

# SULAUTUMISEN KIRJANPITO OSUUSKUNNASSA

Lammin Osuuskaupan sulautuminen Osuuskauppa Hämeenmaan kirj-  
janpidossa

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto  
Opinnäytetyö  
Syksy 2010  
Hanna Himanen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

HIMANEN, HANNA:

Sulautumisen kirjanpito  
osuuskunnassa  
Lammin Osuuskaupan sulautuminen  
Osuuskauppa  
Hämeenmaan kirjanpidossa

Taloushallinnon opinnäytetyö, 44 sivua

Syksy 2010

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee osuuskuntia, sulautumista, kirjanpitoa, Osuuskauppa Hämeenmaata ja Lammin Osuuskauppaa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä kirjauksia osuuskunnan kirjanpitoon täytyy tehdä fuusion seurauksena ja miten nämä kirjaukset tehdään. Työssä tutkitaan myös sulautumisen etenemistä osuuskunnassa. Case- yrityksenä toimii Osuuskauppa Hämeenmaa ja siihen fuusioituva Lammin Osuuskauppa.

Työn teoriaosuus koostuu sulautumisen syistä ja taustoista, sulautumisprosessin etenemisestä ja sulautumisen kirjanpidollisesta käsittelystä. Osuuskunnan sulautumisen kirjanpidosta ei ole paljon kirjoitettua tietoa ja aineisto pohjautuu osakeyhtiön sulautumisen kirjanpitoon. Sulautumisen kirjanpitoon ei ole olemassa vakiintunutta käytäntöä, vaan kaikki kirjaukset täytyy harkita yksilöllisesti.

Empiriaosuus pohjautuu case- yritysten edustajien haastatteluihin ja yritysten materiaaleihin. Tämä sulautuminen toteutettiin, koska haluttiin turvata asiakasomistajille tarkoitetut palvelut ja edulliset ostot. Sulautumisen kirjanpito onnistui ilman ongelmia eikä syntyvän erotuksen kirjaamisessa ollut hankaluuksia.

Johtuen osuuskunnan luonteesta yhtiömuotona, vastikkeen määrä päätetään eri perustein, kuin muiden yhtiömuotojen sulautumisissa. Lammin Osuuskaupan taseen yhdistäminen Osuuskauppa Hämeenmaan taseeseen ei muuta Hämeenmaan tase- asemaa ratkaisevasti, koska Lammilta tullut varallisuus on pientä verrattuna Hämeenmaan aiempaan varallisuuteen.

Asiasanat: sulautuminen, kirjanpito, osuuskunta, Osuuskauppa Hämeenmaa

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

HIMANEN, HANNA:

Merger accounting in co-operatives  
Merger of Lammin Osuuskauppa in  
accounting of Osuuskauppa Hämeenmaa

Bachelor's Thesis in Financial Management, 44 pages

Autumn 2010

## ABSTRACT

---

This thesis deals with co-operatives, merging, accounting, Osuuskauppa Hämeenmaa and Lammin Osuuskauppa. The aim of this thesis is to find out, what bookings need to be done to the accounting as a result of a fusion, and furthermore, how these bookings are made. The thesis also explores how the merging progresses in a co-operative. The company in case is Osuuskauppa Hämeenmaa which merged with Lammin Osuuskauppa.

The theoretical part of the study includes reasons and backgrounds of merging, the development of the merging process and information about the necessary accounting needed when two companies merge. There isn't much written information about the accounting procedure when merging a co-operative, therefore the material included is based on the accounting procedure of a limited company that has merged. There isn't a standard custom when dealing with the accountings of a merging process, which means that all accountings must be dealt individually.

The empirical part consists of employee reviews and other material obtained from the company in case. This merging was carried out in order to secure the services and low-cost consumer goods of the co-op members. The necessary accountings were made successfully, and there weren't any problems with booking the difference.

Due to the nature of a co-operative as a company form, the amount of compensation is based on different credentials than in other forms of company that merge. When summing up the balance sheets of Osuuskauppa Hämeenmaa and Lammin Osuuskauppa, the latter has little meaning in the overall balance sheet. This is due to the major difference in assets before merging.

Key words: merging, accounting, co-operative, Osuuskauppa Hämeenmaa

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset	4
1.2	Tutkimusmenetelmät, aineisto ja aiemmat tutkimukset	5
1.3	Tutkimuksen rakenne	7
2	OSUUSKAUPPOJEN SULAUTUMISEN TAUSTOJA	8
2.1	Syitä osuuskauppojen sulautumiselle	8
2.2	Esimerkkejä paikallisosuuskauppojen sulautumisista alueosuuskauppoihin	11
2.3	Osuuskauppa Hämeenmaa	11
2.4	Lammin Osuuskauppa	14
2.5	Hämeenmaan ja Lammin Osuuskaupan välisen sulautumisen tausta	15
3	SULAUTUMISEN ETENEMINEN	16
3.1	Sulautumistapa	16
3.2	Sulautumisprosessi	17
3.2.1	Sulautumisuunnitelman laatiminen	19
3.2.2	Osuuskunnan kokous	20
3.2.3	Täytäntöönpano	21
3.2.4	Oikeusvaikutusten toteutuminen	22
3.2.5	Lopputilitys	22
4	SULAUTUMISEN VAIKUTUS KIRJANPITOON	23
4.1	Vastikkeen määräytyminen	23
4.1.1	Lammin jäsenille annettava sulautumisvastike	24
4.2	Fuusiotili	26
4.2.1	Osuuskauppa Hämeenmaan fuusiotili	28
4.3	Fuusioerotus	29
4.3.1	Fuusioerotuksen jaksottaminen ja kirjaaminen	30
4.3.2	Fuusioerotuksen kirjaaminen Osuuskauppa Hämeenmaalla	32
4.4	Sulautuminen käyvistä arvoista	33
4.5	Sulautumisen verotus	34
4.5.1	Hämeenmaan Kiinteistöt Oy	34
4.6	Johtopäätökset	35
5	YHTEENVETO	37



## KUVIOLUETTELO

- KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys
- KUVIO 2. Hämeenmaan toiminta- alue
- KUVIO 3. Hämeenmaan myynti toimialoittain
- KUVIO 4. Asiakasomistajien määrä
- KUVIO 5. Absorptiosulautuminen
- KUVIO 6. Kombinaatiosulautuminen
- KUVIO 7. Sulautuvan yhtiön tase
- KUVIO 8. Kirjaukset fuusiotilille
- KUVIO 9. Sulautuvan (Lammin OK) yhtiön tase
- KUVIO 10. Fuusiotilin kirjaukset
- KUVIO 11. Sulautuminen kirjanpitoarvosta
- KUVIO 12. Sulautuminen käyvästä arvosta

## 1 JOHDANTO

Yrity maailman toimintaympäristö muuttuu koko ajan ja yritystoiminnan on sopeuduttava tähän muutokseen. Tehokas toiminta edellyttää yritykseltä jatkuvuutta. Työntekijät haluavat työsuhteidensa takia, että toiminnalla on jatkuvuutta, tavarantoimittajat ja asiakkaat odottavat lisäarvoa tuovaa tehokkuutta, joka edistää asiakassuhteen kehittymistä. Veronsaajat, valtio ja kunnat, odottavat tuloksellisuutta ja veronmaksukykyä ja osuuskunnien omistajat korkoa sijoituksilleen. Jos yrityksen sidosryhmät eivät pidä toimintaa riittävän tehokkaana, tuottavuuden lisäämisvaatimukset luovat paineita yritys rakenteiden muutoksiin. (Järvenoja 2010, 19.)

Yritys rakenteen muutos voi tuoda mukanaan suuren yrityskoon mittakaavaetuja ja toiminnan joustavuutta kun päällekkäiset toiminnot poistuvat. Usein tehokkuuden vaatimus merkitsee nimenomaan yrityskoon kasvattamista. Kahden tai useamman yhtiön liiketoiminnat voidaan yhdistää esimerkiksi sulautumisella, jossa hankittavan yhtiön liiketoiminta yhdistetään hankkivan yhtiön liiketoimintaan. (Järvenoja 2010, 21.)

Sulautuminen eli fuusio tarkoittaa sitä, että osuuskunnan kokonaisvarallisuus ja kokonaisveloitteet, erityisesti varat ja velat, siirtyvät toiselle osuuskunnalle. Tässä työssä sulautuminen ja fuusio tarkoittavat käsitteinä samaa tilannetta. Sulautumiseen osallistuvista osuuskunnista käytetään nimityksiä sulautuva ja vastaanotettava osuuskunta. (Pöyhönen 2010.)

Sulautumistilanteet voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: yritys kaupan toteuttaminen, yritys kaupan jälkihoitotoimenpide ja konsernirakenteen muokkaaminen. Sulautuminen on hyvä vaihtoehto yritys kaupan toteuttamiseen varsinkin silloin, kun ostaja haluaa sitouttaa ostettavan yhtiön omistajat kaupan jälkeenkin myytyyn liiketoimintaan. Omistajien halutaan siis jatkossakin jatkavan liiketoiminnan harjoittamista. (Järvenoja 2010, 93.)

Suomessa oleellisin yritys muoto osakeyhtiön ohella on osuuskunta (Mähönen & Villa 2006, 1). Osuuskuntien määrä Suomessa on tällä hetkellä 2 824 (Pellervo-

seura 2010). Jäseniä näissä osuuskunnissa on yli seitsemän miljoonaa, eli suhteellisesti eniten koko maailmassa (Yhdessä yrittämään 2010). Monet suomalaiset kuuluvat siis useampaan kuin yhteen osuuskuntaan.

Osuuskunnan päätavoitteena ei voi olla voiton tuottaminen sijoitetulle pääomalle, koska toiminnan lähtökohtana on jäsenten talouden tukeminen tarjoamalla jäsenille palveluja. Jäsen voi esimerkiksi ostaa osuuskunnalta tavaroita tai palveluita muita alhaisemmalla hinnalla. Osuuskunnan säännöissä saatetaan myös todeta, että palveluja voidaan tarjota muillekin kuin osuuskunnan jäsenille. Niinpä osuuskunta voi toimia kaupallisena yrityksenä asiakkainaan muutkin kuin jäsenet. (Mähönen, Villa 2006, 8-9.)

S-ryhmä on Suomessa toimiva kaupallinen liikeketju, joka toimii osuuskuntamuotoisena. Sen palveluja voivat käyttää muutkin kuin jäsenet.

” S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jolla on Suomessa noin 1 600 toimipaikkaa. S-ryhmän muodostavat osuuskaupat ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen, ja ne tuottavat yhdessä palveluita ja etuja asiakasomistajille ja muille asiakkaille (SOK 2010).”

Suomi on jaettu 22 itsenäiseen alueosuuskauppaan, joiden lisäksi on kymmenen paikallisosuuskauppaa. Bonusjärjestelmään kuuluvia paikallisosuuskauppoja ovat Lammin, Lappajärven ja Vesannon Osuuskaupat. Muut ovat hyvin pieniä, Ahvenanmaalla toimivia järjestelmän ulkopuolella olevia kauppoja. Vuonna 2007 paikallisosuuskauppoja oli 16, joten kolmen kuluneen vuoden aikana paikallisosuuskauppojen sulautumisia alueosuuskauppoihin on tapahtunut useita (SOK 2010; Kojonen 2008, 67.)

Fuusioituminen varmistaa pienten osuuskauppojen toiminnan jatkumisen tulevaisuudessakin. Paikallisilla osuuskaupoilla ei välttämättä ole resursseja kehittää palveluitaan, eivätkä ne pysty investoimaan uusien markettien rakentamiseen. Jotta asiakasomistajat saavat rahoilleen vastinetta, on paikallisosuuskaupan saatava tuekseen isompi alueosuuskauppa.



## 1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä kirjauksia osuuskunnan kirjanpitoon täytyy tehdä fuusion seurauksena ja miten nämä kirjaukset tehdään. Samalla selvitetään myös muita sulautumisesta seuraavia vaikutuksia osuuskunnan kirjanpitoon ja taloushallintoon. Näiden lisäksi tutkitaan sulautumisen etenemistä osuuskunnassa ja syitä fuusion toteuttamiselle.

Case- yrityksenä tutkimuksessa on Osuuskauppa Hämeenmaa ja siihen fuusioituva Lammin Osuuskauppa. Kaikkia tutkimuksessa esiintyviä kohdeilmiöitä tarkastellaan kohdeyrityksen näkökulmasta.

Päätutkimusongelma on selvittää, mitä kirjauksia ja muutoksia osuuskuntien fuusioituminen saa aikaan yhtiön kirjanpidossa. Alatutkimusongelmina ovat:

- Miksi ja miten osuuskaupat sulautuvat?
- Miten osuuskuntien taseet yhdistellään?

Tämä tutkimuksen pääpaino on sulautumisen kirjanpidollisessa käsittelyssä. Fuusiota käsitellään myös oikeudellisesta näkökulmasta, koska se antaa pohjan kirjanpidolliselle käsittelylle. Jotta voi ymmärtää miksi kirjanpito tehdään fuusiossa tietyllä tavalla, on hyvä tietää sen oikeudellinen tausta. Veroseuraamuksia käsitellään vain hyvin lyhyesti. Fuusion muut vaikutukset, kuten muutokset toimipaikoissa ja työntekijöiden työnkuvissa, jätetään tarkastelun ulkopuolelle. Kaikkia tutkittavia asioita tarkastellaan osuuskuntien kannalta, muiden yhtiömuotojen sulautumisia ei tutkita. S- ryhmää, Osuuskauppa Hämeenmaata, Lammin Osuuskauppaa ja näiden välisen sulautumisen historiaa käsitellään sen verran kuin on tarpeen asian ymmärtämisen kannalta.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät, aineisto ja aiemmat tutkimukset

Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin liittyviä kysymyksiä. Sen avulla voidaan kuvata eri muuttujien välisiä riippuvuuksia tai muuttujissa tapahtuneita määrällisiä muutoksia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa oleellista on riittävän suuri otos. Myös pienempi otos voi joissain tapauksissa olla kvantitatiivinen, mutta silloin raportointikäytännöt ovat erilaiset kuin isossa otoksessa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruutapa on vapaa, mutta aineisto on pystyttävä muuttamaan numeeriseen muotoon. Aineistoa analysoidaan tilastollisesti ja siitä esitetään hypoteesejä. (Tuomi 2007, 95- 96.)

