



TEKNIIKAN KOULUTUSALA

Tuotantotalous

INSINÖÖRITYÖ

TYTÄRYHTIÖSULAUTUMISEN JURIDISET JA TOIMINNALLISET VAIKUTUKSET

**Työn tekijä: Nestori Turunen
Työn ohjaaja: Ansa Harju
Työn ohjaaja: Perttu Lankinen**

Työ hyväksytty: 30.4.2009

**Ansa Harju
yliopettaja**



ALKULAUSE

Tämä opinnäytetyö tehtiin yritykselle nimeltä Ama-Prom Finland Oy, Salossa. Haluan kiittää ohjaajaani Perttu Lankista, jonka apu työn kuluessa on ollut arvokasta. Haluan myös kiittää muuta henkilöstöä, jolta olen saanut paljon tietoa ja apua asioiden hoitamisessa.

Helsingissä 26.4.2009

Nestori Turunen

OPINNÄYTETYÖN TIIVISTELMÄ

Työn tekijä: Nestori Turunen	
Työn nimi: Tytäryhtiösulautumisen juridiset ja toiminnalliset vaikutukset	
Päivämäärä: 30.4.2009	Sivumäärä: 34 + 3 liitettä
Koulutusohjelma: Tuotantotalous	
Työn ohjaaja: TKT Ansa Harju, yliopettaja	
Työn ohjaaja: Perttu Lankinen, myynti-insinööri	
<p>Tämän insinööriyön tavoite oli selvittää, miten voidaan fuusioida kaksi yritystä, Ama-Prom Finland Oy ja Ama-Saha Oy, tytäryhtiösulautumisella. Tavoite oli luoda esiselvitys, josta käy ilmi, mitä kaikkia osia kuuluu sulautumisprojektiin. Työn toisena tavoitteena oli selvittää, millaisia ongelmia tulee vastaan, kun näiden kahden yrityksen toiminnanohjausjärjestelmät yhdistetään. Tarkoitus oli löytää näihin ongelmiin ratkaisuja.</p> <p>Työn teoriaosuudessa käsitellään eri kirjallisuuslähteiden perusteella yleisiä yritysjärjestelyjen muotoja. Yritysjärjestelyjen muodoista tämän työn kohdalla olennaisin on fuusio eli sulautuminen, jonka perusteisiin perehdytään tarkasti. Teoriaosuudessa käsitellään myös toiminnanohjauksen perusteita ja historiaa sekä ERP-järjestelmiä.</p> <p>Esiselvityksen tulos kuvaa vaiheittain, miten sulautuminen pitää juridisesti toteuttaa oikein. Työssä on esitetty myös tarvittavat dokumentit, kuten sulautumissuunnitelma, joka on tärkeä, jotta sulautuminen voidaan pistää alulle. Työ sisältää myös ratkaisut ongelmiin, jotka havaittiin ERP-järjestelmissä.</p>	
Avainsanat: toiminnanohjaus, sulautuminen, osakeyhtiölaki	

ABSTRACT

Author: Nestori Turunen

Title: Merger of a Subsidiary Company – Legal and Operational Effects

Date: 30.4.2009

Number of pages: 34 + 3 appendixes

Degree Programme: Industrial Management

Instructor: D.Sc. Ansa Harju, Principal Lecturer

Supervisor: Perttu Lankinen, Sales Engineer

The objective of the study was to find out how to merge two companies Ama-Prom Finland Oy and Ama-Saha Oy by using subsidiary merger. The objective was to create a preliminary report describing which tasks are included in a merger project. Another objective was to find out what kind of problems may occur when integrating the Enterprise Resource Planning (ERP) systems of two companies. The objective was to find solutions for these problems.

In the theoretical part mergers are discussed because the most important topic in this study is merger. The principles, history and systems of ERP are also discussed in the theoretical part of the study

The outcome of the preliminary report includes the stages according to which a merger should legally be executed. The documents which are needed are presented, e.g. the merger plan which is important so that the merger can be started. The outcome of the study also includes suggested solutions to the problems in the integration of the two ERP systems.

Keywords: enterprise resource planning, merger, general corporation laws

SISÄLLYS

ALKULAUSE

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

LYHENTEET

1	JOHDANTO	1
2	YRITYSKAUPAT	3
2.1	Yrityskauppojen luokittelu	3
2.2	Fuusio	6
3	SULAUTUMISPROJEKTI	10
3.1	Sulautumissuunnitelma	10
3.2	Tilintarkastajan lausunto	11
3.3	Sulautumissuunnitelman rekisteröiminen	12
3.4	Kuulutus velkojille	12
3.5	Käsittely kirjanpidossa	13
3.6	Päätöksenteko sulautumisesta	14
3.7	Täytäntöönpano	14
3.8	Lopputilitys	15
4	TOIMINNANOHJAUS	17
4.1	Tavoitteet	18
4.2	Toiminnanohjauksen mittarit	19
5	TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄ	21
5.1	Historiaa ERP-järjestelmistä	22
5.2	Nykytilanne	23
5.3	ERP-järjestelmien tuottajia	25
6	CASE: AMA-PROM FINLAND OY	27
7	YHTEENVETO	31

LIITTEET

Liite 1: Sulautumissuunnitelma

Liite 2: Sulautuminen (Y4 + liitelomake 16)

Liite 3: Tilinpäätöksen rekisteröinti

LYHENTEET

BRIC	Nopeasti kehittyvät taloudet (Brazil, Russia, India and China)
CRM	Customer Relationship Management, asiakkuudenhallinta
ERP	Enterprise Resource Planning, toiminnanohjaus
IFRS	International Financial Reporting Standards, kansainvälinen tilin-päätöskäytäntö
KHT	Keskuskaupakamarin hyväksymä tilintarkastaja
MRP	Material Requirements Planning, materiaali-ohjaus
OYL	Osakeyhtiölaki

1 JOHDANTO

Tämä insinööri työ tehtiin Ama-Prom Finland Oy:lle syksyn 2008 ja kevään 2009 välisenä aikana.

Ama-Prom Oy perustettiin vuonna 1993. Toinen yritys kuitenkin alkoi maahantuoda Amada-merkkisiä koneita jo 1980-luvun alkupuoliskolla. Reilut 25 vuotta samojen henkilöiden hallinnassa on ollut koneiden tuonti, käyttöönotto, huolto ja koulutus sekä näihin kaikkiin liittyvät toiminnot. Virallisesti Ama-Prom Finland Oy aloitti toimintansa helmikuussa 2007 jatkaen Ama-Prom Oy:n liiketoimintoja. Ama-Prom Finland Oy:ssä työskentelee tällä hetkellä noin 30 ihmistä. Vuosittainen uusien levytyökoneiden maahantuonnin määrä on keskimäärin 100 kappaletta. Ama-Prom Finland Oy on Suomen johtava levytyökoneiden maahantuoja ja koneet toimittaa japanilainen Amada, joka on maailman johtava metalliteollisuuden konetoimittaja. Ama-Prom Finland Oy:n arvoja ovat asiakasläheisyys, huipputeknologia sekä paras mahdollinen palvelu.

