det är lika bra att företaget går i konkurs och vill inte lägga tid på en företagssanering.

Företagssanering ska inte ses som någon mirakelmetod som löser alla problem. Ofta har företaget dragit på sig betalningsanmärkningar och fått ett dåligt rykte

redan innan företagssaneringen. Också själva företagssaneringen i sig själv kan leda till mera negativ publicitet eftersom det då blir mera allmänt känt att företaget har ekonomiska problem. Företaget har kanske svårt att få exempelvis banklån och leverantören kanske kräver förskott för att sälja till företaget. Ansökan om företagssanering kommer ofta från någon utomstående och krisen är då redan ett faktum och skadan svår att reparera. Ofta söks det om företagssanering för sent, konstaterar Vilén.

Enligt Vilén är det bättre att vara proaktiv när man börjar märka att man har problem och försöka göra egna betalningsarrangemang, än att i ett senare skede göra en företagssanering. Till exempel kan man försöka komma överens om betalningsvillkoren för sina banklån. Ofta är aktiebolag i en bra förhandlingsposition, speciellt om de inte har personlig borgen för sina banklån. Banken går då ofta med på att bolaget betalar mindre eftersom de vet att de kanske skulle få ännu mindre pengar tillbaka om företaget skulle gå i konkurs.

I många fall skulle Vilén säga att det är bättre för ett aktiebolag att gå i konkurs än att göra en företagssanering. Speciellt om man har betalningsanmärkningar som syns i registret i fem år framåt, och gör det svårt att få t.ex. banklån. Om ägarna inte har näringsförbud eller liknande, kan det i så fall vara bättre att starta ett nytt företag från noll och få en ny start, även om det är en tung process att göra på det sättet. Med detta är också något som måste ses på från fall till fall.

### **8.1.3 Påverkar om företagssaneringen lyckas**

Om en företagssanering ska lyckas beror det långt på företagarna och deras sätt att hantera situationen. En företagssanering borde inte ses som ett ”andningshål” som ger ägarna lite mera tid att konsumera mera, konstaterar Vilén. Företagaren måste kunna erkänna problemen och faktiskt vilja göra någonting åt dem. Ofta är företagare optimistiska och tror det ska gå bättre nästa månad och förtränger fakta, och därför görs ingen åt problemen i tid. En företagssanering kan också bero på t.ex. att företagaren har gjort ett stort projekt och har haft stora utgifter men sedan aldrig får betalt för det. I sådana fall kan företaget vanligtvis vara lönsamt men har



fått problem på grund av att någon annan inte kan betala och företagaren har varit för ”snäll” och inte krävt betalt för sina tjänster.

Ett bra saneringsprogram är enligt Vilén vara ärligt, sant och realistisk. Företaget ska ha förutsättningar att klara av att följa det. Ibland har man på bokföringsbyrån kunnat se att det varit bra att företagarna lämnat bort betalningsansvaret till någon utomstående, i detta fall till exempel att Bäck & Vilén sköter betalningarna eftersom det gör det svårare för företagaren att använda pengarna på mindre viktiga saker.

#### **8.1.4 Företagssaneringsprocessen och utvecklingen**

Företagssanering är en byråkratisk och ingen enkel process. Det krävs att företagaren har tillräckligt med tid att satsa för att få det att fungera. Innan man får gjort ett saneringsprogram krävs det hårt arbete och alla borgenärer ska samlas och få säga sin åsikt. Vilén har inte så mycket att säga om själva företagssaneringsprocessen, eftersom det är jurister som håller i den. När saneringsprogrammet är uppgjort är det enkelt bara man följer det.

Hur utvecklingen har varit sedan år 1993 då lagen om företagssanering trädde i kraft har varit vågade Vilén inte uttala sig om eftersom de inte har haft tillräckligt många kunder i företagssanering. Konjunkturer är något som påverkar antalet företagssaneringar. Vilén anser inte att man i allmänhet borde använda sig av företagssanering flitigare.

## **8.2 Intervju med Christian Näsman**

Min andra intervju gjorde jag med *Christian Näsman*, advokat på Näsman & Båsk. Advokatbyrån har specialkunnande inom bland annat konkurs- och saneringsförfarande.

Näsman har haft olika roller i företagssaneringsprocessen och har fungerat som både utredare och övervakare i saneringsmål. I vissa fall har han företrätt någon borgenär som velat motsätta sig ett saneringsförfarande.

### **8.2.1 Lämpliga företag för företagssanering**

Enligt Näsman har det inte så stor betydelse hurudant företag det är för att det ska vara lämpligt för företagssanering. Han nämnder två saker som är viktiga för att det ska finnas förutsättningar för en företagssanering. Det ena är att det måste finnas en livskraftig verksamhet i företaget som går att rädda. Det andra är att borgenärerna ska få mera ut av en företagssanering än av en konkurs.

I mindre företag och speciellt familjeföretag kan det vara svårt att få till stånd de förändringar som borde göras för att rädda företaget. Att byta ut ledningen är ofta inte ett alternativ eftersom det är ofta är ägaren själv och det är inte så lätt att börja göra saker annorlunda. Viljan och resurser att anställa någon ny finns ofta inte.

När det kommer till olika branscher menade Näsman att bland annat marknadsekonomi påverkar om det är en bra idé med företagssanering. Om det i Vasa finns stor konkurrens mellan t.ex. fem företag i en bransch och det går dåligt för ett av dem, så är det kanske bättre att gå i konkurs och det i sin tur ger bättre möjligheter för de övriga att klara sig.

### **8.2.2 Företagssanering eller konkurs**

För att borgenärerna ska vara intresserade av en företagssanering borde de ha någon morot. Enligt Näsman borde borgenärerna få ganska mycket mera ut av en företagssanering än vad de skulle få ut av en konkurs, eftersom de måste vänta på sina pengar i flera år och det är inte ens säkert att företagssaneringen lyckas.

Om ett företags problem beror på något oväntat som företaget inte hunnit reagera på, t.ex. att det har kommit en ny skattepraxis i branschen som påverkar lönsamheten, en stor kund försvinner eller om företaget råkat ut för förskingring, så kan företagssanering vara en bra idé.