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus voi laajasti käsitettynä tarkoittaa kaikkea empiiristä tutkimusta, joka ei ole määrällistä. Laadullinen tutkimus ymmärretään useimmiten metodiseksi kokonaisuudeksi, jossa ei eroteta aineistoa sen analyysistä. Tiedonantajat sekä tietolähteet valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tiedonantajien joukko on pieni. (Tuomi 2007, 96-97.)

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen. Lähdeaineisto ja haastateltavat ihmiset on tarkkaan valittu eikä aineistoa käsitellä tilastollisesti. Käytettävä aineisto ja sen analyysi liittyvät oleellisesti toisiinsa. Aineisto perustuu pitkälti lakeihin, joten tulkinnan mahdollisuudet ovat vähäisiä. Kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitäkin löytyy, tutkimuksen tulokset ovat yleisluontoisia ja niitä voi soveltaa muihinkin tapauksiin kuin vain tähän tutkimukseen (Tuomi 2007, 97).

Tutkimuksen lähdetietoja ovat osuuskuntalaki, kirjanpitolaki sekä kirjanpitolautakunnan yleisohjeet ja lausunnot. Aineistona käytetään myös aiheesta löytyvää kirjallisuutta ja verkkojulkaisuja. Osuuskunnan fuusiota kirjanpidollisesti käsitteleviä teoksia on hyvin vähän, joten aineistona käytetään osakeyhtiön vastaavista asioista kertovia lähteitä. Samoja periaatteita voidaan soveltaa osuuskuntaan.

Case- osuudessa lähteinä käytetään myös kohdeyrityksen taloushallinnon henkilökuntaa, sulautuvan yrityksen toimitusjohtajaa ja muuta yrityksestä saatavaa aineistoa. Henkilöitä haastatellaan avoimilla kysymyksillä. Jokaiselle haastateltaval-

le tehdään eri kysymyksiä, joiden avulla juuri kyseisen henkilön tietämys aiheesta saadaan esille. Haastattelut nauhoitetaan, jotta saadaan kaikki tulokset talteen.

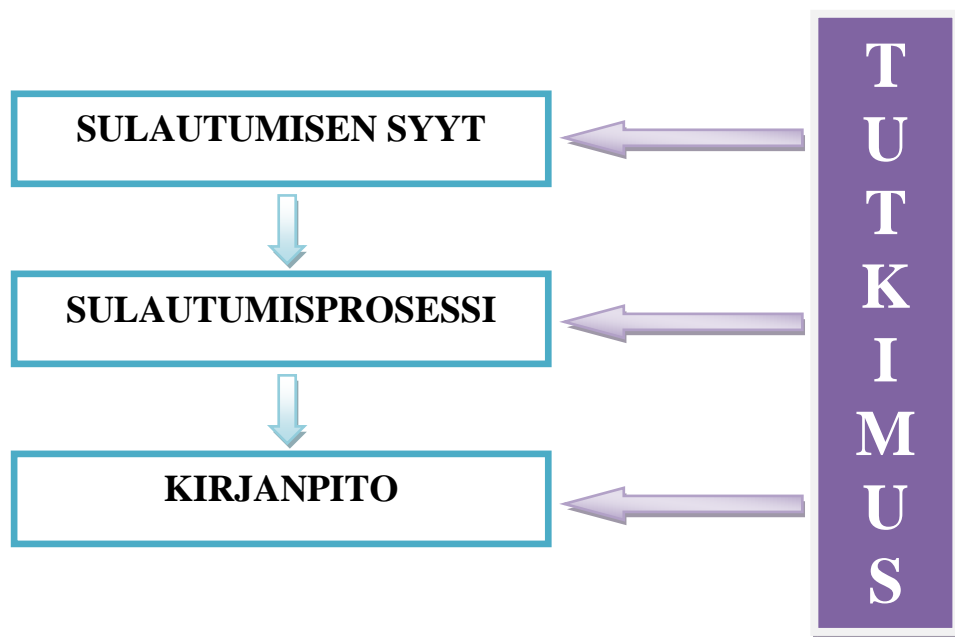
Osakeyhtiön sulautumisesta löytyy jonkin verran tutkimuksia, mutta osuuskunnan sulautumisesta ei niinkään. Toni Finell on tehnyt Lappeenrannan teknilliseen yliopistoon gradun nimeltään Yritysjärjestelyt sukupolvenvaihdoksen verosuunnittelussa. Petri Lahti on tehnyt samaan oppilaitokseen gradun Osake- ja henkilöyhtiöiden sulautuminen vero- oikeudessa, yhtiöoikeudessa ja kirjanpidossa. Veera Helenius on tehnyt Pirkanmaan ammattikorkeakouluun opinnäytetyön nimeltään Tytäryhtiösulautuminen tilitoimiston näkökulmasta. Hänen työssään on käsitelty myös kirjanpidollista näkökulmaa, mutta erityisen tiivistetysti.

Osuuskauppa Hämeenmaasta löytyy useampia aikaisempia tutkimuksia. Marjo Heikkilä on tehnyt gradun Lappeenrannan teknilliseen yliopistoon corporate governancen raportoinnista case- yrityksenään Osuuskauppa Hämeenmaa. Tiia Rantanen on tehnyt Lahden ammattikorkeakouluun opinnäytetyön nimeltään Siirtyminen säästökassatoiminnasta S- pankin asiamiestoimintaan, Elina Lehtosen työ käsittelee johdon laskentatoimea ja sen raportoinnin kehittämistä. Opinnäytetyö löytyy myös aiheesta nimeltään Osuuskuntien sulautumisprosessi. Edellä mainittu Heidi Lehtisen tutkimus on lähellä tämän tutkimuksen aihetta ja siinä on kyse Osuuskauppa Hämeenmaan ja Lammin Osuuskaupan välisestä sulautumisyrityksestä vuonna 2005. Sulautuminen ei silloin kuitenkaan toteutunut.

Lehtisen tutkimus käsittelee aihetta oikeudellisesta näkökulmasta kun taas tämä tutkimus sivuaa oikeudellisia kysymyksiä vain osittain. Vuonna 2005 Lammin Osuuskauppa ei ollut vielä valmis luopumaan itsenäisyydestään eikä ollut valmis sulautumaan. Nyt, viisi vuotta myöhemmin, taloudellinen ympäristö on erilainen ja sulautuminen toteutui. Tässä tutkimuksessa tutkitaan miten sulautuminen oikeasti tapahtui ja onnistui. Näkökulma on myös hyvin erilainen kuin Lehtisen tutkimuksessa. Tätä tutkimusta voisi pitää jatkotutkimuksena Osuuskuntien sulautumisprosessi- tutkimukselle.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu viidestä luvusta, joista ensimmäinen on johdanto ja viimeinen yhteenveto. Niiden välissä on kolme varsinaisesti asiaa käsittelevää kappaletta. Teoria ja case- osuus yhdistyvät toisiinsa kaikissa kappaleissa. Ensin kerrotaan teoriaa käsiteltävästä asiasta, jonka jälkeen selviää miten kohdeilmiö näkyy kohdeyrityksessä. Toisessa luvussa selvitetään sulautumisen syyt ja taustat. Kolmannessa luvussa tutkitaan miten sulautumisprosessi etenee osuuskunnissa ja neljännessä miten osuuskuntien sulautumista käsitellään kirjanpidollisesti.



Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (Kuvio 1) koostuu kolmesta tutkittavasta asiasta, jotka antavat pohjan aina seuraavaa teoriaosuutta varten. Ensin selvitetään miksi Lammin Osuuskauppa ylipäättään sulautuu Osuuskauppa Hämeenmaahan ja mitkä ovat tämän sulautumisen taustat. Sen jälkeen tutkitaan miten osuuskuntien välinen sulautumisprosessi etenee ja miten se tapahtui kohdeyrityksissä. Viimeisenä tutkitaan sitä, miten sulautumisen kirjanpito tapahtuu ja miten Lammin varat ja velat yhdistetään Osuuskauppa Hämeenmaan varoihin ja velkoihin.

## 2 OSUUSKAUPPOJEN SULAUTUMISEN TAUSTOJA

Osuuskaupan omistajat eli asiakasomistajat ja heidän etunsa ovat tärkeässä asemassa mietittäessä osuuskaupan tulevaisuutta. Jos S- market pienellä paikkakunnalla ei olekaan enää kannattava, vaan alkaa tehdä tappiota, niin onko pienellä osuuskaupalla varaa pitää sitä auki? Yksi kannattamaton S- market ison osuuskaupan kenties 50 marketin joukossa ei ole kovin ratkaiseva tekijä. Muiden yksiköiden voitot voivat riittää yhden toimipaikan tappioiden kattamiseen. Ison organisaation etuna on, että seurantajärjestelmä toimii suuremmassa mittakaavassa. Voidaan ottaa mallia monista muista toimipaikoista, jotka tekevät jonkin asian paremmin. Esimerkkinä hävikin minimointi. (Jokinen 2010.)

### 2.1 Syitä osuuskauppojen sulautumiselle

Kuten edellisestä kohdasta käy ilmi, pienten paikallisosuuskauppojen on vaikea selviytyä yksin. Paikallisosuuskaupat ovat hyvin pieniä, parin, kolmen paikkakunnan alueella toimivia, kun taas esimerkiksi Osuuskauppa Hämeenmaa toimii 23 kunnan alueella, joista viisi on kaupunkia (SOK 2010).

Jokaisella osuuskaupalla, myös paikallisosuuskaupalla täytyy olla omat päättävät elimensä ja toimihenkilönsä. Päättäviin elimiin kuuluvat hallintoneuvosto ja hallitus. Ylintä päätösvaltaa käyttää osuuskunnan kokous, johon osallistuvat osuuskauppojen omistajat, eli asiakasomistajat tai heidän valitsemansa edustajisto. Osuuskaupan toimihenkilöistä tärkeimpiä ovat toimitusjohtaja ja talousjohtaja tai muu talouspuolen edustaja kuten kirjanpitäjä. (SOK 2010.)

Kun osuuskaupat fuusioituvat, syntyy päällekkäisiä työtehtäviä, joista voidaan luopua. Toisin sanoen paikallisosuuskaupan toimihenkilöitä ei enää tarvita. S-ryhmän tasolla osuuskauppojen rakenne ja hallinta yksinkertaistuvat. Muitakin synergiaetuja löytyy. Osuuskauppojen pitää suorittaa SOK:lle erinäisiä maksuja järjestelmien yms. ylläpitoa varten. Nämä maksut ovat suuria ja sulautumisen jälkeen sulautuvan osuuskaupan ei enää tarvitse maksaa niitä, vaan tämä raha säästyy asiakasomistajien hyväksi. Lammin Osuuskaupan sulautumisen synergiaetuna rahaa säästyy arviolta noin 700 000 € per vuosi. (Jokinen 2010.)

Lammin Osuuskaupan vuoden 2009 vuosikertomuksessa todetaan seuraavia syitä fuusiolle:

- asiakasomistajien palvelujen ja kokonaisedullisten ostojen turvaaminen
- työpaikkojen säilyminen
- etenemis- ja koulutusmahdollisuuksien lisääntyminen

Alueosuuskauppa voi taata alhaiset hinnat, koska se pystyy ostamaan suuria eriä tavarantoimittajalta kerralla ja saa näin ollen paljousalennusta. Isommat osuuskaupat tekevät säännöllisesti ostoskoritutkimuksia ja seuraavat hintatasoa ympäristössään. Paikallisosuuskauppa ei tähän yksin pysty. S-ryhmän tavoitteenahan on olla paikkakunnan edullisin ruokakauppa. (Jokinen 2010.)

Työpaikkojen säilyminen on varmempaa kun toimipaikkaverkoston kuuluu useampia työpisteitä. Jos työt jossain toimipaikassa lakkaavat, voi siirtyä samaan työtehtävään toiseen toimipaikkaan. Myös ylenemismahdollisuudet paranevat. Parin marketin sijaan viisikymmentä markettia tarvitsee esimiehiä, sekä viisi Prismaa myyntipäälliköitä joka osastolle. Halutessaan toimialaakin on helpompi vaihtaa. Siinä kun paikallisosuuskauppa saattaa harjoittaa vain päivittäistavara-kauppaa, voi alueosuuskauppa toimia rautakauppa,- autokauppa- tai ravintolatoimialoilla.

Osuuskauppojen on myös investoitava uusiin toimipaikkoihin ja tarvittaessa kunnostettava vanhoja. Ihmisten kulutustottumukset muuttuvat ja voi tulla kysyntää aivan uudenslaisille konsepteille. Vanha kaupparakennuskaan ei pysy vuosikymmeniä hyväkuntoisena vaan tarvitsee uudistusta. Kunnan ruokakauppa on pienelle paikkakunnalle tärkeä ja auttaa pitämään koko ympäristönsä elinvoimaisena. Pieni osuuskauppa ei välttämättä pysty tekemään tarvittavia investointeja, jonka seurauksena kilpailukyky heikkenee. (Jokinen 2010.)

Paikallisosuuskauppojen tekemissä investoinneissa on pitkät takaisinmaksuajat, joihin olisi hyvä saada isomman organisaation tukea (Lammin Osuuskauppa 2010). Lammin Osuuskaupan taseen loppusumma on noin seitsemän miljoonaa. Lammin vanhan S- marketin kunnostus maksaisi arviolta kaksi miljoonaa ja uu-

den S- marketin tekeminen noin viisi miljoonaa. Tästä voi päätellä, että resurssit investointiin ovat pienet. (Jokinen 2010.)