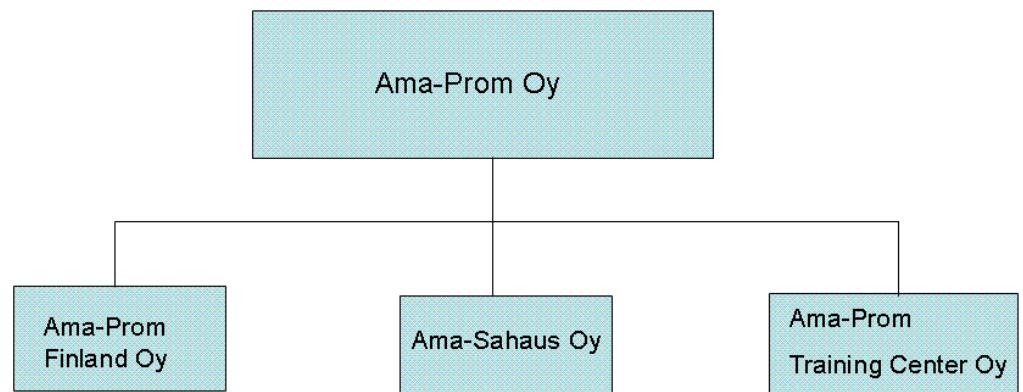
Tämän insinööri työn keskeinen ajatus on kartoittaa, miten Ama-Prom Finland Oy:n tytäryhtiö Ama-Sahaus Oy fuusioidaan osaksi Ama-Prom Finland Oy:ta. Työn aikana tehdään selvitystyö, jolla pyritään selvittämään fuusion toteuttamisen vaiheet käytännössä. Työn suurimmat ongelmat ovat, kuinka saadaan tytäryhtiö Ama-Sahauksen toiminnanohjausjärjestelmän tietokannat yhdistettyä Ama-Prom Finland Oy:n järjestelmien kanssa, koska osa Ama-Sahauksen tiedoista on toteutettu eri tavalla kuin Ama-Prom Finland Oy:ssä tai sitten niitä ei ole lainkaan toiminnanohjausjärjestelmässä. Tarkoitus on saada tiedoista oikeanlaisia, mikä on tärkeää tämänkaltaisessa projektissa, sillä jos tiedot eivät täsmää tai ovat väärä, fuusion toteuttaminen tulee olemaan vaikeaa.

Insinööri työn alussa käsitellään kirjallisuuden sekä myös muiden julkaisujen kautta toiminnanohjauksen pääperiaatteita, joiden avulla yritykset harjoittavat toimintaansa. Lisäksi tarkastellaan yrityskauppojen luokitteluperusteita. Tärkein yrityskaupan muodoista tämän työn kohdalla on tytäryhtiöfuusio.

Käytännön osuudessa perehdytään Ama-Prom Finland Oy:n ja Ama-Sahaus Oy:n liiketoimintatapoihin sekä yhdistetään näiden kahden yrityksen

toiminnanohjausjärjestelmän tietokannat käyttämällä Microsoft Navision toiminnanohjausjärjestelmää. Lisäksi käytännön osuudessa kuvataan sulautumiseen tarvittavat vaiheet.

Kuvassa 1 on esitetty yritys rakenne. Ama-Prom Oy on emoyhtiö, joka omistaa kaikki kiinteistöt sekä myös kokonaan Ama-Sahaus Oy:n. Ama-Prom Oy:llä on myös omistusosuuksia Ama-Prom Finland Oy:stä sekä Ama-Prom Training Centeristä. Kuten jo edellä mainittiin Ama-Prom Finland Oy maahantuo levytyökoneita. Sen tärkeä osa toimintaa on myös huollon ylläpitäminen sekä työkalujen ja varaosien tarjoaminen. Ama-Sahaus Oy maahantuo sahakoneita ja tarjoaa niihin varaosia ja sahan teriä. Ama-Prom Training Center taas tarjoaa levytyökoneisiin ohjelmistot sekä niihin sopivat koulutukset.



Kuva 1. Yritys rakenne

2 YRITYSKAUPAT

Tässä luvussa perehdytään yleisesti yrityskauppoihin. Aivan aluksi perehdytään eri yrityskauppamuotoihin ja sen jälkeen otetaan tarkemmin pohdittavaksi fuusiot.

Yritykselle yrityskauppa on strateginen vaihtoehto, jolla pyritään saamaan toiminnallista hyötyä kehittämällä organisaation osaamisalueita sekä resursseja. Tähän lopputulokseen päästään, kun ostetaan toinen yritys tai organisaatio. Kaupan taustalla voi olla mm. seuraavia tavoitteita: kasvattaa markkinaosuutta, laajentaa tuotevalikoimaa tai vähentää sidonnaisuuksia tavarantoimittajien osalta. (Tenhunen - Werner 2000, 11.)

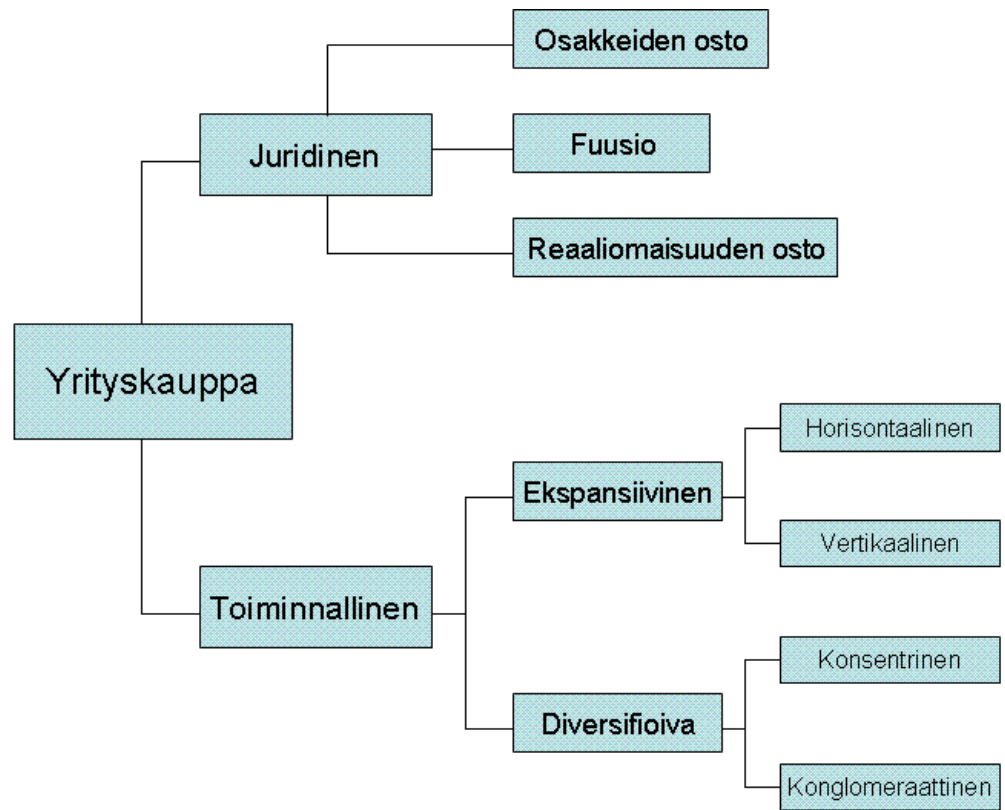
Yrityksoston laukaisevana tekijänä on yleisesti uhka tai mahdollisuus, jonka yritys havaitsee omassa toimintaympäristössään. Yrityksen uhkaksi voi muodostua esimerkiksi markkinoiden äkillinen muutos. Tämä uhka vaikuttaa yrityksen liikevaihtoon negatiivisesti. Tärkeää tässä tilanteessa on miettiä, mitä tapahtui ja miksi. Strategia kehittyy, kun löydetään syy tai syytä ja silloin voidaan löytää ratkaisu ongelmaan. (Tenhunen - Werner 2000, 11.)