Idén med lagen om företagssanering är att kunna rädda företag. En lyckad företagssanering är också bra ur ett samhällsperspektiv eftersom ifall de går i konkurs går man miste om arbetsplatser och skattebetalare.

En företagssanering har också en del negativa konsekvenser. När leverantörer och kunder får veta att företaget ansökt om företagssanering kan det vara att de drar sig undan och leverantörer kan välja att sluta sälja på kredit och vill ha förskottsbetalning. På grund av det tycker Näsman att det ibland kan vara bättre att göra en frivillig sanering, eftersom man då inte hamnar i olika register och alla inte behöver få veta. En företagssanering som inte lyckas leder till att skulderna ökar ännu mera, vilket gör det dyrare för företaget i slutändan och att borgenärerna får in ännu mindre än vad de skulle ha fått från början.

### **8.2.3 Påverkar om företagssaneringen lyckas**

Enligt Näsman vill man, speciellt inom små företag, så länge som möjligt klara sig själva. Man är ofta för optimistisk och tror att det ska vara en bättre dag imorgon, vilket gör att man drar sig för att söka hjälp. Detta betyder att det ofta är först när de får en konkursansökan mot sig som de börjar fundera på en företagssanering, vilket ofta är för sent.

Det viktigaste för att en företagssanering ska lyckas är att man får businessen lönsam och får ett kassaflöde. Företaget måste välja vad de ska satsa på och vad det kan ta bort. För att få detta att fungera kan det vara bra med personbyte i företagsledningen eller att anlita en konsult. Även en bra utredare kan vara till hjälp, men Näsman påpekar också att jurister inte nödvändigtvis är speciellt bra på business-tänkande. När man ansökt om företagssanering ska man därefter kunna klara av alla nya skulder, vilket gör att pengarna måste komma in snabbt när man ansökt om företagssanering.

Ett saneringsprogram är ofta femårigt, men kan också vara kortare eller längre. I saneringsprogrammet ska det finnas morötter för alla, både för företagaren som lägger tid och ork på att få ett skuldfritt företag och för borgenärerna som lånat ut sina pengar. Saneringsprogrammet borde också vara lättläst så att även mindre borgenärer som inte är vana att läsa saneringsprogram kan förstå dem.

#### 8.2.4 Företagssaneringsprocessen och utvecklingen

Företagssanering har enligt Näsman blivit mera allmänt känt under åren, speciellt bland stora borgenärer som t.ex. skatteverket och banker. Människor är mera medvetna om att möjligheten till företagssaneringen finns och antalet företagssaneringar har ökat i förhållande till antalet konkurser. Lagen har blivit mera tydlig och riktlinjerna för vad man får och inte får göra har blivit klarare. I början kritiserades lagen för att vara slarvigt gjord för att snabbt kunna rädda företag under lågkonjunkturen på 90-talet.

Företagssanering kunde användas ännu mera om företag med problem skulle ansöka om det tidigare och använda sig av den hjälp som finns att fås. Speciellt om man har stora privata säkerheter för företagets skulder är inte konkurs något bra alternativ och företagare skulle då kunna fundera på företagssanering istället.

När det gäller företagssaneringsprocessen så ser inte Näsman att det kunde göras på något annat bättre sätt. Om man vill ha en enklare process kan man satsa på frivillig sanering istället. I lagen tycker Näsman att man kunde ta betona mera vad man konkret kan göra för att få verksamheten lönsam. I processen borde man också få med personer som är mera insatta i den ekonomiska biten.

## 9 DISKUSSION

Detta arbete skulle redogöra för företagssaneringsprocessen i stora drag och ge en bild av företagssanering som juridiskt verktyg för företag, som har betalningsproblem och ekonomiska svårigheter. Målet var också att komma fram till när en företagssanering är ett bra alternativ som lösning på ett företags problem, och vad som påverkar om företagets sanering leder till ett bra resultat eller inte. I detta kapitel kommer jag att lyfta fram de viktigaste punkterna i svaren, som jag fick på dessa frågor utgående från intervjuerna och till viss del från teorin.

De olika källorna gav liknande svar på många av frågeställningar, vilket tyder på att svaren är ganska tillförlitliga. Man kunde i intervjuerna märka, att de två personerna som intervjuades svarade på frågorna ur lite olika perspektiv, vilket antagligen beror på att de kommer i kontakt med företagssaneringar på lite olika sätt. Vilén, som har hand om företags bokföring, är i många fall mera insatt i företagets verksamhet och vad som ligger bakom de ekonomiska problemen. Näsman ser däremot mera av den juridiska biten av det hela och var då igen mera insatt i själva företagssaneringsprocessen. Han lyfte också mera fram borgenärernas rättigheter. I vissa frågor kunde alltså deras svar komplettera varandra, eftersom de gavs från lite olika synvinklar. Att de intervjuade hade olika roller i saneringsförfarandet, ser jag som något positivt, eftersom det ger en mera heltäckande bild över företagssaneringar.

När man väger fördelar och nackdelar med en företagssanering är det många faktorer man kan ta i beaktande. Har företaget en verksamhet som har förutsättningar att kunna vara lönsam? Vilka konsekvenser skulle en företagssanering ha jämfört med en konkurs? Vad händer om den inte lyckas?

En sak som kom upp i teorin är att ett företag som så tidigt som möjligt börjar försöka åtgärda sina ekonomiska problem har störst möjlighet att lyckas (Laakso m.fl. 2010, 100). Det samma kommer också fram i intervjuerna. Både Vilén och Näsman är eniga om att företagare ofta är för optimistiska och inte tänker långsiktigt, och därför inte gör något åt problemen i tid. Om man inte reagerar på pro-

blemen och börjar fundera på företagssanering först när någon utifrån tycker att något borde göras är det ofta för sent att rädda företaget.