Jotkin paikallisosuuskaupat eivät loppuvaiheissaan ole pystyneet maksamaan asiakkailleen bonusta ja asiakkaat siirtyivät omasta halustaan lähellä toimivan alueosuuskaupan asiakkaiksi. Bonus on S- ryhmän tärkeä kilpailuetu ja asiakasomistajien paras hyöty osuuskaupan jäsenyydestä. Varmuus bonuksen maksukyvyistä olisi tärkeää säilyä osuuskaupan toimiessa. Isolla osuuskaupalla ei pitäisi olla ongelmia bonuksen maksussa. Alueosuuskaupoilla on myös erilaisia kampanjoita, kuten tuplabonuskaudet. Pienet osuuskaupat, tai ainakaan Lammin Osuuskauppa ei ole voinut tarjota tätä etua asiakkailleen. Tuplabonus järjestetään noin kaksi kertaa vuodessa ja sen rahallinen hyöty asiakkaalle on suuri. (Jokinen 2010.)

S- ryhmän toimintamalli perustuu alueosuuskaupparakenteeseen, joka ei huomioi paikallisosuuskauppojen tarpeita. SOK:n kehittämät palvelu- ja tukitoiminnot on kehitetty alueosuuskauppoja silmällä pitäen ja muille tuotettavat palvelut ovat poistumassa ehkä kokonaan, tai ainakin niiden hinta nousee. S- ryhmän tietojärjestelmien hyödyntäminen on vaikeaa paikallisosuuskaupalle ja omien tietojärjestelmien ylläpitäminen ja kehittäminen on haasteellista. Paikallisosuuskauppojen määrä on vähentynyt huomattavasti ja vaarana on, että jäljelle jäävien merkitys pienenee entisestään. (Lammin Osuuskauppa 2010.)

Alue- ja paikallisosuuskaupalla voi olla hyvin erilaiset näkemykset tuloksen kehityksestä. Lammin osuuskaupan toimitusjohtaja Jouni Jokinen (2010) toteaa, että Lammin OK:n odotetaan tekevän tappiota tai nollatulosta lähivuosina. Hämeenmaan tulos taas puolestaan vahvistuu edellisen vuoden 22,3 miljoonasta. Voidaan siis päätellä, että alueosuuskaupalla on aivan eri mahdollisuudet tuloksen tekemisen suhteen.

## 2.2 Esimerkkejä paikallisosuuskauppojen sulautumisista alueosuuskauppoihin

Vuonna 2007 Malax Handelslag- paikallisosuuskauppa sulautui Keski- Pohjanmaalla toimivaan Osuuskauppa KPO: hon. Malax Handelslag toimi päivittäistavarakaupan ja rauta- sekä maatalouskaupan toimialoilla. Rauta- ja maataloustoiminnot myytiin Hankkija- Maatalous Oy:lle ja muu toiminta sulautui KPO:hon. (Keski- Pohjanmaan Kirjapaino Oy 2006.)

1.10.2008 Jurvan Osuuskauppa sulautui Etelä- Pohjanmaan Osuuskauppaan. Sulautumishetkellä 104- vuotias Jurvan Osuuskauppa oli Suomen vanhin itsenäinen osuuskauppa. Fuusiota oli yritetty jo aikaisemmin vuosina 1984 ja 2002, mutta osuuskunnan kokouksen äänestyksessä päätettiin toisin. Osuuskunnan hallituksen puheenjohtajan Seppo Penttilä toteaa, että asiakkaat ovat siirtyneet enenevästi Eepeen asiakkaisiksi ja että pitäjän palveluverkosto on 4 500 asukkaan kunnalle kolmine marketteineen liian mittava. Jurvan Osuuskauppa ei pystynyt edes maksamaan asiakkailleen bonusta. Sulautuvalla ja vastaanottavalla osuuskaupalla syntyi myös ennen sulautumista kilpailua keskenään, kun näiden S- marketit sijaitsivat toisiaan vastapäätä. S- ryhmän toiminta- ajatukseen ei kuulu kilpailla ryhmän sisällä. (Siltala 2008; Jokinen 2010.)

1.1.2009 Haukiputaan Osuuskauppa ja Osuuskauppa Koskiseutu sulautuivat Osuuskauppa Arinaan (SOK 2010). Osuuskauppa Arina toimii Pohjois- Pohjanmaalla ja Lapissa. Haukiputaan Osuuskauppa toimi Haukiputaan, Iin ja Yli- Iin kuntien alueella (Kilpailuvirasto 2008).

## 2.3 Osuuskauppa Hämeenmaa

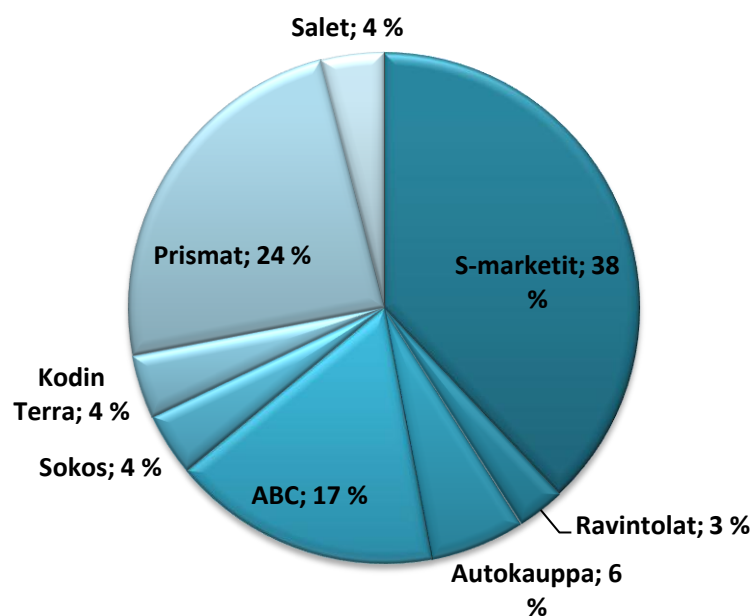
Osuuskauppa Hämeenmaa toimii (Kuvio 2) Kanta- ja Päijät- Hämeessä 23 kunnan alueella. Toiminta ulottuu aina alueen koillisista osista, Hartolasta ja Sysmästä, lounaaseen, Ypäjään asti. Alueen keskiosiin sijoittuvat Lammi ja Tuulos (Lammin Osuuskaupan toiminta- alue), jotka fuusion myötä kuuluvat 1.10.2010 alkaen Hämeenmaan toiminta- alueeseen.





Kuvio 2: Hämeenmaan toiminta- alue (Hämeenmaa 2007, 31.)

Hämeenmaalla on monia toimipaikkoja, jotka edustavat useita eri toimialoja. S-marketteja on 41, Saleja 14 ja Prismoja viisi. Ravintoloita on 30 kappaletta, ABC-liikennemyymälöitä 9, Kodin Terra kaks, autokauppoja kolme ja kaksi Sokos-tavarataloa. Toimipaikkojen kesken myynti on jakautunut seuraavasti (Kuvio 3):



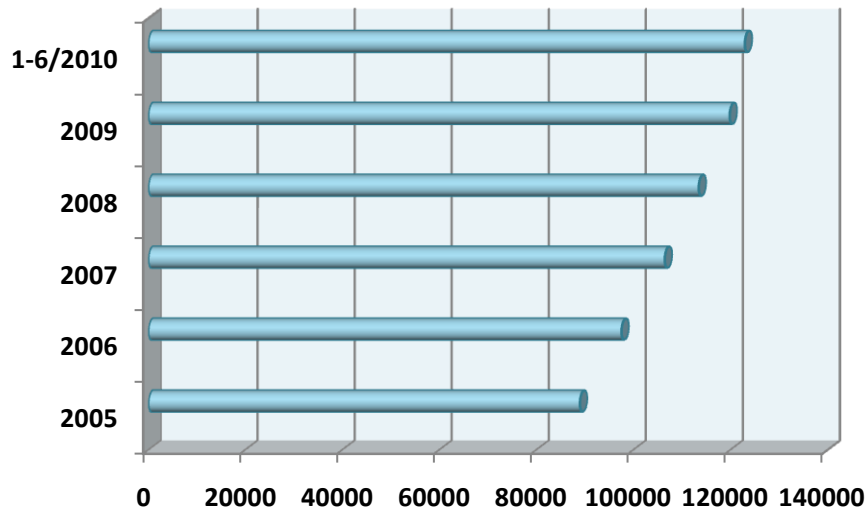
Kuvio 3: Hämeenmaan myynti toimialoittain

Myynnillisesti suurin konsepti on S- market 38 prosentilla, seuraavana ovat Prisma ja ABC. Muut yksiköt ovat myynnillisesti 3- 6 prosenttiyksikön luokkaa. (Hämeenmaa 2010, 3.)

Liikevaihto tämän vuoden alkupuoliskolla oli 348 miljoonaa euroa. Tulos tältä ajalta oli 6,5 miljoonaa euroa. Tulos käytetään palveluverkoston kehittämiseen ja asiakasomistajien palvelujen parantamiseen. (Hämeenmaa 2010, 3; SOK 2010.)

Yli 120 000 asiakasomistajaa edustaa edustajisto, jonka jäsenet itse valitsevat. Edustajiston tehtäviin kuuluu käsitellä tilinpäätös, myöntää vastuuvapaus, valita hallintoneuvosto ja päättää sääntömuutoksista. Hämeenmaan johtoryhmään kuuluvat toimitusjohtaja Taavi Heikkilä, talousjohtaja Risto Korkka, market- ja rautakaupan toimialajohtaja Olli Vormisto, ravintolatoimialajohtaja Timo Mäkelä, ABC- ketjun toimialajohtaja Jouni Viljanen ja henkilöstöjohtaja Mirkka Voutilainen. Toimitusjohtaja kuuluu lisäksi Hämeenmaan hallitukseen, jossa on myös neljä muuta jäsentä. Heidän tehtäviinsä kuuluu valmistella kilpailustrategia, valvoa strategian toteutumista liiketoiminnassa sekä valvoa operatiivista liiketoimintaa. Hallituksen on valinnut hallintoneuvosto, jonka muita tehtäviä ovat kilpailustrategian vahvistaminen, liiketoiminnan kannattavuuden ja vakavaraisuuden valvominen sekä toimitusjohtajan valinta. He ovat asiakasomistajien luottamushenkilöitä. (SOK 2010.)

Osuuskuntalain (28.12.2001/1488) 9:1 § mukaan: “ Jäsenen on otettava yksi osuus ja maksettava siitä osuuskunnalle sen säännöissä määrätty osuusmaksu. ” Kun henkilö liittyy osuuskaupan jäseneksi ja maksaa osuusmaksun, hänestä tulee asiakasomistaja. Asiakasomistajille S- ryhmä tarjoaa etuja. Tärkein niistä on bonus, jota saa käyttäessään S- ryhmän palveluita. Hän saa myös alennusta tietyistä tuotteista ja palveluista, Yhteishyvä- lehden ja vaikutusvallan osuuskunnan päätöksenteossa. Hämeenmaan asiakasomistajien määrä on kasvanut vuosi vuodelta seuraavan kuvion (Kuvio 4) mukaisesti:



Kuvio 4: Asiakasomistajien määrä

Vuoden 2010 kesäkuun lopussa asiakasomistajia oli 122 928, joille maksettiin bonusta alkuvuonna yhteensä 13,6 miljoonaa euroa. (SOK 2010; Hämeenmaa 2010, 3.)

#### 2.4 Lammin Osuuskauppa

Lammin Osuuskauppa perustettiin vuonna 1906. Aluksi se toimi vain Lammilla, mutta myöhemmin myös Tuuloksella ja Hämeenkoskella. Kuten edellä mainittiin, Lammin OK:n toiminta-alue sijaitsee keskellä Hämeenmaan toiminta- aluetta Asikkalan ja Hämeenlinnan välissä (Kuvio 2). Lammilla on kaksi S- markettia, yksi Sale ja ABC, jossa on ravintolamaailma sekä hotellitoimintaa. (Jokinen 2005; Lammin Osuuskauppa 2010.)

Lammin Osuuskauppa on jäljellä olevista paikallisosuuskaupoista suurin ja sen liikevaihto vuonna 2009 oli n. 22 miljoonaa euroa tuloksen ollessa 0,3 miljoonaa euroa. Lammilla ei ole edustajistoa, jäseniäkin on vain 2 875. Bonusta heille maksettiin 0,8 miljoonaa euroa. Erityistä johtoryhmääkään ei ole, mutta hallitus ja hallintoneuvosto löytyvät. (Lammin Osuuskauppa, 2010; SOK 2010.)

## 2.5 Hämeenmaan ja Lammin Osuuskaupan välisen sulautumisen tausta

Alkujaan Lammin Osuuskaupan oli tarkoitus sulautua silloiseen Etelä- Hämeen Osuuskauppaan jo 80- luvulla. Samaan aikaan S- ryhmässä toteutettiin rakenne- muutosta, jossa monet osuuskaupat sulautuivat yhteen muodostaen nykyisen 22 alueosuuskaupan järjestelmän. Etelä- Hämeen Osuuskaupan taloudellinen tilanne oli silloin kuitenkin niin huono, ettei sulautuminen olisi ollut järkevää. (Jokinen 2010.)

Vuonna 2005 sulautumista yritettiin uudestaan. Asia eteni hallitukseen, hallinto- neuvostoon ja osuuskunnan kokoukseen. Kokouksessa enemmistö oli sulautumi- sen kannalla, mutta vaaditut kaksi kolmasosaa kaikista äänistä sulautumisen puo- lesta jäi täyttymättä. Asia jäi siltä erää siihen. (Jokinen 2010.)