Yrityksen omat resurssit rajoittavat keinoja, joilla tavoitteisiin pyritään. Esimerkkinä resursseja vaativasta keinosta on yrityksen kasvattaminen. Mikäli yrityksellä ei ole tarpeeksi resursseja yrityksen kasvattamiseen, tavoitteeseen voidaan pyrkiä myös eri keinoin, kuten esim. hinnanasetanta. Yrityksen kasvamisen kannalta tulee tarkkaan pohtia, onko yrityskauppa kannattavin tapa toimia. (Tenhunen - Werner 2000, 12.)

2.1 Yrityskauppojen luokittelu

Yrityskaupan toteuttaminen voidaan hoitaa eri tavoin, ne voidaan luokitella kahteen erilaiseen näkökulmaan: juridinen ja toiminnallinen. Juridinen yrityskauppa voidaan toteuttaa seuraavilla tavoilla: osakkeiden osto, reaaliomaisuuden osto ja fuusioituminen. Toiminnallisessa näkökulmassa yrityskauppa voidaan jakaa vielä kahteen alakategoriaan: ekspansiiviseen ja diversifioivaan. Ekspansiivinen ja diversifioiva voidaan vielä jakaa neljään alakategoriaan, jotka ovat horisontaalinen, vertikaalinen, konsentrisen sekä konglomeraattinen. (Savusalo - Silvennoinen 2008, 8.)

Kuva 2 havainnollistaa edellä mainittua yrityskaupan luokittelua, jota selvitetään jatkossa tarkemmin.



Kuva 2. Yrityskaupan luokittelu (Savusalo - Silvennoinen 2008, 8)

Juridinen

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, juridinen yritysosto voidaan jakaa kolmeen osaan: toisen yrityksen osakkeiden ostaminen, fuusio sekä reaaliomaisuuden ostaminen eli substanssikauppa. Fuusiosta kerrotaan tarkemmin luvussa 2.2.

Kun ollaan toteuttamassa yrityskauppaa, jossa ostetaan osittain tai kokonaan toisen yrityksen osakkeita, niin silloin syntyy yrityksiä välille tytär-emosuhde. Normaalisti emoyhtiöllä on määräysvalta tytäryhtiössä, sillä emoyhtiön osakeosuus on yli 50 % koko osakekannasta. (Savusalo - Silvennoinen 2008, 8–9.)

Substanssikauppa on myös yksi tapa toteuttaa yrityskauppa. Kun halutaan toteuttaa substanssikauppa, niin silloin on oston päämääränä ostaa yrityksen liiketoiminta ja siihen sitoutuneet omaisuudet, kuten koneet, laitteet, kalusto, varasto, sopimuskanta yms. liikeomaisuus.

Substanssikaupan luonne voi olla pelkkä irtaimen omaisuuden kauppa. Silloin kohteena on irtain liikeomaisuus. Kauppaan voi myös sisältyä kiinteistöjä, jolloin kysymyksessä on kiinteistökauppa. Jotta kauppa olisi oikeudellisesti pätevä, siihen tarvitaan yksi perussopimus pääkauppakirjana. Kiinteästä omaisuudesta tarvitaan erilliset Maakaari 2:1 §:n mukaiset luovutuskirjat (Maakaari). Yleensä substanssikauppaan liittyy liikearvo, jonka tarkoituksena on kuvata tulevaisuuden tulonodotuksia. (Immonen - Lindgren 2004, 35.)

Toiminnallinen

Kun otetaan yrityskaupan näkökulman kohteeksi toiminnallisuus, niin siinä pyritään vertailemaan yritysten välisiä liiketoimintoja. Tämän perusteella voidaan jakaa toiminnalliset yrityskaupat seuraaviin osiin: ekspansiiviseen ja diversifioivaan. Ekspansiivinen voidaan purkaa vielä horisontaaliseen sekä vertikaaliseen yritysostoon, kun taas diversifioivat yritysostot konsentrisiin ja konglomeraattisiin. (Savusalo - Silvennoinen 2008, 10.)

Kun yritys haluaa ostaa yrityksiä, jotka toimivat samalla toimialalla sekä samassa jalostus- ja jakeluketjun vaiheessa, on silloin kyseessä horisontaalinen yritysosto. Horisontaalisen yritysoston näkökulmana on pyrkiä eliminoimaan kaksinkertaisten resurssien käyttö sekä pyrkimys markkinavoiman kasvattamiseen. (Tenhunen - Werner 2000, 13.)

Vertikaalisessa yritysostossa ostava yritys toimii ostettavan yrityksen kanssa samalla toimialalla, mutta jalostus- ja jakeluketjun eri vaiheessa (Tenhunen - Werner 2000, 13). Markkinoiden näkökulmasta pohtien vertikaalisella yritysostolla pyritään laajentamaan yrityksen toimintaa markkinoille. Tämä voi olla eteenpäin suuntautuvaa eli kohti lopullista kuluttajaa tai sitten taaksepäin suuntautuvaa eli kohti raaka-aineen lähteitä. Strategiselta osalta vertikaalisen yritysoston tarkoitus on kontrolloida paremmin tuotetta alkaen raaka-ainelähteiltä tuotteen markkinointiin asti. (Savusalo - Silvennoinen 2008, 10.)

Konsentrisesta yritysostosta on kyse silloin, kun ostettavana olevan yrityksen toiminta ei suoranaisesti liity ostavan yrityksen toimialaan. Yrityksillä on kuitenkin samanlaiset markkinat sekä markkinointi- ja jakelutoimintakanavat tai myös samantyylinen teknologia ja tutkimus- ja kehitystoiminta (Tenhunen - Werner 2000, 13). Strategiselta taustaltaan

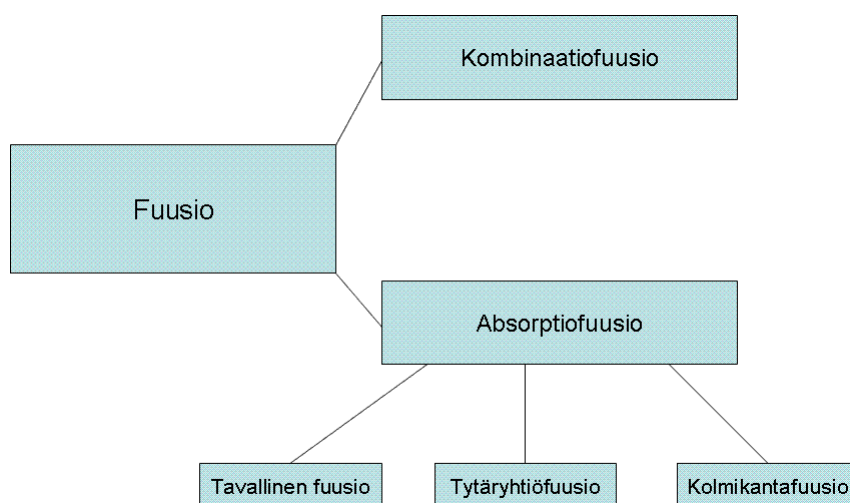
tämäntyyllisellä yritysostolla yrityksen pyrkimys on laajentaa toimintaansa heikoilta alueilta vahvoille (Savusalo - Silvennoinen 2008, 10).