Om man ha möjlighet att ta till frivilliga saneringsåtgärder istället för lagstadgad företagssanering, är det ofta att föredra eftersom man då kan undvika att hamna i olika register och de ekonomiska problemen behöver inte bli kända utanför företaget. Frivillig företagssanering är samtidigt mindre byråkratiskt och leder inte till extra kostnader på samma sätt. Frivillig sanering har också den fördelen att företaget visar till sina borgenärer att de aktivt försöker göra något åt sina betalningsproblem, vilket gynnar företagets relationer till borgenärer och leverantörer.

Gör företaget inte frivilligt något åt problemen kan företagets problem bli allt värre och värre. Till slut kan företaget endast välja mellan konkurs eller företagsanering som grundar sig på lagen. I detta skede måste företaget besluta sig för om det är värt att försöka sig på företagssanering och få det godkänt av tingsrätten. Eftersom ansökan om företagssanering ofta kommer från annat håll och man då inte självmant kommit sig för att sanera företaget, har företaget antagligen redan hunnit få ett dåligt rykte bland kunder, leverantörer och banker. Förtroende för företaget finns alltså inte kvar. Företaget kan ha svårt att få lån och göra inköp på kredit, vilket försvårar en företagssanering.

Ifall det inte längre finns förtroende för företaget kan det för aktiebolag vara bättre att gå i konkurs, i sådana fall där ägarnas privata egendom inte riskeras. Ägarna kan då starta ett nytt aktiebolag där de satsar på den fungerade delen av verksamheten, och har då utan prickar i registret större möjligheter att få lån etc. I företagsformer där ägarna har personligt ansvar för företagets skulder är ägarna ofta mera motiverade att få företaget skuldfritt, eftersom hela deras egendom kan stå på spel.

Att ett företag i fortsättningen kan vara lönsamt är en förutsättning för att en företagssanering ska kunna ge ett bra resultat. Detta betyder att i alla fall någon del av verksamheten måste fungera. Ifall problemen berott på någon mera tillfällig orsak eller kanske att ledningen varit dålig kan det möjligen avhjälpas med skuldregleringar och omorganisation i företaget och då kan en företagssanering vara till

hjälp. Beror problemen däremot på mera ihållande faktorer, såsom att företaget är verksamt inom en utdöende bransch eller att konkurrensen inom branschen hårdnat på orten eller att ägarna inte kan hålla i pengarna, så skulle en företagssanering knappast hjälpa företaget på lång sikt.

En viktig faktor för en lyckad företagssanering är ägarnas motivation (Laakso m.fl. 2010, 154). Detta kommer också fram i intervjuerna. Ägarna måste vara villiga att satsa på företagssaneringen och vara beredda att göra förändringar i företaget. Att ansöka om företagssanering och sedan fortsätta som vanligt ändrar ofta inte på företagets situation. Att ändra på hur företaget fungerar kan ofta vara en utmaning i t.ex. familjeföretag där det är svårt att få in nya personer och influenser i företagets ledning. Detta kanske är lättare i aktiebolag där man exempelvis enklare kan byta ut Vd:n, som inte är en familjemedlem.

En företagssanering ska vara ett bättre alternativ för både företaget och borgenärerna, det vill säga att en företagssanering är mera lönsamt för båda parter. Varken företaget eller dess borgenärer ska förlora pengar på grund av en företagssanering jämfört med vilket resultat en konkurs skulle ha.

## 10 AVSLUTNING

När en ansökan om företagssanering lämnas in kan det vara svårt att veta vilka förutsättningar ett företag har att verkligen bli skuldfritt. En företagssanering tar flera år, och det är svårt att förutse hur verksamhetsförutsättningarna ser ut så pass långt fram. En företagssanering är alltid en risktagning. En företagssanering som misslyckas blir i slutändan dyrare för alla parter och har dessutom krävt mycket tid och energi av de inblandade. Å andra sidan leder en lyckad företagssanering till att man får ett fungerande och skuldfritt företag, vilket förutom företags ägare och borgenärer även gynnar samhället i form av arbetsplatser och skatteintäkter.

Företagssanering har allt mer börjat ses som ett insolvensförfarande som är att föredra i första hand framför en konkurs. Det har också blivit mera allmänt känt av aktörer i företagsvärlden. Men för att kunna få ut det mesta av en företagssanering, borde företag ansöka om företagssanering tidigare, då kunde ännu flera företag räddas.

I min undersökning valde jag att inte intervjua något företag i företagssanering, utan jag valde att istället intervjua personer som varit delaktiga i flera saneringsmål eftersom jag antog att de har en bredare kunskap om företagssaneringar. Som fortsatt forskning kunde man fokusera mera på något enskilt företag ett företag med betalningssvårigheter. Man kunde analysera verksamheten och se på vad som ligger bakom problemen, vad man kunde göra för att åtgärda dem och ifall företagssanering kanske kunde vara en alternativ lösning.

Från och med början av 2015 träder en lagändring i kraft som gör det lättare för enskilda näringsidkare att göra en skuldsanering för privatpersoner utan att behöva ge upp sin näringsverksamhet (Skuldsanering för privatpersoner). Detta kunde också vara intressant att forska mera i.



## KÄLLOR

### Böcker

Bell, J. 2006. Introduktion till forskningsmetodik. Studentlitteratur.

Härmäläinen, Malinen, Pirinen, Raitila, Sorri & Strang. 2009. Yrityssaneerauksen käsikirja. Helsingfors. Edita.

Laakso, T, Laitinen, E. K. & Vento, H. 2010. Uhkaava maksukyvyttömyys ja onnistunut yrityssaneeraus. Helsingfors. Talentum.

Lindström, J. 2011. Luotonvalvonta ja saatavien perintä. 3. förnyade upplagan. Helsingfors. Talentum.

Pinomaa, P. 2001. Saneerauskäytäntö. Helsingfors. Tietosanoma.

Trost, J. 2005. Kvalitativa intervjuer. 3:e upplagan. Lund. Studentlitteratur.