Viiden kuluneen vuoden aikana SOK on herätellyt keskustelua sulautumiseen liittyen Lammin Osuuskaupan suuntaan. SOK:n strategian mukaan S- ryhmään kuuluu 22 alueosuuskauppaa. Tähän strategiaan eivät paikallisosuuskaupat kuulu. Lammin Osuuskaupan hallitus on myös keskustellut asiasta jo aiemmin ja vuoden 2009 kesäkuussa asiasta keskusteltiin ensimmäisen kerran Hämeenmaan toimitus- johtajan, Taavi Heikkilän, kanssa. Vuoden lopussa Lammin hallitus esitti sulau- tumisasian hallintoneuvostolleen (Lammin Osuuskauppa 2010). Näin asia laitet- tiin alulle. Seuraavassa luvussa kerrotaan sulautumisprosessin etenemisestä yleis- luontoisesti sekä sulautumisen toteutumisesta kohdeyrityksessä. (Jokinen 2010.)

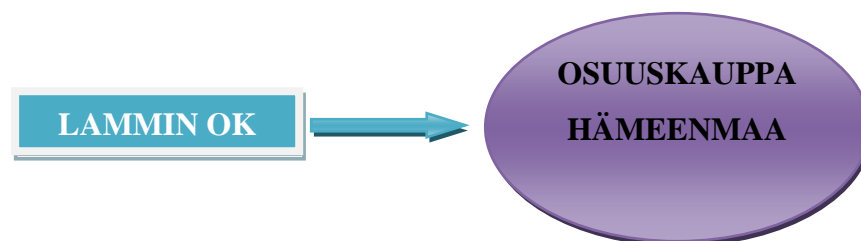
### 3 SULAUTUMISEN ETENEMINEN

Osuuskuntalain mukaan sulautuva osuuskunta voi sulautua vastaanottavaan osuuskuntaan siten, että sulautuvan osuuskunnan varat ja velat siirtyvät selvitysmenettelyttä vastaanottavalle osuuskunnalle. Sulautuvan osuuskunnan jäsenistä tulee vastaanottavan osuuskunnan jäseniä ja he saavat vastikkeena vastaanottavan osuuskunnan osuuksia. (OsuuskuntaL 16:1 §.)

Osuuskunta voi sulautua ainoastaan toiseen osuuskuntaan, muunmuotoiset yritykset on suljettu pois. Ainoastaan, jos osuuskunta omistaa jonkin osakeyhtiön kaikki osakkeet, osakeyhtiön sulautuminen osuuskuntaan on mahdollista. (Mannio 2004, 273.)

#### 3.1 Sulautumistapa

Osuuskunnilla on kaksi eri sulautumistapaa; absorptiosulautuminen ja kombinaatiosulautuminen. Absorptiosulautuminen voidaan jakaa vielä kahteen tyyppiin, tavalliseen sulautumiseen ja tytäryhtiösulautumiseen. Tytäryhtiösulautumisessa vastaanottava osuuskunta omistaa sulautuvan yhtiön koko osakekannan ja se on absorptiofuusion erityistapaus. Tytäryhtiösulautumisesta on kyse myös silloin kun tytärosuuskunta sulautetaan emo- osuuskuntaan (Villa, Ossa & Saarnilehto 2007, 145). Joskus siitä käytetään nimitystä konsernifuusio, koska sitä voidaan käyttää vain konserneissa. Seuraava kuvio (Kuvio 5) havainnollistaa Lammin Osuuskaupan absorptiosulautumista Osuuskauppa Hämeenmaahan.



Kuvio 5: Absorptiosulautuminen

Absorptiofuusiossa vastaanottavia yhtiöitä voi olla vain yksi, mutta sulautuvia yhtiöitä useampia. Lammin Osuuskaupan sulautuminen Osuuskauppa Hämeenmaahan tapahtuu tavallisena absorptiosulautumisena. Siinä yksi tai useampi osuuskunta sulautuvat vastaanottavaan osuuskuntaan (Kuvio 5). (Tomperi 2009, 138; Immonen 2006, 120 -122.)

Kombinaatiosulautumisessa (Kuvio 6) vähintään kaksi sulautuvaa osuuskuntaa sulautuvat perustamalla yhdessä vastaanottavan osuuskunnan (OsuuskuntaL 16:1 §).



Kuvio 6: Kombinaatiosulautuminen

Helsingin Osuuskauppa (HOK) ja Osuusliike Elanto sulautuivat vuonna 2004 kombinaatiosulautumisella Helsingin Osuuskauppa Elannoksi (HOK- Elanto) (HOK- Elanto 2004, 2).

### 3.2 Sulautumisprosessi

Sulautuminen etenee monen eri vaiheen kautta alkaen sulautumissuunnitelman laatimisesta sulautuvan osuuskunnan lopputilitykseen ja ilmoitukseen kaupparekisteriin. Sulautuminen voi olla pitkä prosessi, jossa käydään läpi seuraavat 13 vaihetta. Näistä kerrotaan tarkemmin alaluvuissa.



### 3.2.1 Sulautumisuunnitelman laatiminen

Sulautuvien yhtiöiden hallitukset laativat sulautumissuunnitelman, joka toimii perustana sulautumisen toteuttamiselle (Villa 2006, 323- 325). Suunnitelmassa tulee yritystietojen lisäksi olla

- Absorptiosulautumisessa ehdotus vastaanottavan osuuskunnan sääntöjen muutoksesta sekä kombinaatiosulautumisessa ehdotus perustettavan osuuskunnan säännöistä ja siitä, miten perustettavan osuuskunnan hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenet ja tilintarkastajat valitaan
- Ehdotus vastikkeesta sulautuvan osuuskunnan jäsenille
- Selvitys pääomalainoista, joiden velkojat voivat vastustaa 12 §:ssä tarkoitetun luvan myöntämistä
- Sulautuvan osuuskunnan ja sen tytäryhteisön omistamista vastaanottavan osuuskunnan osuuksista, lisäosuuksista ja sijoitusosuuksista osuuslajeittain niiden lukumäärä, yhteenlaskettu osuus pääomasta ja taseeseen merkitty hankintameno
- Absorptiosulautumisessa ehdotus vastikkeen suorittamiseksi tarvittavasta osuuksien, lisäosuuksien ja sijoitusosuuksien antamisesta
- Ehdotus vastikkeen jakamisen ajankohdasta ja muista ehdoista
- Selvitys sulautumiseen osallistuvan osuuskunnan hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenelle, toimitusjohtajalle ja tilintarkastajalle annettavista erityisistä eduista ja oikeuksista
- Selvitys sulautumisen syistä sekä perusteista, joiden mukaan vastike määritetään, kuten selvitys vastaanottavalle osuuskunnalle tulevasta omaisuudesta ja arvosta, joka sille merkitään taseeseen, omaisuuden arvioinnissa käytetyistä arvostusmenetelmistä ja niitä käyttämällä saatavista tuloksista
- Ehdotus sulautumisen täytäntöönpanon suunnitellusta rekisteröintiajankohdasta (OsuuskuntaL 16: 4 §.)

Laatimisen jälkeen sulautumissuunnitelma rekisteröidään kaupparekisteriin (Immonen 2006, 120.) Sulautumiseen osallistuvien osuuskuntien tilintarkastajien on annettava lausunnot sulautumissuunnitelmasta. Lausunnossa arvioidaan, annetaanko suunnitelmassa oikeat ja riittävät tiedot seikoista, jotka vaikuttavat sulau-



tumisen syyhyn, vastaanottavalle osuuskunnalle siirtyvään omaisuuteen sekä vastikkeeseen arvoon ja jakoon. Vastaanottavassa osuuskunnassa lausunnossa on myös mainittava, voiko sulautuminen vaarantaa velkojen maksun. (Pöyhönen 2005, 254.) Tilintarkastajien lausunnot suunnitelmasta helpottavat jäsenten mahdollisuuksia arvioida sulautumisen ehtoja (Mannio 2004, 274).

Maaliskuussa 2010 Hämeenmaan ja Lammin Osuuskauppojen hallitukset allekirjoittivat sulautumissuunnitelman. Sen mukaan sulautuminen tapahtuu 30.9.2010. Lammin hallitus ja hallintoneuvosto olivat yksimielisesti sulautumisen kannalla. (Osuuskauppa Hämeenmaa & Lammin Osuuskauppa 2010; Jokinen 2010.)

Sulautumissuunnitelmassa on ehdotus vastaanottavan osuuskunnan sääntöjen muutoksesta. Ehdotuksen pääasiallinen sisältö on, että Hämeenmaan hallintoneuvoston jäsenten lukumäärä muuttuu 23 jäsenestä 23- 24 jäseneseen edustajiston päätöksen mukaan. Tämä on ainoa muutos, joka sulautumisesta seuraa osuuskunnan sääntöihin, joten suuria muutoksia ei ole luvassa. (Osuuskauppa Hämeenmaa & Lammin Osuuskauppa 2010.)

### 3.2.2 Osuuskunnan kokous

Sulautuvassa osuuskunnassa fuusiosta päättää osuuskunnan kokous. Päätökseen tarvitaan kaksi kolmasosaa äänistä. Osuuskunnan kokous on kutsuttava koolle aikaisintaan kaksi ja viimeistään yhtä kuukautta ennen kokousta. Kokouskutsussa mainitaan sulautumissopimuksen pääasiallinen sisältö. Vastaaottavassa osuuskunnassa päätöksen tekee hallitus. Sulautumissuunnitelma on hyväksyttävä sellaisenaan kummassakin osuuskunnassa, muutoin sulautuminen raukeaa. Jäsenet, jotka ovat osuuskunnan kokouksen päätöstä vastaan, saavat eroamis- ja palautusoikeuden. Jäsenelle syntyy siis oikeus saada maksamansa osuusmaksu takaisin riippumatta osuuskunnan sen hetkisestä taloudellisesta tilasta. (OsuuskuntaL 16: 5- 9 §; Pöyhönen, 2005, 254- 256.)

Lammin Osuuskaupan osuuskunnan kokos pidettiin 5.5.2010 (Etelä- Suomen Sanomat 2010). Osuuskunnan kokous oli päätöksen kannalla 82 % osuudella, kun 67 % vaadittiin sulautumisen toteutumiseen. Kokouksessa oli melkein 300 jäsentä.

Lammin jäsenet suhtautuivat tällä kertaa sulautumiseen paremmin kuin viime kerralla. Kiivainta keskustelu oli koskien tasauksena maksettavaa osuuspääoman koron määrää ja kriteerejä siitä, ketkä tämän koron saavat. Jos sulautuminen olisi tapahtunut viisi vuotta sitten, tasauksen määrä olisi ollut 530 € yhtä jäsentä kohden. Nyt määrä on 300 €. Tosin vuonna 2005 oli tiedossa, että tasaus ei tule toistumaan yhtä suurena, koska Hämeenmaan oma pääoma jäsentä kohden kasvaa pikkuhiljaa samalle tasolle kuin Lammin oma pääoma jäsentä kohden. (Jokinen 2010.)

Osuuspääoman korko laskettiin jakamalla Hämeenmaan omat pääomat jäsenten lukumäärällä samoin kuin Lammin. Lammilla tämä suhde oli suurempi, joten sen jäsenet saavat tasausta osuuskunnan purkautuessa. Koron saavat ne jäsenet, jotka ovat maksaneet koko osuusmaksunsa viimeistään 30.9.2009. (Jokinen 2010.)  
Osuuspääoman korkoa voidaan jakaa jos yhtiöllä on vapaita omia pääomia (Heinonen 2010). Täytäntöönpano

Kun sulautumissuunnitelma on hyväksytty ja fuusion toteuttamiselle saatu hyväksyvä päätös jäsenistöltä, tehdään ilmoitus Patentti- ja rekisterihallitukselle. Rekisteriviranomainen antaa kuulutuksen sulautuvan osuuskunnan velkojille. Viranomaisen rekisteröi kuulutuksen, ilmoittaa siitä osuuskunnalle ja julkaisee sen virallisessa lehdessä. Osuuskunnan on itsekin lähetettävä kuulutuksesta virallinen ilmoitus tunnetuille velkojilleen. Rekisteriviranomaiselle on myös lähetettävä todistus näiden ilmoitusten lähettämisestä. (Pöyhönen 2005, 257.)

Jos velkoja haluaa vastustaa sulautumista, se ilmoittaa asiasta Patentti- ja rekisterihallitukselle. Kaupparekisteri ilmoittaa mahdollisista vastustuksista osuuskunnalle. Jos osuuskunnan velkojat eivät vastusta sulautumista, viranomaisen on myönnettävä siihen lupa (OsuuskuntaL 16: 12 §). Luvan myöntämisen jälkeen osuuskunnalla on neljä kuukautta aikaa tehdä viranomaiselle ilmoitus sulautumisen täytäntöönpanosta. (Pöyhönen 2005, 257- 258.)

### 3.2.3 Oikeusvaikutusten toteutuminen

Kun sulautumisen täytäntöönpano on rekisteröity, siirtyvät sulautuvan osuuskunnan varat, velat ja muut sitoumukset selvitysmenettelyttä vastaanottavalle osuuskunnalle. Tätä kutsutaan yleiseuraannoksi. Yleiseuraannon mukaan mitään omaisuuseriä tai vastuita ei voida jättää sen ulkopuolelle. Jos sulautuvan yhtiön varoihin sisältyy esimerkiksi kiinteistö, sen siirtoon vastaanottavalle yhtiölle ei tarvita julkista kaupanvahvistajaa eikä kiinteistön siirrosta tai arvopaperien siirrosta tarvitse maksaa varainsiirtovero (Siikarla 2006, 280).

Joskus jos yhtiöllä on esimerkiksi tietty toimilupa tai jäsenyys, voi niiden ehdoissa lukea, että ne eivät sulautumisen myötä siirry eteenpäin. Nämä tapaukset ovat poikkeuksia yleiseuraannosta, mutta yleisesti ottaen sulautuvan yhtiön sopimuksia ei tarvitse erikseen muuttaa vastaanottavan yhtiön nimelle. Samalla sulautuva osuuskunta purkautuu ja jäsenistä tulee vastaanottavan osuuskunnan jäseniä.

(OsuuskuntaL 16: 17 §; Honkamäki & Pennanen 2010, 119.)