Konglomeraattisessa yritysostossa ostettavalla ja ostavalla yrityksellä ei ole toiminnan välillä toiminnallista samanlaisuutta. Tässä tilanteessa yritysosto painottuu uusille markkinoille ja uusiin tuotteisiin. Tämäntyyppisen yritysoston strategian pohjana on toimintaan liittyvien tulosten vaihteluiden tasoittaminen ja samalla täten riskien vähentäminen. (Tenhunen - Werner 2000, 13.)

2.2 Fuusio

Kun on kyseessä sulautuminen eli fuusioituminen, sulautuva osakeyhtiö voi sulautua vastaanottavaan yhtiöön. Tässä menettelyssä sulautuvan yhtiön varat ja velat siirtyvät vastaanottavalle yhtiölle. Tämän menettelyn seurauksesta tulee sulautumisvastiketta eli sulautuvan yhtiön osakkeenomistajat saavat vastikkeena vastaanottavan yhtiön osakkeita, rahaa, muuta omaisuutta sekä sitoumuksia. Usein fuusiot tapahtuvat osakeyhtiöiden kesken, mutta sulautumista voi tapahtua myös henkilöyhtiöiden välillä. (Siikarla 2006, 270–271.)

Kun osakeyhtiölaki uudistui vuonna 2006 syyskuun alussa, sen mukaan luvussa 16 pykälässä 2 määritellään fuusiomuodot kahteen eri tyyppiin: absorptiofuusio ja kombinaatiofuusio. (OYL 2006; Siikarla, 2006, 270, 410.) Kuvassa 3 esitetään, miten fuusion eri muodot on jaoteltu.

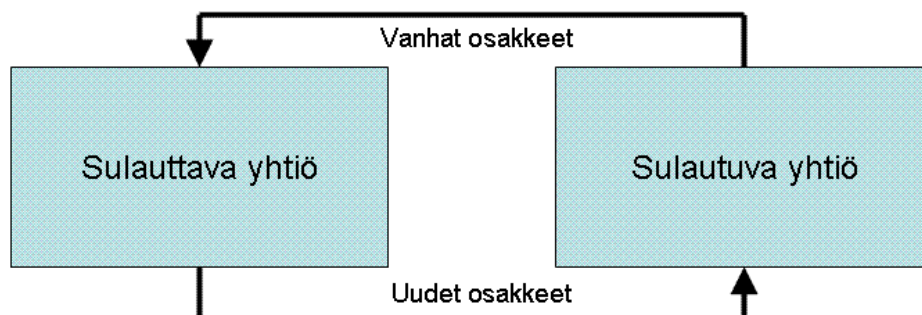


Kuva 3. Fuusiomuodot (Siikarla 2006, 270)

Absorptiofuusio

Kuten kuvasta 3 huomataan, absorptiofuusio voidaan jakaa uuden osakeyhtiölain mukaan kolmeen alakohtaan, joita ovat tavallinen fuusio, tytäryhtiöfuusio sekä kolmikantafuusio. Absorptiofuusiosta on silloin kyse, kun yhtiö tai yhtiöitä sulautuu varoineen ja velkoineen vastaanottavaan yhtiöön. Verolainsäädännön mukaan sulautuvan yhtiön pitää maksaa sulautuvan yhtiön osakkeenomistajille sulautumisvastiketta ja vastike pitää olla vastaanottavan yhtiön osakkeita tai rahaa. (Ukkola - Vilppula 2004, 163–163.)

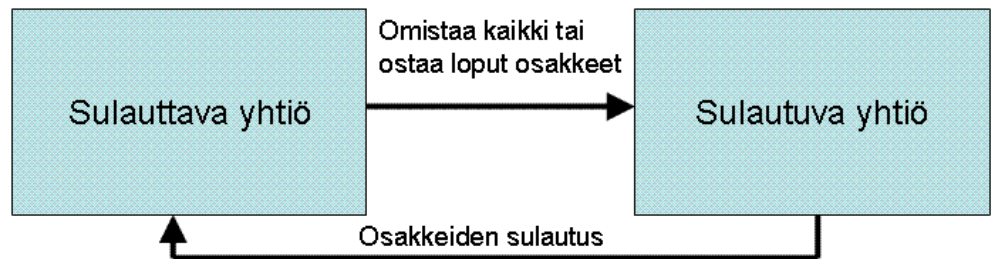
Kun sulautuja ei omista sulautuvan yhtiön osakkeita, niin tällöin on kyse tavallisesta fuusiosta (kuva 4). Esimerkkitapauksena voidaan käsitellä tilannetta, jossa osakeyhtiöiden välisessä fuusiossa sulauttava yritys korottaa omaa osakepääomaansa ja täten korvaa näillä uusilla osakkeilla sulautuvan yrityksen omat osakkeet. Tässä tapahtumassa kummankaan yhtiön taloudelliset edut eivät muutu, ja samalla myös sulautuva yhtiö saa sulautettavan yhtiön varat ja velat.



Kuva 4. Tavallinen fuusio (Savusalo - Silvennoinen 2008, 12)

Kun ollaan toteuttamassa tytäryhtiöfuusiota, sulauttava yhtiö omistaa sulautuvan kaikki osakkeet tai osan niistä. Tämän tyyppinen fuusioituminen on turvallista vastaanottavalle osapuolelle, koska se ei vaaranna osakkaiden yhdenvertaisuusperiaatetta eikä se myöskään aiheuta sulauttavalle yhtiölle veroseuraamuksia. Fuusion toteutuessa sulautettava yhtiö lakkaa olemasta ja sen varat sekä velat siirtyvät sulauttavalle yhtiölle. Sulautumisvastiketta ei anneta tytäryhtiöfuusiossa (Siikarla 2006, 270–271). Koska tytäryhtiöfuusiossa yhtiöillä on ennen fuusiota tyttären ja emon välinen konsernisuhde, yrityksessä ei tapahdu kasvua (Savusalo - Silvennoinen 2008, 13).

Kuva 5 havainnollistaa tytäryhtiöfuusiotilannetta.