### Elektroniska publikationer

Backman, M. 2014. Skuldsanering för småföretagare. Österbottens tidning. Hänvisat 31.10.2010. <http://online.osterbottenstidning.fi/Artikel/Visa/30833>

Domkretsarna. 2013. Rättsväsendet. Helsingfors. Hänvisat 23.10.2014. <http://www.oikeus.fi/tuomioistuimet/karajaoikeudet/sv/index/hakemusasiat/yrityssaneeraus/tuomiopiirit.html>

Faser under saneringsförfarandet. Företagsfinland. Arbets- och näringsministeriet. Hänvisat 15.10.2014. <https://www.yrityssuomi.fi/sv/saneerausmenettelyn-vaiheet>

Företagssanering. Företagsfinland. Arbets- och näringsministeriet. Hänvisat 12.9.2014. <http://www.yrityssuomi.fi/sv/yrityssaneeraus>

Företagssaneringar i januari-december 2005. 2006. Statistikcentralen. Helsingfors. Hänvisat 14.11.2014. [http://www.stat.fi/til/ysan/2005/04/ysan\\_2005\\_04\\_2006-02-17\\_tie\\_001\\_sv.html](http://www.stat.fi/til/ysan/2005/04/ysan_2005_04_2006-02-17_tie_001_sv.html)

Företagssaneringar 2013, 4:e kvartalet. 2014. Statistikcentralen. Helsingfors. Hänvisat 12.10.2014. [http://www.stat.fi/til/ysan/2013/04/ysan\\_2013\\_04\\_2014-01-29\\_tie\\_001\\_sv.html](http://www.stat.fi/til/ysan/2013/04/ysan_2013_04_2014-01-29_tie_001_sv.html)

Företagssaneringar 2013, 4:e kvartalet, Tabellbilaga 1. Statistikcentralen. Helsingfors. Hänvisat 17.10.2014. [http://www.stat.fi/til/ysan/2014/02/ysan\\_2014\\_02\\_2014-08-13\\_tau\\_001\\_sv.html](http://www.stat.fi/til/ysan/2014/02/ysan_2014_02_2014-08-13_tau_001_sv.html)

Företagssaneringar 2014, 2:a kvartalet, Tabellbilaga 1. Statistikcentralen. Helsingfors. Hänvisat 17.10.2014. [http://www.stat.fi/til/ysan/2014/02/ysan\\_2014\\_02\\_2014-08-13\\_tau\\_001\\_sv.html](http://www.stat.fi/til/ysan/2014/02/ysan_2014_02_2014-08-13_tau_001_sv.html)

Koivisto, K. 2014. Några miljoner fällde Talvivaara. Nätsidor för Hufvudstadsbladet. Hänvisat 21.12.2104. <http://hbl.fi/nyheter/2014-11-06/678396/talvivaara-ansoker-om-konkurs>

Konkurser. 2014. Statistikcentralen. Helsingfors. Hänvisat 14.11.2014. [http://www.stat.fi/til/konk/index\\_sv.html](http://www.stat.fi/til/konk/index_sv.html)

Liimatainen, K. 2014. Omenahotellit haki yrityssaneeraukseen. Nätsidor för Kauppalehti. Hänvisat 1.11.2014. <http://www.kauppalehti.fi/etusivu/omenahotellit+haki+yriytyssaneeraukseen/201408695341>

Makkula, J. 2007. Förändringar i företagssaneringslagen trädde i kraft 1.6.2007. Företagarna i Finland. Hänvisat 24.10.2014. <http://www.yrittajat.fi/sv-FI/foretagensabc/utvecklandeavverksamheten/foretagssanering/>

Påskyndat saneringsförfarande. Företagsfinland. Arbets- och näringsministeriet. Hänvisat 15.10.2014 <https://www.yrityssuomi.fi/sv/nopeutettu-saneerausmenettely>

Skuldsanering för privatpersoner. Nätsidor för Yrityssuomi. Hänvisat 12.1.2015. <https://www.yrityssuomi.fi/sv/yksityishenkiloiden-velkajarjestely>

Talvivaara ansöker om företagssanering. 2013. Nätsidor för Svenska Yle. Hänvisat 1.11.2014. <http://svenska.yle.fi/artikel/2013/11/15/talvivaara-ansoker-om-foretagssanering>

TMA-analyysi saneerauksessa. Nätsidor för Yrityssuomi. Hänvisat 2.11.2014. <http://www.talousapu.fi/tma-analyysi-saneerauksessa>

### **Källor, vars källbeteckning börjar med en officiell förkortning**

L 25.1.1993/47. Lag om företagssanering. Författning på Finlex författningsdata-sida. Hänvisat 12.9.2014. <http://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1993/19930047>

### **Intervjuer**

Näsman, C. 2014. Advokat. Näsman & Båsk. Intervju 5.12.2014.

Vilén, P. 2014. VD för bokföringsbyrå. Bäck & Vilén. Intervju 20.11.2014.



## 1. VAIHEEN ANALYYSI

Oy Yritys Ab

### Yleistä

Analyysi pyrkii selvittämään yrityksen tervehdyttämistarpeen vakavuuden ja ne tekijät, mitkä puoltavat mahdollisen tervehdyttämisen käynnistämistä.

### Kysymykset

Kysymysten vastaukset ovat valmiiksi luokiteltu neljään luokkaan. Jokaisen kysymyksen osalta valitaan vain yksi vaihtoehto. Kysymyksen jälkeen voi tarvittaessa esittää lyhyen kommentin.

### Pisteytys

Rastittamalla X -kirjaimella valittu vaihtoehtoruutu, vastauksen perusteella saadaan pisteitä välillä 0 ..... -3. Ohjelma laskee valmiiksi kokonaispisteet ja sijoittaa yrityksen luokkiin A - D.

### Tietojen hankinta

Tiedot analyysiin saadaan yrityksen tilinpäätös- ja kirjanpitoaineistosta sekä yrityksen johdolta. Tarvittaessa tietoja täydennetään luottotietorekisterien sekä yrityksen erillisellä suostumuksella rahoittajien ja muiden sidosryhmien tiedoilla.

### Vastuulauseke

Analyysi on vapaasti käytettävissä yritysten / yhteisöjen tarpeisiin. Analyysin kehittäjä / tarjoaja ei ole vastuussa mahdollisista analyysiin sisältyvistä virheistä tai analyysin käytöstä aiheutu-neista välittömistä tai välillisistä vahingoista. Ulkopuolisen asiantuntijan käyttäessä analyysiä osana tervehdyttämisen prosessia, rajoittuu asiantuntijan vastuu kaikissa tapauksissa enintään analyysin laatimisesta veloitettuun palkkioon.