### 3.2.4 Lopputilitys

Sulautumisen osapuolet ovat eri oikeushenkilöitä sulautumisen rekisteröintipäivään saakka. Siihen asti kumpikin pitää omaa kirjanpitoaan ja vasta rekisteröinnin jälkeen kirjanpidot yhdistetään. Sulautuvan yhtiön hallituksen ja toimitusjohtajan on mahdollisimman pian sulautumisen täytäntöönpanon jälkeen laadittava tilinpäätös ja mahdollinen konsernitilinpäätös ajalta, jolta tilinpäätöstä ei ole esitetty osuuskunnan kokouksessa.

Tätä viimeistä tilinpäätöstä kutsutaan lopputilitykseksi ja tilintarkastaja tarkastaa sen normaaliin tapaan. Lopputilitykseen liitetään myös selvitys vastikkeen jakamisesta ja se ilmoitetaan kaupparekisteriin kahden kuukauden kuluttua lopputilityksen vahvistamisesta osuuskunnan kokouksessa. Lopputilityksen pohjalta yritysten kirjanpidot voidaan yhdistää. Kirjanpitojen yhdistämisestä kerrotaan seuraavassa luvussa. (OsuuskuntaL 16: 17 §; Siikarla 2006, 281.)

#### 4 SULAUTUMISEN VAIKUTUS KIRJANPITOON

Kirjanpitolaissa ei ole erityisiä säännöksiä siitä, miten kirjanpito toteutetaan yritysjärjestelyjen kohdalla. Kirjanpitolautakunnan yleisohjeissa on muutamia säännöksiä sulautumisen kirjanpidollisesta käsittelystä, mm. KILA:n yleisohjeessa (16.10.2007) suunnitelman mukaisista poistoista. Nämä ohjeet on johdettu osakeyhtiölaista ja laista elinkeinotulon verottamisesta. Koska erityisesti osuuskuntaa koskevia ohjeita ei ole, voidaan KILA:n yleisohjeita soveltaa osuuskuntaan. (KILA:n yleisohje 16.10.2007, 8.2.)

Sulautumisen käsittelyyn kirjanpidossa ei ole vielä syntynyt täysin vakiintunutta käytäntöä. Pääperiaatteena on, että menetellään konsernitilinpäätöksen laatimisen tapaisesti (Leppiniemi 2010). Suomessa kirjanpito on ollut verosidonnaista jo pitkään. Kirjanpidon tehtävänä on kuitenkin kuvata liiketapahtumat siten kuin ne todellisuudessa ovat tapahtuneet. Yritysjärjestelytilanteet monipuolistuvat koko ajan ja kirjanpidon tulee seurata aikaansa. Sulautumisen kirjanpitoon ei siis välttämättä ole olemassa yhtä ja oikeaa käytäntöä, vaan jokaista kirjausta on arvioitava tapauskohtaisesti. (Honkamäki & Pennanen 2010, 19.) Sulautuminen voidaan toteuttaa joko käyvin arvoin tai kirjanpitoarvoin (KILAN:n yleisohje 16.10.2007, 8.4).

##### 4.1 Vastikkeen määräytyminen

Tavallisessa sulautumisessa vastaanottava yhtiö antaa luovuttavalle yhtiölle sulautumisvastiketta. Luovuttava yhtiöhän lakkaa olemasta ja sen osakkeet tai osuudet häviävät. Jotta luovuttavan yhtiön osakkaat tai omistajat olisivat sulautumisen jälkeen osakkaita ja omistajia vastaanottavassa yhtiössä, on heidän saatava tämän yhtiön osakkeita tai osuuksia. Osuuskuntalain (16: 1 §) mukaan vastikkeen on oltava vastaanottavan osuuskunnan osuuksia, rahaa, muuta osuutta tai sitoumuksia.

Sulautumisvastike syntyy siitä, kun vastaanottava yhtiö korottaa osakepääomaansa. Nämä uudet osakkeet annetaan vastikkeena sulautuvan yhtiön osakkeenomista-

jille heidän omistamiensa sulautumisessa purkautuvan yhtiön osakkeiden tilalle. Osuuskunnassa uusi korotettu osuus osuuspääomasta toimii annettavana sulautumisvastikkeena kun sulautuva osuuskunta purkautuu ja sen alkuperäinen osuuspääoma lakkaa olemasta. (Tomperi 2009, 143.)

Jotta molempien osuuskuntien jäsenet olisivat yhdenvertaisia sulautumistilanteessa, tulisi sulautumisvastikkeen ja sulautuvan osuuskunnan nettovarallisuuden suhteen olla oikea. Tätä varten olisi hyvä määrittää kummankin osuuskunnan arvot. Sulautuvan osuuskunnan arvo määräytyy omaisuuden käyvän arvon mukaan. Purkautuvan osuuskunnan jäsenen osuusmaksun suoritus käsittää hänen osuutensa osuuskunnan arvosta. Sulautumisvastikkeeseen täytyy vastata tätä arvoa. (Mannio 2004, 274-275.)

Jos vastike määritellään liian pieneksi, ovat vastaanottavan osuuskunnan jäsenet paremmassa asemassa ja jos vastike on liian suuri, ovat purkautuvan osuuskunnan jäsenet edullisemassa tilanteessa. Osuuskunnan käypä arvo voi olla vaikeampi määrittellä kuin osakeyhtiön arvo. Osakkeiden julkiset markkinahinnat antavat osviittaa osakeyhtiön arvosta, osuuskunnalla ei tällaista tietoa ole käytettävissään. Joskus osuuskunnan jäsenyyden luonne vaikeuttaa sulautumisvastikkeen määrän arvioimista. Jäsenellä on erotessaan oikeus saada takaisin vain suorittamansa osuusmaksu, mutta osuuskunnan varoihin hänellä ei ole oikeutta. Pääperiaatteena on, että jäsenen saama vastike ei voi olla suurempi, kuin mitä hän olisi saanut, jos osuuskunta olisi purkautunut. Käytännössä vastikkeen määrään vaikuttavat molempien yhtiöiden goodwill- arvot, tilauskanta ja muut tulevaisuuden näkymät (Tomperi 2009, 147). (Mannio 2004, 275.)

#### 4.1.1 Lammin Osuuskaupan jäsenille annettava sulautumisvastike

Lammin Osuuskaupan jäsenet tulevat Hämeenmaan jäseniksi sulautumisen täytäntöönpanon rekisteröintihetkellä ilman eri jäsenhakemusta ja osuusmaksun maksamista. Seuraava lainaus on sulautumissuunnitelman sulautumisvastikekohdasta:

Vastikkeena yhdestä varsinaisesta sulautuvan osuuskunnan osuudesta sulautuvan osuuskunnan jäsenet saavat yhden vastaanottavan osuuskunnan varsinaisen osuuden ja kunkin sulautuvan osuuskunnan jäsenen hyväksi luetaan vastaanottavassa osuuskunnassa jäsenellä sulautuvassa osuuskunnassa oleva varsinaisen osuusmaksun määrä eli osuusmaksusta maksettu ja mahdollisella rahastokorotuksella korotettu määrä. Muuta sulautumisvastiketta ei ehdoteta annettavaksi. (Osuuskauppa Hämeenmaa & Lammin Osuuskauppa 2010.)

Yhden jäsenen maksama osuusmaksu on molemmissa osuuskaupoissa sadan euron arvoinen. Vastikkeena sulautumisesta Lammin jäsenet saavat yhden osuuden Hämeenmaasta ja Lammin osuudet lakkaavat olemasta. Lammilla oli vuoden 2009 lopussa 2 875 jäsentä, joten tämän perusteella sulautumisvastike olisi noin 0,3 miljoonaa euroa. Hämeenmaan on siis korotettava osuuspääomaansa 0,3 M eurolla, joka sitten siirretään Lammilta tulleiden jäsenten osuusmaksuiksi kun Lammin Osuuskauppaa ei enää ole. (Osuuskauppa Hämeenmaa & Lammin Osuuskauppa 2010; SOK 2010.)

Sulautumisvastike ei määräydy tässä tapauksessa vastaanottavalle osuuskunnalle tulevan omaisuuden tai liiketoiminnan arvon perusteella. Osuuskunnan toiminnan jatkuessa jäsenellä on erotessaankin oikeus vain osuusmaksun määrään, eikä oikeutta ole tämän määrän ylittävään säästöön. Sulautuvan osuuskunnan jäsenten osuuksien taloudellinen arvo määräytyy pääosin jäsenyyden perusteella tarjottavien palveluiden muodossa, jotka sulautumisen myötä parantuvat. (Osuuskauppa Hämeenmaa & Lammin Osuuskauppa 2010.)

Osuuskunnissa sulautumisvastiketta määritettäessä ei siis kiinnitetä niinkään huomiota yhtiön käypään arvoon, koska osuuskunnan toimintaperiaate on erilainen kuin henkilöyhtiöissä. Osakeyhtiön toiminta perustuu pääoman tuoton maksimointiin ja se jakaa ylijäämän eli voiton suhteessa sijoitettuun pääomaan. Osuuskunnassa pääpaino on palveluiden tarjoamisessa jäsenille heille edullisella tavalla ja voittoa jaetaan suhteessa osuuskunnan tuottamien palveluiden käyttömäärään. S-ryhmässä voittoa jaetaan bonuksen muodossa. Mitä enemmän ostat, sitä enemmän saat bonusta. (Osuuskauppa Hämeenmaa & Lammin Osuuskauppa 2010; Laksola 2010, 15.)

## 4.2 Fuusiotili

Sulautuvan ja vastaanottavan yhtiön kirjanpidot yhdistetään fuusion tapahtumishetkellä. Osuuskunnan fuusio tapahtuu silloin, kun sulautumisen täytäntöönpano merkitään kaupparekisteriin. Käytännössä täytäntöönpanohetkeksi valitaan usein kuukauden tai tilikauden viimeinen päivä (Järvenoja 2007, 97). Vastaanottava yhtiö avaa kirjanpitoonsa siirtojen tekemistä varten fuusiotilin, joka toimii siirto- kirjausten vastatilinä. Kaikki sulautuvan yhtiön tilit siirretään vastaanottavan yhtiön kirjanpitoon, paitsi oman pääoman tilit. (Leppiniemi 2010.) Jos sulautuvan yhtiön taseessa on omassa pääomassa arvonkorotusrahasto, se kuitenkin siirretään fuusiotilin kautta vastaanottavalle yhtiölle (Tomperi 2009, 143).

Seuraavassa esimerkissä Yhtiö B sulautuu yhtiö A:han. A korottaa osuuspääomaansa 900 000 €:lla, joka on samalla fuusiovastikkeen määrä. Yhtiön B osuuskäyttäjien aikaisemmat osuudet mitätöidään. Kuviossa 7 on Yhtiö B:n lopputilityksen mukainen tase.

<b>TASE</b>			
<b>Vastaavaa</b>		<b>Vastattavaa</b>	
pysyvät vastaavat	1 700	osuuspääoma	600
vaihto- omaisuus	500	vapaa oma pääoma	200
myyntisaamiset	400	tilinpäätössiirtojen kertymä	700
rahoitusarvopaperit	50	vieras pääoma	1 500
rahat ja pankkisaamiset	<u>400</u>	ostovelat	<u>50</u>
	<b>3 050</b>		<b>3 050</b>

Kuvio 7: Sulautuvan yhtiön tase (tuhatta euroa)

Fuusiotilille kirjataan osuuspääomakohtaan osuuspääoman korotuksen tai muun vastikkeen määrä, joka on vaadittu uuden osuuspääoman saamiseksi. Eli tilille kirjataan oman pääoman niin sanottu hankintahinta. Varat, velat ja varaukset siirtyvät poistamattomista hankintamenoista (Järvenoja 2007, 95).

Kuviossa 8 on fuusiotili ja sen kirjaukset. Kirjaukset on tehty kuviossa seitsemän esitetyn taseen pohjalta. Esimerkki koskee absorptiofuusion, eli tavallisen fuusion tapausta.

VIERAS PÄÄOMA	FUUSIOTILI		RAHAT JA PANKKISAAMISET
1500	1500	400	400
TILINPÄÄTÖSSIIRTOJEN KERTYMÄ	700	400	MYyntISAAMISET 400
OSUUSPÄÄOMA	900	500	VAIHTO-OMAIUUUS 500
OSTOVELAT	50	1700	PYSYVÄT VASTAAVAT 1700
		50	RAHOITUSARVOPAPERIT 50
	3150	3050	
SULAUTUMISEROTUS		100	
	3150	3150	

Kuvio 8: Kirjaukset fuusiotilille (luvut tuhansina euroina)

Fuusiotilin kreditpuolen saldo osoittaa kuinka paljon fuusioaktiivaa on kertynyt. Jos fuusiotilille muodostuisi debetsaldo, sitä kutsuttaisiin fuusiopassiivaksi. Fuusioaktiiva on fuusiotappiota ja fuusiopassiiva voittoa. Termit voitto ja tappio ovat harhaanjohtavia, koska fuusion ollessa kyseessä voitto tai tappio ei voi realisoitua koskaan. Nämä termit ovat kuitenkin vakiintuneet puhuttaessa fuusiotilistä (KILA:n lausunto 1994/1253). Kuvion 8 esimerkissä fuusiosta syntyy fuusiotappiota 100 000 euroa. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan kuinka Lammin tase viedään Hämeenmaan fuusiotilille ja sen kautta Hämeenmaan taseeseen. (Leppiniemi 2010).



#### 4.2.1 Osuuskauppa Hämeenmaan fuusiotili

Lammin Osuuskauppa laatii sulautumisen jälkeen viimeisen tilinpäätöksen, jota kutsutaan lopputilitykseksi. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 9) on kuvattu miltä Lammin lopputilityksen mukainen tase voisi näyttää. Luvut eivät ole todellisia, mutta niiden suhteet toisiinsa ovat todenmukaiset sulautumissuunnitelman liitteenä olevan Lammin taseen 31.12.2009 pohjalta.