Kuva 5. Tytäryhtiöfuusio (Savusalo - Silvennoinen 2008, 13)

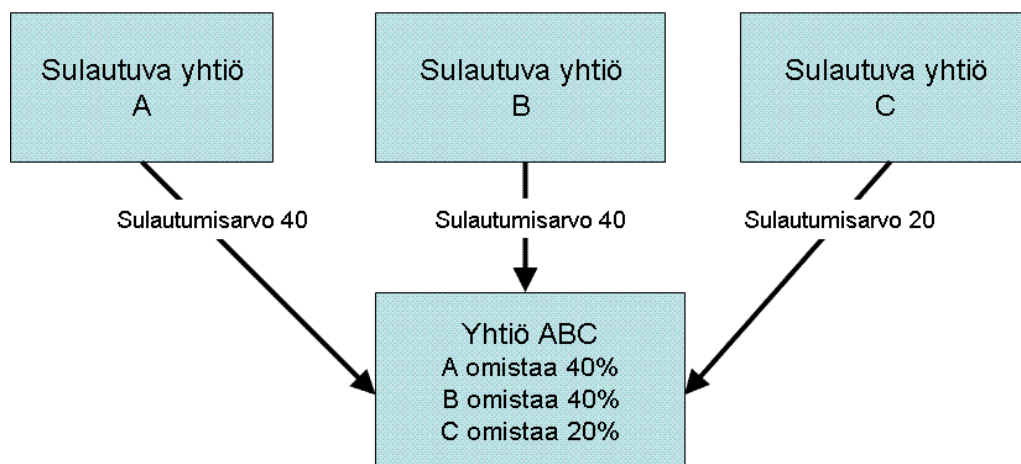
Sulautumisvastiketta kolmikantafuusiassa ei suorita itse sulautuva yhtiö vaan jokin muu taho. Kolmikantafuusiota voidaan käyttää absorptio- ja kombinaatiofuusion toteuttamisessa. Jos halutaan esimerkiksi muuttaa osakeyhtiö henkilöyhtiöksi, voidaan hyödyntää kolmikantafuusiota. (Savusalo - Silvennoinen 2007, 13.)

Absorptiofuusio voidaan myös toteuttaa sisaryhtiösulautumisen avulla. Tällaisessa tilanteessa emoyhtiön kokonaan omistama tytäryhtiö sulautuu emoyhtiön toiseen omistamaan tytäryhtiöön. Verotuksen kannalta sisaryhtiösulautumisessa ei yleensä anneta sulautumisvastiketta, koska emoyhtiöllä ei ole tarvetta antaa sulautumisvastiketta itselleen. Omistajalle ei ole tarpeellista saada vastaanottavan yhtiön osakkeita sulautumisvastikkeeksi, koska vastaanottavan yhtiön koko osakekannan omistaa emoyhtiö, jolla on omistus molemmista yhtiöistä. Tämä johtaa osakkeiden lukumäärän kasvamiseen. Tämä käytäntö verotuksessa on ollut hyväksytty jo aikaisemminkin sisaryhtiösulautumisessa. Vuoden 2007 alusta lähtien elinkeinoverolakiin tuli säädös, jossa kerrotaan sulautumisesta, jossa sama omistaja omistaa sekä sulautuvan että vastaanottavan yhtiön koko osakekannan, joten sulautumisvastiketta ei tarvitse antaa. (Ojala 2006.)

Kombinaatiofuusio

Kombinaatiofuusiosta on kyse silloin, kun kaksi tai useampia yhtiötä sulautuu ja samalla ne perustavat kokonaan uuden yrityksen. Tällöin myös kaikkien sulautuvien yhtiöiden velat ja varat siirtyvät uudelle yritykselle (Ukkola - Vilppula 2004, 163). Kun vertaillaan uuden yhtiön omistussuhteita, arvoa ja määräysvaltaa, niin se riippuu sulautuvien yhtiöiden senhetkisistä varoista fuusiassa (Savusalo - Silvennoinen 2008,

13). Kuvasta 6 voidaan nähdä kombinaatiofuusion tilanne, kuinka uusi yhtiö muodostuu ja kuinka paljon sulautuva yhtiö omistaa uudesta yhtiöstä.



Kuva 6. Kombinaatiofuusio (Savusalo - Silvennoinen 2008, 13)

3 SULAUTUMISPROJEKTI

Tässä luvussa on tarkoitus perehtyä siihen, mitä eri osa-alueita kuuluu sulautumiseen. Näitä ovat sulautumissuunnitelma, tilintarkastajan lausunto, sulautumissuunnitelman rekisteröiminen, kuulutus velkojille, käsittely kirjanpidossa, sulautumisesta päättäminen, täytäntöönpano ja lopputilitys.

3.1 Sulautumissuunnitelma

Jotta sulautumisen voi pistää alulle, pitää sulautuvien yhtiöiden hallitusten ensiksi laatia kirjallinen sulautumissuunnitelma. Tämä suunnitelma on päivättävä sekä allekirjoitettava. Sulautumissuunnitelmaan tarvittavat asiat on määritelty OYL:ssa. Sulautumissuunnitelmaan pitää sisällyttää seuraavat asiat:

- 1) sulautumiseen osallistuvien yhtiöiden ja mahdollisen muun sulautumisvastikkeen antajan toiminimet, yritys- ja yhteisötunnukset tai vastaavat yksilöintitiedot sekä kotipaikat;
- 2) selvitys sulautumisen syistä;
- 3) absorptiosulautumisessa ehdotus mahdollisesta vastaanottavan yhtiön yhtiöjärjestyksen muutoksesta sekä kombinaatiosulautumisessa ehdotus perustettavan yhtiön yhtiöjärjestyksestä ja siitä, miten perustettavan yhtiön toimielinten jäsenet valitaan;
- 4) absorptiosulautumisessa ehdotus sulautumisvastikkeena mahdollisesti annettavien osakkeiden lukumäärästä osakelajeittain ja siitä, annetaanko uusia vai yhtiön hallussa olevia omia osakkeita, sekä kombinaatiosulautumisessa ehdotus vastaanottavan yhtiön osakkeiden lukumäärästä osakelajeittain;
- 5) ehdotus mahdollisesta muusta sulautumisvastikkeesta ja, jos vastike on optio-oikeuksia tai muita osakkeisiin oikeuttavia erityisiä oikeuksia, niiden 10 luvun 3 §:n mukaiset ehdot;
- 6) ehdotus sulautumisvastikkeen jakautumisesta, vastikkeen antamisen ajankohdasta ja muista vastikkeen antamiseen liittyvistä ehdoista sekä selvitys näiden perusteista;
- 7) selvitys tai ehdotus sulautuvan yhtiön optio-oikeuden ja muun osakkeisiin oikeuttavan erityisen oikeuden haltijan oikeuksista sulautumisessa;
- 8) absorptiosulautumisessa ehdotus vastaanottavan yhtiön mahdollisesta osakepääoman korotuksesta sekä kombinaatiosulautumisessa ehdotus vastaanottavan yhtiön osakepääomasta;

9) selvitys sulautuvan yhtiön varoista, veloista ja omasta pääomasta ja niiden arvostamiseen vaikuttavista seikoista, sulautumisen suunnitellusta vaikutuksesta vastaanottavan yhtiön taseeseen sekä sulautumiseen sovellettavista kirjanpidollisista menetelmistä;

10) ehdotus sulautumiseen osallistuvien yhtiöiden oikeudesta päättää muista kuin tavanomaiseen liiketoimintaan kuuluvista järjestelyistä, jotka vaikuttavat niiden oman pääoman tai osakkeiden määrään;

11) selvitys pääomalainoista, joiden velkojat voivat 6 §:n mukaisesti vastustaa sulautumista;

12) selvitys sulautuvan yhtiön ja sen tytäryhteisöjen omistamien vastaanottavan yhtiön ja sen emoyhtiön osakkeiden lukumäärästä sekä sulautumiseen osallistuvien yhtiöiden omistamien sulautuvan yhtiön osakkeiden lukumäärästä;

13) selvitys sulautumiseen osallistuvien yhtiöiden omaisuuden kohdistuvista yritysikiinnityslaisissa (634/1984) tarkoitetuista yritysikiinnityksistä;

14) selvitys tai ehdotus sulautumiseen osallistuvan yhtiön hallintoneuvoston ja hallituksen jäsenelle, toimitusjohtajalle, tilintarkastajalle ja sulautumissuunnitelmasta lausunnon antavalle tilintarkastajalle annettavista erityisistä eduista ja oikeuksista; (13.4.2007/461)

15) ehdotus sulautumisen täytäntöönpanon suunnitellusta rekisteröintiajankohdasta; sekä

16) ehdotus mahdollisiksi muiksi sulautumisen ehdoiksi.