## YRITYKSEN PERUSTIEDOT

<b>Perustamisvuosi</b> <b>Tuotteet / palvelut</b> <b>Toimialue</b> <b>Omistus</b> <b>Liikev. ja henkilöstö</b>	
<b>Lyhyt kuvaus liiketoiminnan nykytilasta, mahdollisista kehityshankkeis- niiden toteutuksesta</b>	

## TALOUDELLINEN TILANNE

**1 Kannattavuus, nykyinen**

Toiminnan oikaistu tulos (tulos ennen veroja ja tilinpäätössiirtoja) on

selvästi positiivinen

suunnilleen tasoa  $\pm 0$

tällä hetkellä tappiollinen 0 .... - 5% liikevaihdosta

tällä hetkellä tappiollinen ja yli -5% liikevaihdosta

Pisteet

**-3**

**2 Kannattavuus, menneisyys**

Toiminnan keskimääräinen nettotulos on kolmen (3) viimeksi päätyneen tilikauden aikana ollut

selvästi positiivinen ja tasoltaan vähintään tyydyttävä

positiivinen

suunnilleen tasoa  $\pm 0$

tappiollinen

nettotulos = tulos ennen satunnaisia eriä ja tilinpäätössiirtoja

Pisteet

**0**

**3 Maksuvalmius**

Yrityksen maksuvalmius on tuoreimman kirjanpitoaineiston perusteella seuraava

Quick Ratio  $\geq 0,9$

Quick Ratio  $\geq 0,7$  .... 0,9

Quick Ratio  $\geq 0,5$  .... 0,7

Quick Ratio alle 0,5

QR= (rahoitusomaisuus/(lyhytaikaiset velat-lyhyt.aik. ennakot))

Pisteet

**-1**

**4 Vakavaraisuus**

Yrityksen omavaraisuusaste on tuoreimman kirjanpitoaineiston perusteella seuraava

Omavaraisuus  $\geq 20\%$

Omavaraisuus  $\geq 10\%$  ... 20%

Omavaraisuus  $\geq 0\%$  ... 10%

Omavaraisuus negatiivinen

Omavaraisuusaste = oikaistu oma pääoma / (oikaistu taseen loppusumma-saadi Pisteet

**-1**

# BILAGA 1

3(10)

## 5 Suhteellinen velkaantuneisuus

Yrityksen suhteellinen velkaantuminen on tuoreimman kirjanpitoaineiston perusteella seuraava

Velat / liikevaihto $\leq$ 60%	<input type="checkbox"/>
Velat / liikevaihto 60% ... 80%	<input checked="" type="checkbox"/>
Velat / liikevaihto 80% ... 100 %	<input type="checkbox"/>
Velat / liikevaihto $\geq$ 100%	<input type="checkbox"/>
Velat / liikevaihto = (oikaistun taseen velat-saadut ennakot) / (liikevaihto 12 kk) · Pisteet	<input type="checkbox"/> -1

## MAKSURÄSTIT

### 6 Verojen yms. maksurästit

Yrityksellä on ALV / enn.pid. / sotu-maksut / välittömät verot, rästejä yhteensä

Em. maksurästejä ei ole	<input type="checkbox"/>
Maksurästejä on alle 1 viikon tulevaa kassavirtaa (brutto) vastaava määrä	<input type="checkbox"/>
Maksurästejä on 1- 2 viikon tulevaa kassavirtaa (brutto) vastaava määrä	<input checked="" type="checkbox"/>
Maksurästejä on yli 2 viikon tulevaa kassavirtaa (brutto) vastaava määrä	<input type="checkbox"/>
Pisteet	<input type="checkbox"/> -2

### 7 Lakis. työnantajamaksujen rästit

Yrityksellä on TEL- / muista lakis. vakuutuksista rästejä yhteensä

Em. maksurästejä ei ole	<input type="checkbox"/>
Maksurästejä on alle 1 viikon tulevaa kassavirtaa (brutto) vastaava määrä	<input checked="" type="checkbox"/>
Maksurästejä on 1- 2 viikon tulevaa kassavirtaa (brutto) vastaava määrä	<input type="checkbox"/>
Maksurästejä on yli 2 viikon tulevaa kassavirtaa (brutto) vastaava määrä	<input type="checkbox"/>
Pisteet	<input type="checkbox"/> -1

### 8 Maksurästit rahoittajille

Yrityksellä on korko- ja lyhennysrästejä pankki-, vakuutusyhtiö-, erityisluottolaitosluotoista

Em. maksurästejä ei ole	<input checked="" type="checkbox"/>
Maksurästejä on vain lyhennyksistä, mutta niiden siirroista on sovittu	<input type="checkbox"/>
Maksurästejä on vain lyhennyksistä, korot on hoidettu	<input type="checkbox"/>
Maksurästejä on sekä lyhennyksistä että koroista	<input type="checkbox"/>
Pisteet	<input type="checkbox"/> 0

### 9 Ostovelkarästit

Yrityksellä on yli 30 pv eräpäivästä olevia ostovelkoja

Em. erääntyneitä ostovelkoja ei ole	<input type="checkbox"/>
Yli 30 pv erääntyneitä ostovelkoja on alle 20% kaikista ostovelkoista	<input type="checkbox"/>
Yli 30 pv erääntyneitä ostovelkoja on 20 - 50% kaikista ostovelkoista	<input checked="" type="checkbox"/>
Yli 30 pv erääntyneitä ostovelkoja on yli 50% kaikista ostovelkoista	<input type="checkbox"/>
Pisteet	<input type="checkbox"/> -2

# BILAGA 1

## VAKUUSTILANNE

4(10)

### 10 Vakuustilanne

Yrityksen sitoumusten vakuustilanne huomioiden omistajien mahdolliset lisävakuudet