<b>TASE</b>			
<b>Vastaavaa</b>		<b>Vastattavaa</b>	
pysyvät vastaavat	5 400	osuuspääoma	300
vaihto- omaisuus	800	vararahasto	1 669
lyhytaikaiset saamiset	460	vapaa oma pääoma	2 200
rahoitusarvopaperit	9	tilinpäätössiirtojen kertymä	700
rahat ja pankkisaamiset	<u>400</u>	vieras pääoma	<u>2 200</u>
	<b>7 069</b>		<b>7 069</b>

Kuvio 9: Sulautuvan (Lammin OK) yhtiön tase

Tämän taseen pohjalta Lammin varat ja velat siirretään Osuuskauppa Hämeenmaan kirjanpitoon. Siirto tapahtuu käyttäen kirjausten vastatilinä fuusiotiliä. Sulautuminen tapahtuu kirjanpitoarvoilla (Osuuskauppa Hämeenmaa & Lammin Osuuskauppa 2010).

Fuusiotilille (Kuvio 10) viedään kaikki Lammin taseen erät, paitsi oman pääoman erät. Osuuspääoma ei fuusiotilillä tarkoita Lammin taseessa olevaa osuuspääomaa, vaan vastikkeen määrää. Lammin osuuspääoma tässä tapauksessa vain sattuu olemaan saman suuruinen kuin vastikkeen määrää, koska molempien osuuskauppojen osuismaksu on samansuuruinen. Osuuspääoma fuusiotilillä on määrä, jonka Hämeenmaa korottaa osuuspääomaansa saadakseen Lammin jäsenet mahtumaan osuuksiensa omistajiksi.

VIERAS PÄÄOMA	FUUSIOTILI		RAHAT JA PANKKISAAMISET
2 200	2 200	400	400
TILINPÄÄTÖSSIIRTOJEN KERTYMÄ			LYHYTAIKAISET SAAMISET
700	700	460	460
OSUUSPÄÄOMA			VAIHTO-OMAISUUS
300	300	800	800
		5 400	PYSYVÄT VASTAAVAT
			5 400
		9	RAHOITUSARVOPAPERIT
			9
	3 200	7 069	
SULAUTUMISEROTUS	3 869		
	7 069	7 069	

Kuvio 10: Fuusiotilin kirjaukset

Fuusion seurauksena syntyy fuusiopassiivaa eli voittoa 3 869 yksikköä. Summa on sama kuin taseessa oleva vapaan ja sidotun oman pääoman yhteisumma. Fuusiovoitto koostuu yleensä juuri muista oman pääoman eristä (Heinonen 2010).

#### 4.3 Fuusioerotus

Fuusiotilin debetpuoli osoittaa tavallaan hinnan, joka sulautuvasta yhtiöstä on maksettu. Tilin toisella puolella olevat saamiset, vaihto- omaisuus ja pysyvät vastaavat ovat sulautuvalta yhtiöltä saatu netto- omaisuus. Näiden erotusta, eli fuusioaktiivaa- tai passiivaa, kutsutaan fuusioerotukseksi tai fuusiotulokseksi. Tappion syntyminen tarkoittaa, että sulautuvan yhtiön omaisuuseristä on maksettu nii-

den kirjanpitoarvoa enemmän. Fuusiovoiton syntyminen tarkoittaa, että saaduista omaisuuseristä on maksettu vähemmän kuin niiden kirjanpitoarvo olisi ollut. Fuusioerotus on käytännössä syntynyt siitä, että kaikkia omaisuuseriä ei ole fuusiossa arvostettu käypään arvoon (Honkamäki & Pennanen 2010, 122; Leppiniemi 2010).

Debetpuoli on siis hankintahinta, joka fuusioituvasta yhtiöstä on suoritettu ja kreditpuolelta nähdään, mikä on ollut omaisuuserien kirjanpitoarvo. Yhtiön pitää pohtia kannattaako sen aktivoida sulautumistulos taseeseen vai kirjata se suoraan tuloslaskelmaan. Kaikissa tapauksissa aktivointi ei ole edes mahdollista. Sulautumistulos voidaan aktivoida, jos sillä voidaan osoittaa olevan tulontuottamisodotuksia tulevaisuudessa. Nämä odotukset pitää myös pystyä todistamaan kirjallisesti. Yleensä tulontuottamisodotukset täyttyvät, jos sulautuva yhtiö jatkaa liiketoimintaa sulautumisen jälkeen, eikä ole lopettanut toimintaansa. Toimiva yhtiö voi vielä saada tuloja liiketoiminnastaan. Ns. tyhjän yhtiön, joka on lopettanut liiketoimintansa, fuusiossa ei pitäisi syntyä ollenkaan aktivoitavaa sulautumistappiota, vaan se on kirjattava suoraan tuloslaskelmaan. Tyhjällä yhtiöllä ei voi olla tulonodotuksia tulevaisuudessa, koska liikevaihtoa ei enää synny. (Honkamäki & Pennanen 2010, 183-184.)

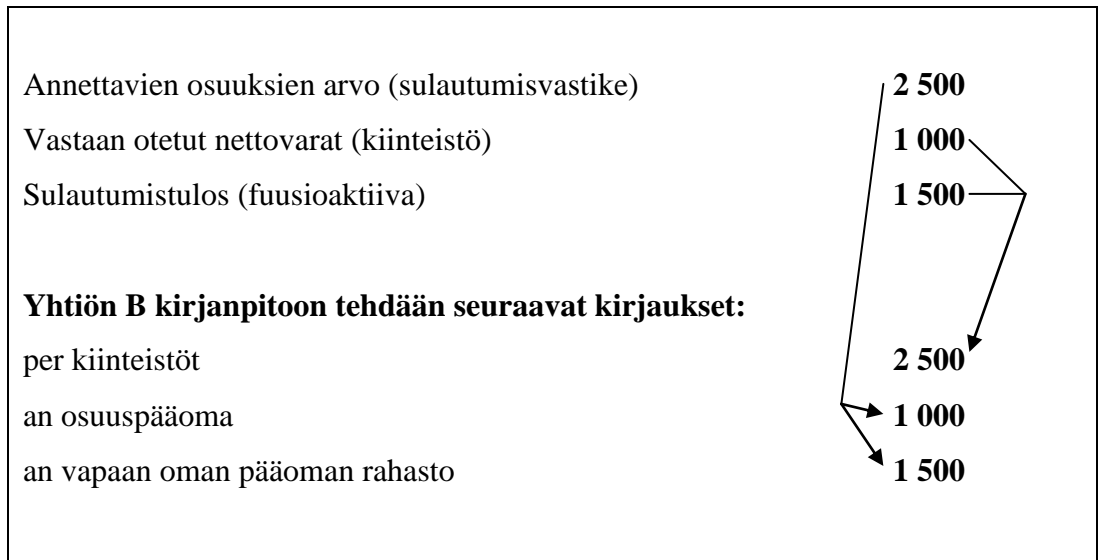
#### 4.3.1 Fuusioerotuksen jaksottaminen ja kirjaaminen

Oikaisuerät kirjataan tulosvaikutteisesti sitä mukaan kun vastaanotetut omaisuuserät kirjataan kuluksi. Jos yrityksellä on jo valmiiksi olemassa erilaisia aktiivatilejä, voidaan fuusiopassiiva jakaa fuusiovuonna näiden aktiivatilien korjaukseksi. Jos tällainen jako ei onnistu järkevästi, voidaan fuusiopassiiva tulouttaa yhtenä eränä tai fuusioaktiiva kirjata kerralla kuluksi. Fuusiopassiiva on vastaanottavan yhtiön tuloa, joka kirjataan tuloslaskelmaan satunnaisena tuottona (Järvenoja 2007, 99). Joidenkin lähteiden mukaan fuusiopassiiva on pääomasijoituksen luonteinen ja se tulee kirjata vastaanottavan yhtiön omaan pääomaan (Tomperi 2009, 144). Fuusiopassiivaa esiintyy vain harvoin (Valtiovarainministeriö 2006, 115). (KILA:n yleisohje 16.10.2007, 8.2.)

Fuusioaktiiva on sama asia kuin liikearvo. Yritys on maksanut sulautuvasta yhtiöstä enemmän kuin sen kirjanpidollinen arvo on, eli se on maksanut liikearvosta. Tässä on kyse samasta asiasta kuin konsernitilinpäätöstä laadittaessa syntyvästä konserniaktiivasta ja konserniliikearvosta (Honkamäki & Pennanen 2010, 122). Fuusioaktiivan eli fuusiotappion käsittelyyn on olemassa kolme eri tapaa:

1. Kirjanpitolain mukaan liikearvon hankintameno saadaan aktivoida muuna pitkävaikutteisena menona tai pysyvien vastaavien aineettomien hyödykkeiden ryhmään liikearvona ja se täytyy poistaa viimeistään viiden vuoden kuluessa suunnitelman mukaan. Jos liikearvon vaikutusaika on pidempi kuin viisi vuotta, voidaan se poistaa vaikutusaikanaan, kuitenkin enintään 20 vuoden kuluessa. Fuusiotappio on vähennyskelvotonta menoa, joten siitä tehtyä poistoa ei saa vähentää verotuksessa (Leppiniemi & Leppiniemi 2007, 233). Kirjaus tehdään seuraavasti: per muut pitkävaikutteiset menot an fuusiotili XX €. (Kirjanpitolaki 5:9 §; Honkamäki & Pennanen 2010, 128.)
2. Sulautumistappio voidaan kohdistaa esimerkiksi kiinteistölle, jos sulautumisen seurauksena vastaanottava yhtiö saa sellaisen omistukseensa. Jos kiinteistön kirjanpitoarvo olisi 1 000 € (käypä arvo 2 000 €) ja fuusiotappio 1 000 €, niin kiinteistön uusi kirjanpitoarvo tasassa on 2 000 € sulautumisen jälkeen. Fuusioerotus voidaan nyt poistaa kiinteistön poistojen tahdissa. Tällöin pitäisi pystyä osoittamaan, että syntynyt liikearvo johtuu kiinteistöstä. Sen arvo olisi siis ollut enemmän kuin 1 000€.
3. Kuten edellä on jo mainittu, voidaan fuusiotappio kirjata suoraan kuluksi. Tällaista menettelytapaa ei kuitenkaan suositella. (Honkamäki & Pennanen 2010, 128.)

Seuraavassa esimerkissä (Kuvio 11) on Yhtiö A, joka sulautuu Yhtiö B:hen. Yhtiö A toimii kiinteistöalalla ja sen taseessa on yksi kiinteistö, joka on kirjanpitoarvoltaan 1 000 euroa (kiinteistön arvo vastaa yhtiön omaa pääomaa). Yhtiö B maksaa sulautumisvastikkeena 2 500 €, josta osuuspääomaan merkitään 1 000 € ja vapaan oman pääoman rahastoon 1 500 €. Sulautumistulos kohdistetaan kiinteistölle. Kiinteistön käypä arvo on 3 000 €.



Kuvio 11: Sulautuminen kirjanpitoarvosta

Mikäli fuusiovastikkeena annettujen osuuskunnan osuuksien nimellisarvo (yhtiötä perustettaessa määritelty yhden osuuden arvo) ei vastaa fuusioidun yhtiön sidottuun omaan pääoman määrää, kirjataan fuusioerotuksesta sidottuun omaan pääomaan näiden erotusta vastaava määrä. Loppuosa fuusioerotuksesta kirjataan vapaaseen omaan pääomaan. Nämä pääomat eivät saa kirjauksen jälkeen ylittää sitä yhteismäärää, joka niillä olisi ollut ennen fuusiota. (KILA:n lausunto 1994/1253.)

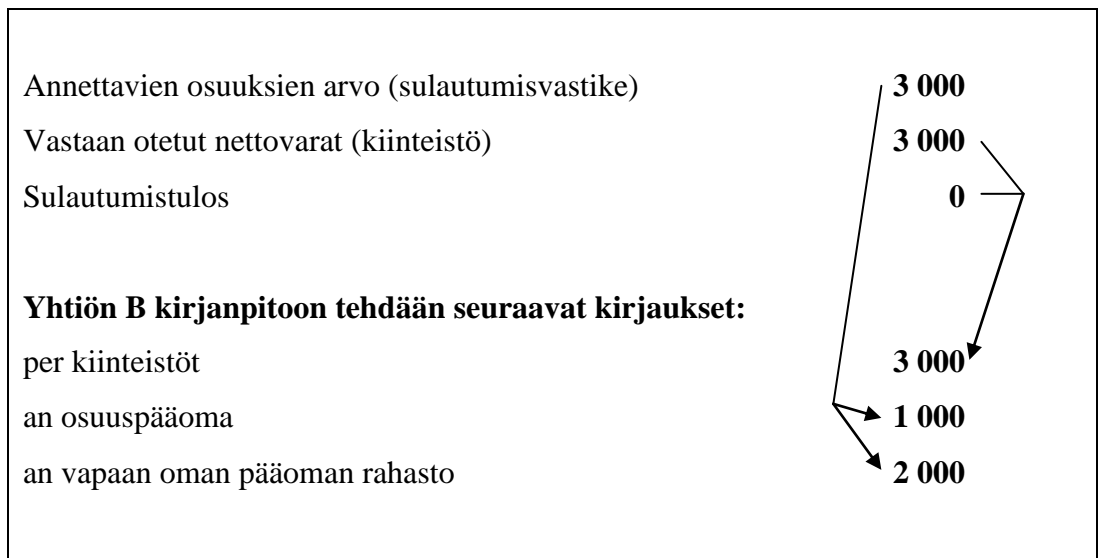
#### 4.3.2 Fuusioerotuksen kirjaaminen Osuuskauppa Hämeenmaalla

Kuten kuviosta 10 käy ilmi, syntyi Lammin osuuskaupan fuusiosta syntyy fuusiovoittoa, eli voittoa Hämeenmaalle. Yritys kirjaa syntyvän fuusiovoiton tuloslaskelmaan satunnaisena tuottona, josta se myöhemmin siirtyy taseeseen vapaaseen omaan pääomaan. (Heinonen 2010.)