Tytäryhtiösulautumiseen ei sovelleta 2 momentin 4–8 eikä 10 kohdan säännöksiä. (OYL 2006, 16:3.)

3.2 Tilintarkastajan lausunto

Uuden osakeyhtiölain pykälässä 16:4 on säädös, jossa sulautumiseen osallistuvien yhtiöiden hallitusten on nimitettävä ainakin yksi hyväksytty tilintarkastaja antamaan lausunto sulautumissuunnitelmasta kullekin sulautumiseen osallistuvalla yhtiöllä. Tilintarkastajan on arvioitava seuraavia asioita sulautumissuunnitelmasta: onko annettu oikeat ja riittävät tiedot perusteista, joiden mukaan sulautumisvastike määrätään ja vastike jaetaan. Lausunnot on myös vastaanottavalle yhtiölle käytävä ilmi, vaarantaako sulautuminen yhtiön velkojen maksun. Kun on kyseessä tytäryhtiösulautuminen, silloin riittää velkojen maksusta annettava lausunto. (OYL 2006, 16:4.)

Osakeyhtiölaissa on määrätty, että sulautuminen vaatii täytäntöönpanoilmoituksen. Tähän ilmoitukseen on liitettävä hyväksytyn tilintarkastajan lausunto vastaanottavalle yhtiölle siirtyvien varojen arvostamisesta. Tämä lausunto vastaa apporttimenettelyn yhteydessä annettavaa lausuntoa, jossa huomioidaan sulautumisen erityisluonne. Tätä lausuntoa ei tarvita, kun on kyseessä tytäryhtiösulautuminen. (Soini 2006, 6.)

3.3 Sulautumissuunnitelman rekisteröiminen

Jotta päästään eteenpäin sulautumisessa, on sulautumissuunnitelma ilmoitettava rekisteröitäväksi kuukauden kuluessa suunnitelman allekirjoittamisesta kaupparekisteriin. Rekisteri-ilmoitukseen on liitettävä myös hyväksytyn tilintarkastajan lausunto. Rekisteröimisilmoituksen tytäryhtiösulautumisessa tekee emoyhtiö. Jos suunnitelmaa ei rekisteröidä sille annetussa ajassa, sulautumisen toimeenpano raukeaa. Patentti- ja rekisterihallitus rekisteröi suunnitelman. (OYL 2006, 16:5; Kaupparekisteri.)

Vanhasta osakeyhtiölaista poiketen nykyisin sulautumissuunnitelman liitteiksi ei enää tarvita sulautumiseen osallistuvien yritysten kolmen viimeksi päättyneen tilikauden tilinpäätöksiä, toimintakertomuksia ja tilintarkastuskertomuksia eikä myöskään muita asiakirjoja. Tästä johtuen sulautumassa olevan osakeyhtiön ei tarvitse laatia välitilinpäätöksiä. Uudessa osakeyhtiölaissa sulautumissuunnitelma on hyväksyttävä muuttumattomana kaikissa sulautumiseen osallistuvissa yhtiöissä. Jos tämä ei toteudu, niin sulautuminen raukeaa. Vanhan osakeyhtiölain mukaan sulautumissuunnitelmaa saattoi sulautuvassa yhtiössä muokata sulautumisvastikkeen jaon osalta. (Koitto 2006, 64–65.)

3.4 Kuulutus velkojille

Osakeyhtiölaissa on säädetty, että rekisteriviranomaisten on annettava sulautuvan yhtiön hakemuksesta kuulutus yhtiön velkojille, joiden saatava on syntynyt ennen sulautumissuunnitelman rekisteröintiä. Tämä kuulutus pitää sisällään tiedotuksen velkojien oikeudesta vastustaa sulautumista viimeistään kuulutuksessa mainittuna päivämääränä. Velkojan on tehtävä tämä vastustus kirjallisesti. Sulautuvalla yhtiöllä on neljä kuukautta aikaa hakea kuulutusta sulautumissuunnitelman rekisteröimisestä tai muuten sulautuminen raukeaa. Vastaanottavan yhtiön velkojille on myös haettava

sekä annettava vastaava kuulutus, jos vain hyväksytyn tilintarkastajan lausunnon mukaan sulautuminen vaarantaa vastaanottavan yhtiön velkojen maksun. Kuulutus on julkaistava virallisessa lehdessä viimeistään kolme kuukautta ennen määräpäivää rekisteriviranomaisten toimesta. Kyseisten viranomaisten on myös rekisteröitävä kuulutus. (Siikarla 2006, 275.)

3.5 Käsittely kirjanpidossa

Kirjanpitolainsäädännön mukaan määräytyy, miten sulautuvan yhtiön tulevat varat sekä velat lopulta arvostetaan. Samalla myös vastaanottavan yhtiön oma pääoma muodostuu. Kun käsitellään sulautumista kirjanpidossa, riippuu siitä, soveltaako vastaanottava yhtiö IFRS-standardeja vai kirjanpitolakia. (Mähönen ym. 2006, 486; Soini 2006, 6.)

Nykyään Suomessa ovat käytössä edellä mainitut kansainväliset tilinpäätösstandardit eli IFRS-standardit. Nämä otettiin käyttöön, koska kirjanpitolainsäädäntö uudistui. Pörssiyhtiöiden on pakko käyttää IFRS-standardeja konsernitilinpäätöksissä. Muut yhtiöt saavat myös käyttää IFRS-standardien mukaista raportointia, mutta se ei kuitenkaan ole pakollista. (Suojanen ym. 2006, 91.)

Kirjanpitolaisissa määritellään, että yritysten yhdistelyn tulee heijastaa yritysjärjestelyn taloudellista tilannetta. Tärkeää on miettiä, onko kyseessä vastaanottavan yhtiön kannalta hankinta vai onko kysymyksessä kahden itsenäisen yhtiön toiminnan, varojen ja velkojen yhdistäminen. Jos on kyseessä hankinta, silloin sovelletaan hankintamenomenetelmää. Yhdistämismenetelmää käytetään, silloin kun on kyseessä yhdistäminen. Pääsääntönä on, että ensisijaisena kirjaamistapana käytetään hankintamenomenetelmää. (Mähönen - Villa 2006, 416–417.)

Hankintamenomenetelmä on IFRS-standardien mukaan ainoa sallittu yhdistämismenetelmä muissa paitsi konsernin sisäisissä fuusioissa. Hankintamenomenetelmässä vain se osa hankittavan yrityksen voitosta tai tappiosta, joka on kertynyt hankinnan jälkeen, vaikuttaa vastaanottavan yrityksen omaan pääomaan. Tässä tapauksessa pyritään eliminoimaan hankitun yrityksen osakkeiden hankintameno ja myös hankitun yrityksen tilinpäätösajankohdan omasta pääomasta hankkijayrityksen osuutta vastaava osuus hankitun yrityksen hankinta-ajankohdan mukaisesta oman pääoman määrästä. Näin jää jäljelle hankkijayrityksen omaan pääomaan

ainoastaan hankitun yrityksen oman pääoman määrä, joka on kertynyt hankinta-ajankohdan jälkeen. (Mähönen ym. 2006, 486–487.)