Vakuustilanne on kohtuullinen ja uusia vakuuksia on järjestettävissä	<input type="checkbox"/>
Vakuustilanne on välttävä ja uusia vakuuksia on jossain määrin järjestettävissä	<input type="checkbox"/>
Vakuustilanne on välttävä/heikko ja uusia vakuuksia on niukasti järjestettävissä	<input checked="" type="checkbox"/>
Vakuustilanne on heikko ja uusia vakuuksia ei ole järjestettävissä	<input type="checkbox"/>
Pisteet	<input type="text" value="-2"/>

## TULEVA KASSAVIRTA

### 11 Tuleva kassavirta

Yrityksen lähikuukausien (3 - 6kk) tuleva kassavirta mahdollistaa, että

Maksurästien määrä alenee	<input type="checkbox"/>
Maksurästit eivät olennaisesti kasva ja niiden suorittamisesta voidaan sopia	<input type="checkbox"/>
Maksurästit kasvavat ja tilanne vaikeuttaa liiketoimintaa	<input checked="" type="checkbox"/>
Maksurästit kasvavat nopeasti ja toiminta keskeytyy ilman lisärahoitusta	<input type="checkbox"/>
Pisteet	<input type="text" value="-2"/>

## HENKILÖSTÖ

### 12 Koko henkilöstön vaihtuvuus

Koko yrityksen henkilöstön vaihtuvuus on viimeisen 12kk aikana ollut seuraava

Alle 5 %	<input checked="" type="checkbox"/>
≥ 5% .... 10 %	<input type="checkbox"/>
> 10 % ... 20%	<input type="checkbox"/>
Yli 20 %	<input type="checkbox"/>
Pisteet	<input type="text" value="0"/>

### 13 Avainhenkilöt

Yhtiön toiminnan kannalta keskeisiä avainhenkilöitä on lähtenyt yrityksestä

Ei yhtään viimeisen 3 v aikana	<input checked="" type="checkbox"/>
1-2 h viimeisen 3v aikana, jotka on pystytty korvaamaan	<input type="checkbox"/>
1-2 h viimeisen 3v aikana, jotka on pystytty korvaamaan osittain	<input type="checkbox"/>
Useampi viimeisen 3 v aikana, joita ei ole pystytty korvaamaan	<input type="checkbox"/>
Pisteet	<input type="text" value="0"/>

## TEKNOLOGIA, TOIMITILAT, SEURANTA

**14 Tuotantoteknologia**

*Yhtiön nykyisen liiketoiminnan kannalta keskeiset tuotantokoneet, laitteistot / ohjelmistot*

Teknologia on ajantasaista ja kilpailukykyistä	<input type="checkbox"/>
Kaikkia tarvittavia täydennysinvestointeja ei ole pystytty tekemään	<input checked="" type="checkbox"/>
Teknologiassa on puutteita, jotka edellyttäisivät merkittäviä investointeja	<input type="checkbox"/>
Yhtiön tuotantoteknologia tulisi olennaisimmilta osiltaan kokonaan uudistaa	<input type="checkbox"/>
Pisteet	<input type="text" value="-1"/>
<input type="text"/>	

**15 Toimitilat ja niiden käyttö**

*Yhtiön toimitilat ja tuotannon / toiminnan järjestäminen niissä on toteutettu seuraavasti*

Toimitilat ja tuotannon järjestely ovat asiallisesti toteutettu	<input checked="" type="checkbox"/>
Toimitilat ja tuotannon järjestely edellyttäisivät kohentamistoimia	<input type="checkbox"/>
Toimitilat ja tuotannon järjestely edellyttäisivät välittömästi toimenpiteitä	<input type="checkbox"/>
Toimitilat ja tuotannon järjestely eivät täytä asiallisia vaatimuksia	<input type="checkbox"/>
Pisteet	<input type="text" value="0"/>
<input type="text"/>	

**16 Seuranta- ja suunnittelujärjestelmät**

*Yhtiön talouden sekä toiminnan suunnittelu- ja seurantajärjestelmät*

Suunnittelu- ja seurantajärjestelmät ovat asialliset ja käytössä	<input type="checkbox"/>
Suunnittelu- ja seurantajärjestelmiä käytetään tarpeen mukaan	<input type="checkbox"/>
Suunnitelmia tai laskelmia tehdään vain ulkopuolisten pyynnöstä	<input checked="" type="checkbox"/>
Käytössä ei ole mitään laskelmia lukuunottamatta liikekirjanpidon tulosteita	<input type="checkbox"/>
Pisteet	<input type="text" value="-2"/>
<input type="text"/>	

## MARKKINOINTI

**17 Myyntitoiminta**

*Yhtiön myyntitoiminta ja asiakaspalvelu*

On asiallisesti organisoitu ja siihen panostetaan jatkuvasti	<input type="checkbox"/>
Toteutetaan muiden toimintojen ohella	<input checked="" type="checkbox"/>
Myyntitoimintaan panostetaan / ohjataan resursseja tarvittaessa	<input type="checkbox"/>
Myyntitoimintaan ei ole käytössä juuri lainkaan resursseja	<input type="checkbox"/>
Pisteet	<input type="text" value="-1"/>
<input type="text"/>	

**18 Uusasiakashankinta***Yhtiön uusiasiakas- / uusien markkina-alueiden hankinta*

On suunnitelmallista ja tuloksellista	<input type="checkbox"/>
Tarve on tiedostettu, mutta toteutus on jäänyt osittain vaillinaiseksi	<input type="checkbox"/>
Uusasiakashankintaan panostetaan tarvittaessa	<input checked="" type="checkbox"/>
Uusasiakashankintaan ei panosteta / ohjata resurseja juuri lainkaan	<input type="checkbox"/>
Pisteet	<input type="text" value="-2"/>

**HALLINTO****19 Yhtiön hallinto***Yhtiön kaupparekisteritiedot ja muut viranomaisilmoitukset sekä hallituksen pöytäkirjat*