#### 4.4 Sulautuminen käyvistä arvoista

Sulautuminen voidaan kirjanpitoarvojen lisäksi toteuttaa käyvillä arvoilla. Käyvälle arvolle ei ole määritelmää kirjanpitolaissa, mutta IFRS- standardien mukaan se voidaan määritellä rahamääräksi, johon omaisuus voitaisiin vaihtaa tai jolla velka voitaisiin suorittaa asiaa tuntevien, liiketoimintaan halukkaiden, toisistaan riippumattomien osapuolten välillä. Käyvät arvot pitää kohdistaa kaikkiin taseessa oleviin eriin. Vastaanottavan yhtiön taseeseen saattaa käyvillä arvoilla sulautuessa tulla myös sellaisia eriä, joita vastaanottavalla yhtiöllä ei ole taseessaan. Vastaanottavan yhtiön taseeseen saattaa siis tulla esimerkiksi sulautuvan yhtiön tuottamia patentteja, lisenssejä tai tavaramerkkejä. (Honkamäki & Pennanen 2010, 123.)

Seuraavassa esimerkissä (Kuvio 12) on Yhtiö A, joka sulautuu Yhtiö B:hen. Yhtiö A toimii kiinteistöalalla ja sen taseessa on yksi kiinteistö, joka on kirjanpitoarvoltaan 1 000 euroa (kiinteistön arvo vastaa yhtiön omaa pääomaa). Yhtiö B maksaa sulautumisvastikkeena 3 000, josta osuuspääomaan merkitään 1 000 € ja vapaan oman pääoman rahastoon 2 000 €. Tämä vastaa käypää arvoa sulautumisessa saatavalle omaisuudelle. Kiinteistön käypä arvo on 3 000 €.



Kuvio 12: Sulautuminen käyvästä arvosta

Yhtiön B osakepääomaan tulee nyt lisäystä 1 000 euron verran ja vapaan oman pääoman rahastoon 2 000 €. Kiinteistö merkitään taseeseen käyvästä arvostaan eli 3 000 eurosta. Luovuttavan yhtiön taseessa se oli kirjanpitoarvostaan, 1 000 eurosta.

#### 4.5 Sulautumisen verotus

Sulautuvan yhtiön verotus suoritetaan normaalisti sulautumistilikaudelta, joka päättyy sulautumispäivään. Vastaanottava yhtiö voi verotuksessaan vähentää fuusiossa siirtyneet vähentämättä olevat hankintamenot ja muut vähennyskelpoiset menot samaan tapaan kuin sulautuva yhtiö olisi voinut tehdä. Syntyvä sulautumistulos ei ole veronalaista tuloa eikä verotuksessa vähennyskelpoista menoä. (Honkamäki & Pennanen 2010, 136.)

Vastaanottavalle yhtiölle siirtyvät sulautuvan yhtiön varat, velat, omaisuus ja varaukset. Niinpä myös verotuksellinen asema siirtyy. Jos sulautuva yhtiö on kuluvana verovuonna tehnyt jo verotuksessaan täydet poistot, ei vastaanottava yhtiö saa tehdä enää poistoja samoista omaisuuseristä. Jos sulautuva yhtiö taas ei ole tehnyt lainkaan poistoja, voidaan vastaanottavassa yhtiössä tehdä täydet poistot. Sulautumisen yleisseuraanto- luonteesta johtuen, ei sulautumisessa siirtyvistä kiinteistöistä tai osakkeista tarvitse maksaa varainsiirtoveroa. (Honkamäki & Pennanen 2010, 137-138, 145.)

##### 4.5.1 Hämeenmaan Kiinteistöt Oy

Hämeenmaa- konserniin kuuluu Hämeenmaan Kiinteistöt Oy- tytäryhtiö. Yhtiön toimintaan kuuluu kiinteistöjen ja huoneistojen rakennuttaminen ja vuokraaminen sekä niiden omistus, hallinta ja kauppa (Opasmedia 2010). Hämeenmaan Kiinteistöt Oy:n hallinnassa on myös koko Hämeenmaan käyttöomaisuus.

Hämeenmaan talousosasto toivoi aluksi, että kaikki Lammilta tuleva käyttöomaisuus voidaan siirtää suoraan Hämeenmaan Kiinteistöt Oy:lle. Verottaja antoi tä-

hän kuitenkin kielteisen vastauksen, koska Lammin Osuuskauppa ei fuusioitu tytäryhtiöön vaan emoyhtiöön. Jos käyttöomaisuus olisi siirretty suoraan tyttärelle, olisi siitä täytynyt maksaa varainsiirtovero. Näin ollen käyttöomaisuus siirtyy fuusion seurauksena emoyhtiölle. Fuusiossa tapahtuvaa kiinteistöjen siirtoa varainsiirtovero ei koske. Hämeenmaa voi fuusion jälkeen siirtää Lammilta tulleen kaluston ja osakkeet kiinteistöyhtiölleen, mutta itse kiinteistöjä, eli tontteja ja niillä olevia rakennuksia, sen ei edelleenkään varainsiirtoveron takia kannata siirtää. Näin ollen Lammilta tulevat kiinteistöt jäävät poikkeuksellisesti emoyhtiön halltuun, vaikka kaikki muut kiinteistöt ovatkin tytäryhtiön hallinnassa. (Heinonen 2010.)

#### 4.6 Johtopäätökset

Lammin Osuuskaupan sulautuminen Osuuskauppa Hämeenmaahan tapahtuu kirjanpidollisesti samaan tapaan kuin osakeyhtiöiden sulautuminen. Osakepääoman sijasta puhutaan osuuspääomasta ja vastikkeen jakamisessa käytetään hieman eri periaatteita. Sulautuminen tapahtuu tavallisena absorptiosulautumisena.

Ensimmäinen alaongelma oli, miksi ja miten osuuskaupat sulautuvat. Syitä sulautumiseen löytyy useita. Tärkeää on asiakasomistajien palvelujen ja kokonaisedullisten ostojen turvaaminen, joka on S-ryhmän tärkeä kilpailuvaltti. Isompi osuuskauppa pystyy neuvottelemaan tavarantoimittajien kanssa alhaisemmista hinnoista, koska ostomäärät ovat isompia. Alueosuuskaupalla on myös resursseja säilyttää ja kehittää asiakasomistajille tarjottavia palveluita. Investointien tekeminen pitää osuuskaupan kilpailukykyisenä ja toiminnan uudistumista yllä. Paikallisosuuskaupalla ei välttämättä ole valmiuksia tehdä investointeja, joten alueosuuskaupan tuki on tärkeää. Kaiken takana on kuitenkin SOK ja sen alueosuuskauppoja suosiva rakennemalli. Kaikki tukitoiminnot ja ohjelmat on tarkoitettu alueosuuskaupoille, koska ainoastaan ne kuuluvat SOK:n strategiaan. Muille tarjottavat palvelut ovat vähäisiä ja kalliita. Toiminnallaan SOK siis edistää paikallisosuuskauppojen sulautumisia alueosuuskauppoihin.



Toisena alaongelmana tutkimuksessa oli, miten osuuskuntien taseet yhdistellään. Lammin Osuuskauppa tekee heti sulautumisen jälkeen lopputilityksen, josta saatavat taseen arvot yhdistetään Hämeenmaan taseeseen. Taseen arvot siirretään omaa pääomaa lukuun ottamatta fuusiotilille, jolta sitten selviää mahdollinen fuusiovoitto- tai tappio. Tässä sulautumisessa syntyy fuusiovoittoa. Se kirjataan tuloslaskelmaan satunnaisesti tuotoksi ja siirtyy sieltä myöhemmin taseeseen. Mahdollisen tappion kirjaaminen olisi kenties ollut hankalampaa ja vaatinut enemmän pohtimista. Lammin Osuuskaupan käyttöomaisuus yhdistetään poikkeuksellisesti Hämeenmaan taseeseen, vaikka yhtiön muu käyttöomaisuus on Hämeenmaan Kiinteistöt Oy:n taseessa. Myöhemmin yritys voi siirtää omaisuutta kiinteistöyhtiölle, mutta itse kiinteistöt sen on jätettävä varaissiirtoveron takia omaan taseeseensa.

Pääongelmana tässä tutkimuksessa oli mitä kirjauksia ja muutoksia osuuskuntien fuusioituminen saa aikaan yhtiön kirjanpidossa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että taseiden yhdistyminen ei muuttanut Hämeenmaan tase- asemaa ratkaisevasti. Ennen Lammin sulautumista Osuuskauppa Hämeenmaa on jo ollut todella iso organisaatio ja sen tase on valtavan iso verrattuna Lammin taseeseen. Vaikka Lammin Osuuskauppa olikin yli 100 vuotta vanha ja senkin tase oli aikojen saatossa syönyt yhtä sun toista, varallisuus oli pientä verrattuna alueosuuskaupan varallisuuteen. Kirjanpitoon tulee 1.10.2010 alkaen muutama tulosityksikkö ja kustannuspaikka lisää, kun Lammin toimipaikat ja niiden kirjanpito siirtyy Hämeenmaalle.

## 5 YHTEENVETO

Osuuskauppa Hämeeseen ja Lammin Osuuskaupan sulautuminen toisiinsa on saanut alkunsa jo 80-luvulta. Sulautumisesta on keskusteltu useita kertoja ja vakavasti sitä on harkittu jo kaksi kertaa ennen kuin sulautuminen todella onnistui. Vuonna 2010 sulautuminen vihdoinkin toteutui ja Lammin Osuuskauppa liittyi osaksi Hämeenmaata. Tämä sulautuminen ei ole ainutlaatuinen, vaan pikkuhiljaa paikallisosuuskaupat ovat sulautuneet lähellään toimiviin alueosuuskauppoihin toimintaympäristön muuttuessa alueosuuskauppoja suosivaksi.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kuinka osuuskunnan fuusioituminen etenee ja mitä syitä fuusion toteuttamiseen on. Tarkoitus oli myös tutkia, kuinka sulautumisen kirjanpito toteutetaan ja mitä muita vaikutuksia sulautumisella on yrityksen taloushallintoon. Kohdeyrityksenä oli Osuuskauppa Hämeenmaa ja siihen fuusioituva Lammin Osuuskauppa. Tutkimus vastasi sille asetettuihin tutkimusongelmiin ja näin ollen tavoitteet saavutettiin.

Tutkimuksessa teoria- ja empiriaosuus kulkivat käsi kädessä kaikkien lukujen ajan. Teoria-ainesto käsitteli sulautumisen syitä, sulautumisen etenemistä ja sulautumisen kirjanpitoa. Nämä asiat liitettiin heti käsittelyn jälkeen käytäntöön, eli kuinka tutkittavat asiat toteutuivat kohdeyrityksessä. Lähteinä teoriaosioille toimivat lait, kirjanpitolautakunnan yleisohjeet ja lausunnot sekä kirjalliset, että verkkolähteet. Empiriaosuuksien lähteinä toimivat ensisijaisesti haastattelut ja lisäksi osuuskauppojen julkaisut, sekä paperiversiot, että verkkojulkaisut. Suurin osa lähteistä on vuodelta 2010 ja kaikki lähteet ovat viimeisin kuuden vuoden sisältä, eli lähteissä ei ole vanhentunutta tietoa. Lähteinä käytettiin kirjallisia, elektronisia ja suullisia lähteitä, joten lähteiden käyttö oli monipuolista. Tutkijan arvion mukaan lähteet olivat luotettavia.

Empiriaosuuden tekemistä varten oli tarpeen haastatella vain kahta henkilöä, Lammin Osuuskaupan toimitusjohtajaa ja Osuuskauppa Hämeenmaan laskentapäällikköä. Lammin toimitusjohtajalla oli eniten tietoa sulautumisen etenemisestä sekä sen historiasta. Hän oli mukana myös viisi vuotta sitten tapahtuneessa sulau-

tumisyrityksessä, joka kuitenkin epäonnistui. Kirjanpito- asioista tiesi eniten Hämeenmaan laskentapäällikkö, eivätkä muilta henkilöiltä saatavat tiedot olisi tuoneet uutta tietoa tutkimukseen. Myös muilta Hämeenmaan taloushallinnon henkilöiltä tiedusteltiin aiheesta, mutta selvisi, että heidän tietonsa aiheesta olivat tässä vaiheessa prosessia vähäisiä.

Haastatteluissa ei käytetty tarkkoja kysymyksiä, vaan pyrittiin saamaan esille haastateltavan henkilön kaikki mahdollinen tietämys aiheesta. Kysymykset olivat suuntaa antavia ja niitä tarkennettiin tarpeen tullen.

Tutkimusta tehdessä selvisi, että Lammin Osuuskaupan yhdistämisestä Hämeenmaahan ei koituisi suurempia ongelmia, vaan osuuskauppojen varat ja velat voidaan yhdistää toisiinsa ilman hankaluuksia. Suurin kysymysmerkki prosessin alussa oli, miten Lammin käyttöomaisuus yhdistetään Hämeenmaan käyttöomaisuuteen, koska käyttöomaisuus on Hämeenmaan tytäryrityksen, Hämeenmaan Kiinteistöt Oy:n hallinnassa. Asiasta jouduttiin odottelemaan verottajan päätöstä, joka oli, että käyttöomaisuutta ei voi siirtää suoraan Lammilta kiinteistöyhtiölle, koska ne eivät fuusioitu keskenään. Näin ollen Lammilta tulevat kiinteistöt jäävät poikkeuksellisesti emoyrityksen haltuun, jotta vältetään varainsiirtoverolta.

Tässä fuusiossa syntyi fuusiopassiivaa eli fuusiovoittoa. Se kirjataan suoraan tulolaskelmaan satunnaiseksi tuotoksi. Jos olisi syntynyt fuusiotappiota, sen kirjaamista olisi pitänyt kenties pohtia tarkemmin, koska siihen on olemassa useampia vaihtoehtoja, riippuen tappion syntymisen syistä.