Konsernin sisäisten hankintojen osalta on sallittu vain yhdistämismenetelmä. Tätä voidaan käyttää mm. tytäryhtiösulautumisessa. Yhdistämismenetelmällä tarkoitetaan, että tavallisessa sulautumisessa syntyvä sulautumiserotus merkitään tavallisesti yhtiön omaan pääomaan niin, että sulautumista edeltäneiden vapaiden pääomien kokonaismäärät säilyvät muuttumattomina. (Mähönen ym. 2006, 487.)

3.6 Päätöksenteko sulautumisesta

Ensisijaisesti sulautumisesta päättää sulautuvan yhtiön yhtiökokous. Poikkeuksena kuitenkin tytäryhtiösulautumisessa sulautumisesta voi päättää sulautuvan yhtiön hallitus. Tämä johtuu siitä, että vastaanottava yhtiö omistaa jo kaikki sulautuvan yhtiön osakkeet. Sulautumisesta päättäminen on aina käsiteltävä yhtiökokouksessa, silloin kun sulautumisen täytäntöönpano edellyttää toimia, johon hallituksen toimivalta ei ole riittävä. Jos sulautumisesta päättäminen tapahtuu yhtiökokouksessa, niin silloin on päätös tehtävä OYL 5:27:ssä tarkoitetulla määräenemmistöllä. (Mähönen ym. 2006, 503–504.)

Sulautumisesta päättämiseksi on annettu OYL 16:9:ssä neljän kuukauden määräaika sulautumissuunnitelman rekisteröimisestä. Tänä aikana sulautumisesta päättävä yhtiökokous on pidettävä tai hallituksen on tehtävä sulautumispäätös. Kun pidetään yhtiökokous sulautumispäätöksestä, niin se on pidettävä kuukautta ennen OYL 16:6:ssä tarkoitettua määräpäivää. Neljän kuukauden määräajalla pyritään turvaamaan, jotta sulautumissuunnitelmassa annetut tiedot ovat riittävän tuoreita, kun päätetään sulautumisesta. (Mähönen ym. 2006, 504–505.)

3.7 Täytäntöönpano

Sulautumisesta on tehtävä täytäntöönpanoilmoitus neljän kuukauden kuluessa sulautumisesta koskevasta päätöksestä, muuten sulautuminen raukeaa. Tämä ilmoitus tehdään rekisteriviranomaisille sulautumiseen osallistuvien yhtiöiden toimesta. Sulautumisen täytäntöönpanoilmoituksen määräaika lasketaan viimeisestä päätöksestä, silloin kun sulautumiseen osallistuvissa yhtiöissä on sulautumisesta päätetty eri aikaan.

Täytäntöönpano voi kuitenkin viivästyä velkojan vastuksesta johtuvan lykkäyksen vuoksi. Täytäntöönpanoilmoitus vaatii yhtiöiden yksimielisen päätöksen. (Mähönen - Villa 2006, 445.)

Täytäntöönpanoilmoitukseen tarvitaan seuraavat asiat:

- 1) kunkin sulautumiseen osallistuvan yhtiön hallituksen jäsenten ja toimitusjohtajan vakuutus siitä, että sulautumisessa on noudatettu tämän lain säännöksiä;
- 2) tilintarkastajan todistus siitä, että vastaanottava yhtiö saa täyden vastikkeen sen omaan pääomaan merkitystä määrästä, ja lausunto sulautumissuunnitelman 3 §:n 2 momentin 9 kohdassa tarkoitetusta selvityksestä;
- 3) hallituksen jäsenen tai toimitusjohtajan todistus 7 §:ssä tarkoitettujen ilmoitusten lähettämisestä; sekä
- 4) sulautumiseen osallistuvien yhtiöiden sulautumista koskevat päätökset. (OYL 2006, 16:14.)

Emoyhtiön vastuulla on tehdä täytäntöönpanoilmoitus, kun on kyseessä tytäryhtiösulautuminen. Tämä tytäryhtiösulautumisen ilmoitus poikkeaa edellä mainitusta siinä, että ilmoitukseen tarvitsee liittää vain emoyhtiön hallituksen jäsenen tai toimitusjohtajan vakuutus siitä, että sulautumisessa on noudatettu osakeyhtiölain säännöksiä. Tämän lisäksi ilmoituksen tulee sisältää todistus OYL 16:7:ssä tarkoitettujen ilmoitusten lähettämisestä. (Mähönen - Villa 2006, 446.)

3.8 Lopputilitys

Koska sulautuva yhtiö ja vastaanottava yhtiö ovat eri oikeushenkilöt sulautumisen rekisteröintipäivään saakka, molemmat pitävät omaa kirjanpitoaan, kunnes rekisteröintipäivä koittaa. Tytäryhtiön ja emoyhtiön kirjanpidot voidaan yhdistää vasta sulautumisen rekisteröinnin jälkeen. Sulautumisen täytäntöönpanon jälkeen on laadittava tilinpäätös ja toimintakertomus ajalta, jolta tilinpäätöstä ei ole vielä esitetty yhtiökokouksessa. Tämän lopputilityksen laativat sulautuvan yhtiön hallitus sekä toimitusjohtaja. Kun lopputilitys on laadittu, on se annettava tilintarkastajille, joiden on kuukauden kuluessa annettava lopputilitystä koskeva tilintarkastuskertomus. Seuraavaksi on lopputilitys ilmoitettava kaupparekisteriin rekisteröitäväksi kahden kuukauden kuluessa lopputilityksen vahvistamisesta. (Siikarla 2006, s. 281.)

Taulukosta 1 voidaan todeta, että tytäryhtiön sulautuminen on 11-vaiheinen projekti. Taulukossa on kolme saraketta: toimenpide, määräaika sekä raukeamisuhka. Tällä taulukolla pyritään selkeyttämään kokonaiskuva sulautumisprojektista.

Taulukko 1. Tytäryhtiösulautumisprojekti (Kaupparekisteri)

Toimenpide	Määräaika	Raukeamisuhka
1. Osallistuvien yhtiöiden hallitukset allekirjoittavat sulautumissuunnitelman		
2. Hankitaan tilintarkastajan lausunto		
3. Suunnitelma ilmoitetaan rekisteriin (I-vaihe)	1 kk:ssa allekirjoittamisesta	On
4. PRH rekisteröi suunnitelman		
5. Haetaan velkojakuulutus	4 kk:ssa suunnitelman rekisteröimisestä, voidaan hakea jo I-vaiheen rekisteröinnin yhteydessä	On
6. Sulautumisesta päättäminen - sulautuva yhtiö: yhtiökokous - vastaanottava yhtiö: hallitus/yhtiökokous	yhtiökokousaika minimi 1 kk, kirjallinen kutsu	On
7. Täytäntöönpanoilmoitus (II-vaihe)	4 kk:ssa viimeisestä sulautumispäätöksestä	On
8. Sulautumisen rekisteröiminen (täytäntöönpano)	Sulautumissuunnitelmassa voidaan esittää tavoiteaika. Rekisteröimisen edellytys: velkojat eivät vastusta/on tyydytetty. Sulautuva yhtiö purkautuu.	
9. Laaditaan lopputilitys	Mahdollisimman pian täytäntöönpanon jälkeen.	
10. Osakkeenomistajien kokous		
11. Lopputilitys ilmoitetaan rekisteröitäväksi	2 kk:ssa lopputilityksen antamisesta	

4 TOIMINNANOHJAUS

Viime vuosikymmeninä ajatus toiminnanohjauksesta on muuttunut, joten voidaan puhua erittäin laajasta käsitteestä. Tämän seurauksesta on syytä käsitellä toiminnanohjausta kokonaisvaltaisesti.