Ovat asiallisesti järjestyksessä ja tiedot ajan tasalla	<input type="checkbox"/>
Ovat vähäisiltä osin puutteellisia tai virheellisiä	<input checked="" type="checkbox"/>
Ovat useammalta osin puutteellisia tai virheellisiä	<input type="checkbox"/>
Toimintapoja tai viranomais tietoja tulisi korjata välittömästi	<input type="checkbox"/>
Pisteet	<input type="text" value="-1"/>

**ASIAKASSUHTEET****20 Asiakaskunta***Yhtiön asiakaskunnan rungon muodostavat*

Melko tasaisesti jakautuneet, pääasiassa vähäriskiset yritykset	<input type="checkbox"/>
Yli 30% liikevaihdosta kertyy 1 - 3 asiakkaalta	<input type="checkbox"/>
Yli 50% liikevaihdosta kertyy 1 - 3 asiakkaalta	<input checked="" type="checkbox"/>
Yrityksen toiminta perustuu kokonaisuudessaan muutaman asiakkaan varaan	<input type="checkbox"/>
Pisteet	<input type="text" value="-2"/>

**21 Reklamaatiot***Yhtiöön kohdistuneet asiakasreklamaatiot viimeisen 3 vuoden aikana*

Reklamaatioiden määrä on suhteessa liikevaihtoon ollut < 1%	<input checked="" type="checkbox"/>
Reklamaatioiden määrä on suhteessa liikevaihtoon ollut 1 - 3 %	<input type="checkbox"/>
Reklamaatioiden määrä on suhteessa liikevaihtoon ollut 3 - 5 %	<input type="checkbox"/>
Reklamaatioiden määrä on suhteessa liikevaihtoon ollut > 5%	<input type="checkbox"/>
Pisteet	<input type="text" value="0"/>



**22 Luottotappiot***Yhtiölle kertyneet luottotappiot viimeisen 3 vuoden aikana*

Mainittavia luottotappiota ei ole ollut

Luottotappioiden vaikutus tilikauden tuloksiin on ollut &lt; 10%

Luottotappioiden vaikutus tilikauden tuloksiin on ollut 10 - 20%

Luottotappioiden vaikutus tilikauden tuloksiin on ollut &gt; 20% tai merkittävä

Pisteet

**STRATEGIA, VAHVUUSTEKIJÄT****23 Liiketoimintastrategia***Yhtiön liiketoimintastrategia ja siihen liittyvät suunnitelmat ovat*

Dokumentoituja, ajantasaisia ja yhtiön johdon seurannassa

Strategiavalinnat ovat tietoisia, mutta ne ohjaavat toimintaa vain osittain

Strategiavalinnat ovat epäselviä tai jatkuvasti muuttuvia, ohjaus on vähäistä

Liiketoiminnan strategiavalintoja ei ole tehty

Pisteet

**24 Vahvuustekijät***Yhtiön vahvuustekijät ovat*

Yritysjohdon hyvin tiedostamia ja ne ovat avaintekijöitä kilpailussa

Vahvuustekijät ovat tiedostettuja, mutta osin tavoitteellisia

Vahvuustekijöitä ei ole kunnolla tunnistettu tai hyödynnetty

Vahvuustekijöitä on niukasti / riittämättömästi kilpailutilanteeseen nähden

Pisteet

**TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT****25 Tilauskanta***Yhtiön lähimmän 6 kk tilauskanta*

Tilauskanta on ajankohtaan nähden normaali tai kasvussa

Tilauskanta on ajankohtaan nähden hieman alle normaalin

Tilauskanta on ajankohtaan nähden selvästi alle normaalin

Tilauskanta on ajankohtaan nähden erittäin heikko

Pisteet

**26 Yrityksen kasvu**

*Yhtiön lähitulevaisuuden (1 - 2v) kasvunäkymät*

Yhtiön liikevaihto pysyy suunnilleen ennallaan tai tulee kasvamaan	<input type="checkbox"/>
Yhtiön liikevaihto tulee lievästi laskemaan	<input checked="" type="checkbox"/>
Yhtiön liikevaihto tulee selvästi laskemaan	<input type="checkbox"/>
Yhtiön liikevaihto laskee olennaisesti ja pysyvästi nykyiseltä tasoltaan	<input type="checkbox"/>
Pisteet	<input type="text" value="-1"/>