Tutkimuksen tulokset kertovat tilanteesta nimeomaan tämän fuusion tapauksessa. Toisaalta teoriaosuus kertoo kattavasti fuusion kirjanpidosta yleisesti, joten tutkimuksen tulokset voivat helposti olla sovellettavissa muihinkin paikallisosuuskauppojen fuusioihin. Tulokset perustuvat lakeihin, joita kaikkien on noudatettava. Toisaalta sulautumisen kirjanpidossa voi olla monia oikeita vaihtoehtoja, koska ehdotonta käytäntöä ei ole olemassa.

Tutkimuksen pääpaino on kirjanpidossa ja työssä ollaan perehdytty kaikkiin sulautumisen kirjanpidosta löydettäviin asioihin. Jos jokin kirjanpidollinen asia on

jäänyt tarkastelematta, se ei luultavasti missään vaiheessa ole tullut esiin lähdemateriaaleistakaan. Jotkin asiat jätettiin myös tarkoituksella pois tästä työstä. Esimerkiksi sulautumisen verotus olisi ollut niin laaja kokonaisuus, että siitä olisi pitänyt tehdä oma työnsä. Tämän takia verotuksesta kerrottiin vain olennaisin tieto.

Monet tutkimusta tehdessä esiin nousseet asiat olisivat olleet mielenkiintoisia tutkimuskohteita. Kaikkea ei kuitenkaan voinut liittää mukaan tähän työhön, koska aihealue olisi laajentunut liikaa. Jos tämän työn lukija havaitsee aiheen mielenkiintoiseksi tai kiinnostuu muuten vain osuuskauppojen sulautumisista, voi hän lähteä liikkeelle seuraavista jatkotutkimusideoista:

- Mitä muutoksia osuuskauppojen sulautuminen saa aikaan henkilöstön kannalta? (työsuhteet, työnkuvat, käytännön työnteke jne.)
- Miten osuuskunnan sulautumisen verotus tapahtuu?
- Muut osuuskuntien yritysmuotojen muutokset? (yrityskaupat, jakautuminen jne.)
- Osuuskunnan sulautumisen ja osakeyhtiön sulautumisen väliset erot?

Tämä tutkimuksen tekeminen oli haasteellista. Aihealue oli mielenkiintoinen, mutta sen todellinen haastavuus selvisi vasta työn edetessä pidemmälle. Vaikeinta on ollut se, että lähteitä ei ollut paljon käytettävissä ja niissä oli keskenään ristiriitaista tietoa. Tutkimuksen tekijän tiedot kirjanpidosta ovat kuitenkin tämän työn myötä syventyneet, kun asioita on joutunut pohtimaan välillä hyvinkin paljon. Tutkimus muutti muotoaan muutaman kerran, ennen kuin löysi lopullisen ratkaisunsa. Päätös sisällyttää case- osuus joka lukuun, eikä pelkästään omaan lukuunsa, muodostui vasta viime hetkillä. Kvalitatiivinen tutkimus usein elääkin koko prosessin ajan.

Kirjanpitotietämyksen lisäksi tutkijan tiedot osuustoiminnasta ja omasta työnantajastaan, Osuuskauppa Hämeenmaasta, syventyivät. Asiana sulautumisen kirjanpito oli aivan uusi tutkijalle, sitä ei käsitelty opiskellessa. Tosin konsernitilinpäätöksen kurssi auttoi ymmärtämään aihetta paremmin. Paikallisosuuskauppoja jää tämän sulautumisen jälkeen jäljelle vielä pari. Kenties nämäkin osuuskaupat sulau-

tuvat tulevaisuudessa alueosuuskauppoihin. Tästä tutkimuksesta saadaan tietoa näitä sulautumisia varten. Sulautumisen kirjanpidosta ei ole tiivistä tietopakettia, vaan tietoja täytyy hakea eri lähteistä. Tämä työ yhdistää hajanaisia tietoja yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Tämä tutkimus saattaa kiinnostaa näiden paikallisuuskauppojen taloushallinnon henkilökuntaa. Myös kaikki Hämeenmaasta kiinnostuneet; henkilöstö, asiakkaat, asiakasomistajat ja entiset Lammin Osuuskaupan omistajat saattavat kokea tämän työn kiinnostavaksi.

Kiitokset tämän työn valmistumisesta kuuluvat ensisijaisesti haastateltaville henkilöille ja erityisesti Hämeenmaan laskentapäällikölle. Hänen työpäivänsä häiriintyivät moneen otteeseen tutkijan kysellessä tietoja ja haastateltavan ymmärtäväisesti kertoessa tietämyksestään. Myös muut kohdeyrityksen henkilöt auttoivat ymmärtämään aihealuetta, vaikka heidän tietonsa eivät päätyneet haastatteluihin asti. Kiitos kuuluu myös opinnäytetyön ohjaajalle Leea Kouhialle, jonka näkemys varmasti kohotti tämän työn tasoa.

## LÄHTEET

### PAINETUT LÄHTEET

HOK- Elanto. 2004. Osavuosisikatsaus.

Honkamäki, T. & Pennanen, M. 2010. Yritysjärjestelyjen käsikirja. Ekonomia-sarja. Helsinki: WSOYpro Oy & Ekonomialiitto.

Immonen, R. 2006. Yritysjärjestelyt. 3. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Jokinen, J. 2006. Toimitusjohtajan katsaus 2005.

Järvenoja, M. 2007. Yritysjärjestelyjen verotus. 2. uudistettu painos. Ekonomia-sarja. Helsinki: WSOYpro Oy & Ekonomialiitto.

Kirjanpitolaki 13.7.2001/629.

Laksola, M. 2010. Osuustoiminta voi hyvin. S-ryhmän ammattilehti Ässä 10/2010, 15.

Lammin Osuuskauppa. 2010. Vuosikertomus 2009.

Leppiniemi, J. & Leppiniemi R. 2007. Oikeat ja riittävät kirjaukset. 6. uudistettu painos. Ekonomia-sarja. Helsinki: WSOYpro Oy & Ekonomialiitto.

Mannio, L. 2004. Osuuskunnat ja verotus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Mähönen, J. & Villa, S. 2006. Osuuskunta. Helsinki: WSOYpro Oy.

Osuuskauppa Hämeenmaa. 2007. Osuuskauppa Hämeenmaa- Vastuullista yritystoimintaa. Yritysesite.

Osuuskauppa Hämeenmaa. 2010. Osavuositarkastus.

Osuuskauppa Hämeenmaa & Lammin Osuuskauppa. 2010. Sulautumissuunnitelma.

Osuuskuntalaki 28.12.2001/1488.

Pöyhönen, S. 2005. Osuuskunnan hallinto ja osuuskuntalaki. Toinen, uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Siikarla, P. 2006. Osakeyhtiölaki & käytäntö. 1. painos. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Tomperi, S. 2009. Kehittyvä kirjanpito. 10.- 11. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valtiovarainministeriö. 2006. Helsinki: Edita prima Oy.

Villa, S. 2006. Henkilöyhtiöt ja osakeyhtiö. Helsinki: Talentum Media Oy.

Villa, S., Ossa, J. & Saarnilehto, A. 2007. Yritysmuodot – Toiminta, rahoitus ja verotus. Helsinki: WSOYpro Oy.

## ELEKTRONISET LÄHTEET

Etelä- Suomen Sanomat. 2010. Joko nyt? Lammin Osuuskaupan ja Hämeenmaan fuusio etenee taas [viitattu 19.10.2010]. Saatavissa:

<http://www.ess.fi/?article=276319>.

Jokinen, J. 2010. Lammin OK:n fuusioperusteluista tj. Jouni Jokinen. Lammin Osuuskauppa [viitattu 24.9.2010]. Saatavissa:

<http://www.lamminosuuskauppa.net/index.php?page=14&uutinen=28>.

Keski- Pohjanmaan Kirjanpaino Oyj. 2006. Malax Handelslag fuusioituu osuuskauppa KPO:hon [viitattu 11.9.2010]. Saatavissa:  
<http://www.kp24.fi/uutiset/43758/Malax-Handelslag-fuusioituu-osuuskauppa-KPO-hon->.

KILA:n lausunto fuusioerotuksen kirjaamisesta ns. tavallisen fuusion yhteydessä 1994/1253. Saatavissa:  
<http://ktm.elinar.fi/ktm/fin/kirjanpi.nsf/717602942eb71ebdc22570210049e02b/6c2a1dd435cf8f9bc2256792003d670e?OpenDocument>.

KILA:n yleisohje suunnitelman mukaisista poistoista 16.10.2007. Saatavissa:  
<http://www.edilex.fi/virallistieto/kilaohje/poistot2>.

Kilpailuvirasto. 2008. Yrityskaupan hyväksyminen; Osuuskauppa Arina/ Haukiputaan Osuuskauppa [viitattu 31.8.2010]. Saatavissa:  
<http://www.kilpailuvirasto.fi/cgi-bin/suomi.cgi?sivu=ratk/r-2008-81-0501>.

Kojonen, S. 2008. Asiakasomisteisten osuuskauppojen omistajaohjauksen erityispiirteistä ja haasteista. Lappeenrannan teknillinen yliopisto [viitattu 21.10.2010]. Saatavissa: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/38790/nbnfi-fe200805221439.pdf?sequence=3>.

Lammin Osuuskauppa. 2010. Keskeisimmät perustelut fuusiovaihtoehdolle! [viitattu 24.9.2010]. Saatavissa:  
<http://www.lamminosuuskauppa.net/index.php?page=14&uutinen=29>.

Lammin Osuuskauppa. 2010. Yhteystiedot [viitattu 24.9.2010]. Saatavissa:  
<http://www.lamminosuuskauppa.net/index.php?page=8>.

Leppiniemi, J. 2010. Liikekirjanpito. WSOYpro Oy [viitattu 16.9.2010]. Saatavissa:  
<http://www.wsoypro.fi/wsoypro.aspx?prevpos=kp111.37&page=selain&ts=yo&pos=kp111.0&offset=0.0>.



Opasmedia. 2010. Yritysopas [viitattu 19.10.2010]. Saatavissa:  
<http://internetsivu.yritysopas.com/hameenmaankiinteistot/>.

Pellervo- seura. 2010. Osuuskuntarekisteri [viitattu 30.8.2010]. Saatavissa:  
<http://osuuskuntarekisteri.pellervo.fi/>.

Siltala, H. 2008. Jurvan Osuuskauppa syksyllä osaksi Eepeatä. Jurvan Sanomat [viitattu 31.8.2010]. Saatavissa:  
<http://www.jurvansanomat.fi/Article.jsp?article=4872>.

SOK. 2010. Alueosuuskauppa esittäytyy [viitattu 21.9.2010]. Saatavissa: <http://s-kanava.fi/hameenmaa/esittaytyy/>.

SOK. 2010. Asiakas on omistaja [viitattu 31.8.2010]. Saatavissa: [http://s-kanava.fi/valtakunnallinen/sryhma\\_artikkeli?nodeid=Sryh\\_Sryhmanesittely\\_0000&aid=Sryh\\_Sryhmanesittely\\_0000&exp=true](http://s-kanava.fi/valtakunnallinen/sryhma_artikkeli?nodeid=Sryh_Sryhmanesittely_0000&aid=Sryh_Sryhmanesittely_0000&exp=true).

SOK. 2010. Asiakasomistaja on enemmän [viitattu 31.8.2010]. Saatavissa:  
[http://www.sok.fi/valtakunnallinen/asiakasomistajuus\\_artikkeli?nodeid=Asom\\_Asiakasomistajuus\\_0000&aid=Asom\\_Asiakasomistajuus\\_0000&exp=true](http://www.sok.fi/valtakunnallinen/asiakasomistajuus_artikkeli?nodeid=Asom_Asiakasomistajuus_0000&aid=Asom_Asiakasomistajuus_0000&exp=true).

SOK. 2010. Hallinto [viitattu 21.9.2010]. Saatavissa: [http://s-kanava.fi/valtakunnallinen/sryhma\\_artikkeli?nodeid=Sryh\\_Sryhmanesittely\\_0000\\_\\_s\\_ska\\_basicarticle2\\_00864.xml&aid=Sryh\\_Sryhmanesittely\\_0000\\_\\_s\\_ska\\_basicarticle2\\_00864.xml&exp=true](http://s-kanava.fi/valtakunnallinen/sryhma_artikkeli?nodeid=Sryh_Sryhmanesittely_0000__s_ska_basicarticle2_00864.xml&aid=Sryh_Sryhmanesittely_0000__s_ska_basicarticle2_00864.xml&exp=true).

SOK. 2010. Haukiputaan Osuuskauppa ja Osuuskauppa Koskiseutu sulautuvat Arinaan 1.1.2009 [viitattu 31.8.2010]. Saatavissa:  
[http://www.sok.fi/arina/esittaytyy\\_artikkeli?fid=s\\_ska\\_basicarticle2\\_02704.xml](http://www.sok.fi/arina/esittaytyy_artikkeli?fid=s_ska_basicarticle2_02704.xml).

SOK. 2010. SOK:n osuuspääoma 31.12.2009 [viitattu 19.10.2010]. Saatavissa:  
[http://s-  
kana-  
va.fi/getbinary?siteId=1&src=/kuvat/skanava/liitetiedostot/2010/monikanavaisen\\_  
liitteet/Aanimaara\\_2009.pdf](http://s-kana-va.fi/getbinary?siteId=1&src=/kuvat/skanava/liitetiedostot/2010/monikanavaisen_liitteet/Aanimaara_2009.pdf).

Yhdessä yrittämään. 2010. [viitattu 30.8.2010]. Saatavissa:  
<http://www.yhteistoiminta.fi/>.

## SUULLISET LÄHTEET

Heinonen, P. 2010. Laskentapäällikkö. Osuuskauppa Hämeenmaa. Haastattelu 12.10.

Jokinen, J. 2010. Toimitusjohtaja. Lammin Osuuskauppa. Haastattelu 30.9.2010.