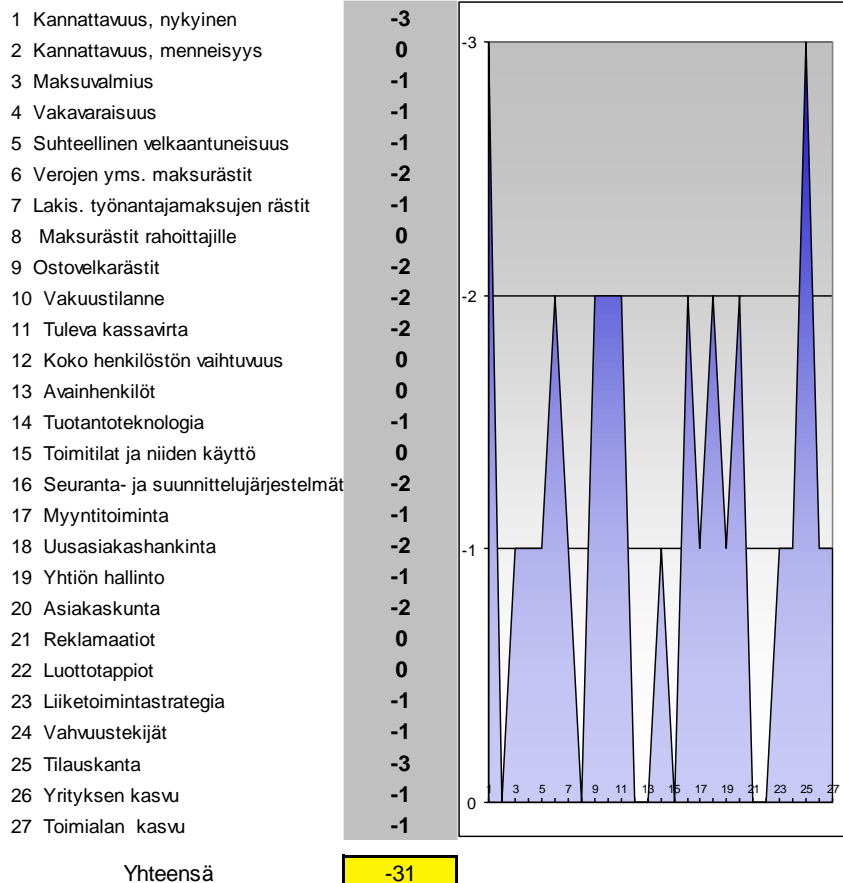
**27 Toimialan kasvu**

*Toimialan lähitulevaisuuden (1 - 2v) kasvunäkymät*

Toimialan kysyntä pysyy suunnilleen ennallaan tai tulee kasvamaan	<input type="checkbox"/>
Toimialan kysyntä tulee lievästi laskemaan	<input checked="" type="checkbox"/>
Toimialan kysyntä tulee selvästi laskemaan	<input type="checkbox"/>
Toimialan kysyntä laskee olennaisesti ja pysyvästi nykyiseltä tasoltaan	<input type="checkbox"/>
Pisteet	<input type="text" value="-1"/>

**Tarkista, että olet valinnut jokaista kysymystä kohden vain yhden vaihtoehdon !**

**PISTEYTYKSEN YHTEENVETO**



## LUOKITUS YRITYKSEN TILAN MUKAAN

luokka

<b>A</b>	Pisteitä 0 ... - 12. Yritys on terve tai enintään lievästi ongelmainen, kehittämistoimia harkittava, jos pisteluku $\leq -9$ .	<input type="checkbox"/>
<b>B</b>	Pisteitä -13 ... - 25. Yrityksellä on selviä ongelmia, tervehdyttämis- / kehittämisprosessin tarve on ilmeinen.	<input type="checkbox"/>
<b>C</b>	Pisteitä - 26 ... - 39. Yritys on vakavissa ongelmissa, eikä todennäköisesti selviä ilman tervehdyttämisprosessia.	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>D</b>	Pisteitä - 40 tai enemmän. Yrityksen toiminta todennäköisesti päättyy melko pian, jos tervehdyttämistä ei käynnistetä nopeasti.	<input type="checkbox"/>

## PERUSTEET TERVEHDYTTÄMISPROSESSILLE

Tervehdyttämisprosessin käynnistämistä puoltavat seuraavat seikat (rasti yhteen tai useampaan ruutuun).

<b>1</b>	Yrityksellä on erityistä teknologista tai muuta osaamista, jonka säilyttäminen ja edelleen kehittäminen olisi perusteltua	<input type="checkbox"/>
<b>2</b>	Yrityksen toiminnan vaikeutuessa tai päättyessä uhkana on huomattavan työpaikkamäärän menettäminen.	<input type="checkbox"/>
<b>3</b>	Yrityksen toiminnan mahdollisesti päättyessä realisoituu rahoittajille merkittäviä luottotappioita.	<input type="checkbox"/>
<b>4</b>	Muut syyt, mitkä ?	<input type="checkbox"/>

## TERVEHDYTTÄMISPROSESSIN KESKEISET TOIMENPITEET

Laaditun TMA-analyysin perusteella yrityksen olennaisimmat, lähiajan toimenpiteet olisivat seuraavat:

**ANALYYSIN LAATIJA, TIETOJEN LUOVUTUS**

**ANALYYSIN LAATIJA** Nimi  
Osoite  
Puh., e-mail

**YHTEYSHENKILÖ** Oy Yritys Ab  
Nimi  
Puh., e-mail

**PAIKKA ja PÄIVÄYS** ssa / 20

**TIETOJEN LUOVUTUS** Allekirjoittanut yritys antaa suostumuksensa siihen, että edellä oleva analyysi voidaan luovuttaa seuraaville (rasti ruutuun):

		Yhteyshenkilön nimi
ELY-keskus, yritysosas	<input type="checkbox"/>	_____
Finnvera Oyj	<input type="checkbox"/>	_____
pankki	<input type="checkbox"/>	_____
pankki	<input type="checkbox"/>	_____
vakuutusyhtiö	<input type="checkbox"/>	_____
vakuutusyhtiö	<input type="checkbox"/>	_____
muu	<input type="checkbox"/>	_____

Päiväys ssa / 20

Allekirjoitus yrityksen nimi

\_\_\_\_\_  
allekirjoittajan nimen selvennys

**PÄÄTÖS TOIMENPITEISTÄ**

**JATKOTOIMENPITEET**

ei toimenpiteitä



Toteuttaja, yritys / hlö \_\_\_\_\_

Prosessin lyhyt kuvaus \_\_\_\_\_

Kustannukset ja niiden jako \_\_\_\_\_

Aikataulu \_\_\_\_\_

**ASIAN KÄSITTELYYN OSALLISTUNEET, päiväys**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**YRITYKSEN SUOSTUMUS JATKOTOIMENPITEIDEN TOTEUTTAMISEKSI**

Allekirjoittanut yritys antaa suostumuksensa siihen, että ylläolevia jatkotoimenpiteitä ryhdytään toteuttamae Päiväys ssa / 20

Allekirjoitus yrityksen nimi

\_\_\_\_\_  
allekirjoittajan nimen selvennys

**INTERVJUFRÅGOR**

1. Namn och yrke?
2. Hur har du kommit i kontakt med företagssaneringar i ditt arbete?
3. Varför behövs företagssanering som alternativ?
4. När är företagssanering att föredra framför konkurs?
5. Hurudana företag är lämpade för företagssanering? Är det skillnad på t.ex. bolagsform, företagets storlek och bransch? Påverkar det ifall det är ett familjeföretag?
6. Vad påverkar om företagssaneringen lyckas hjälpa företaget på fötter igen?
7. Hurudant är ett bra saneringsprogram?
8. Finns det några negativa sidor med företagssanering?
9. Lagen om företagssanering trädde i kraft år 1993, hurudan har utvecklingen varit sedan dess? Har attityderna förändrats?
10. Borde företagssanering användas flitigare?
11. Kunde företagssaneringsprocessen göras bättre? Förbättringsförslag?