Itse käsitteenä toiminnanohjaus tarkoittaa tapaa, jolla yritys ohjaa omaa toimintaansa: työtä ja muita resursseja. Lyhyesti selitettynä toiminnanohjauksella siis hallitaan ja viedään läpi yrityksen tilaustoimitusketjua. Käytännössä tämä siis tarkoittaa toimintojen sekä tehtävien suunnittelua ja hallintaa. Jotta työ on yritykselle kannattavaa, pitää tuloksen olla tarpeeksi laadukasta noudattaen asiakkaan vaatimuksia ja valmistua ajallaan. Kun yritys on taloudellisesti kannattava, se hyödyntää tehokkaasti omia resursseja, joista yksi tärkein perusresurssi on työntekijät. Toiminnanohjauksen kannalta työntekijöistä muodostetaan organisaatiossa resurssiyksiköitä, joita ovat tiimit, ryhmät ja osastot. Yrityksen muita elintärkeitä resursseja ovat mm. koneet, tuotantotilat ja muut fyysiset puitteet. Toiminnanohjaus sekoitetaan aika ajoin kahteen termiin, joita ovat tuotannonohjaus ja valmistuksenohjaus (Haverila ym. 2005, 397; Kettunen - Simons 2001, 41). Tuotannonohjauksella pyritään hallitsemaan yrityksen tuotantoa jatkuvasti kehittyvillä markkinoilla sekä kilpailutilanteessa (Tani 2008, 6). Valmistuksenohjauksella taas pyritään ohjaamaan ja myös suunnittelemaan tuotteiden valmistusta (Haverila ym. 2005, 397).

Toiminnanohjaus voidaan jaotella kolmeen eri ohjaustasoon:

- strateginen
- kehitystoiminta
- operatiivinen.

Nämä kolme tasoa voidaan selittää seuraavasti:

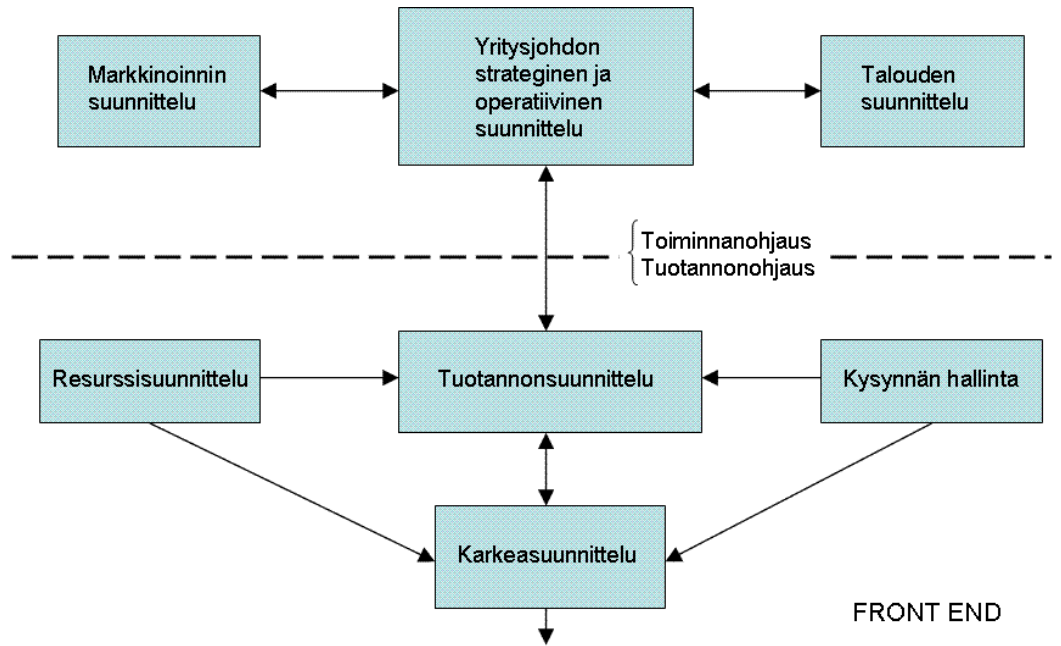
Strategisessa toiminnassa asetetaan tavoitteita, seurataan tuloksia ja suunnitellaan toimenpiteitä. Kehitystoiminnalla pyritään luomaan edellytyksiä strategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Operatiivinen toiminta tuottaa yritykselle tuloa. Sen ohjaus on yrityksen tärkeimpiä tehtäviä. (Kettunen - Simons 2001, 42.)

4.1 Tavoitteet

Toiminnanohjauksella pyritään seuraaviin yleisiin tavoitteisiin tuotannon kannalta, näitä ovat kustannusten minimoiminen, hyvä kilpailukyky, hyvä laatu ja joustavuus. Jotta yritys pääsee näihin tavoitteisiin, pitää yrityksen resurssien käyttöä ohjata sekä organisoida parhaalla mahdollisella tavalla. Kun huomioidaan toiminnanohjauksen keskeisimpiä tavoitteita, ne voidaan jakaa neljään eri osaan: kapasiteetin korkea tuottavuus, toimintaan sitoutuneen vaihto-omaisuuden minimointi, toimintavarmuus ja tuotannon lyhyt läpäisy aika. Näillä kaikilla tavoitteilla kuvataan yrityksen suhtautumista nykyiseen tilanteeseen ja tulevaisuuteen. (Haverila ym. 2005, 402.)

Toiminnanohjausta voidaan hyödyntää informaation kulussa yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä. Tämän ansiosta myös informaatio kulkeutuu muille osastoille yrityksessä.

Kuva 7 kertoo, kuinka toiminnan- ja tuotannonohjauksen eri asteet ja sijoittuminen näkyvät yrityksen toiminnassa. Voidaan huomata, että asiakkaiden- tai taloudenhallinta, jotka ovat tuotannolle tärkeitä toimintoja, eivät ole suorassa linkissä tuotannonohjaukseen, vaan epäsuorasti sen ulkopuolella. Kuvassa 7 oleva katkoviiva kuvaa, kuinka toiminnan- ja tuotannonohjaus jakavat yrityksen eri toimintoja. Kuten kuvasta 7 nähdään, resurssien suunnittelu, tuotannonsuunnittelu, kysynnän hallinta, tuotannon suunnittelu ja tuotannon aikataulut, kuuluvat tuotannonohjaukseen. Nämä eri toiminnot kuuluvat myös Front End -vaiheeseen. Front End -vaiheella tarkoitetaan pidemmän tähtäimen toimintasuunnitelman hallintaa sekä käsittelyä. Toiminnanohjaus sisältää tuotannonohjauksen lisäksi markkinoinnin, jakelun, myynnin, talouden ja asiakkuuksienhallinnan. (Vollman ym. 1988, 1–6, 363–369.)



Kuva 7. Toiminnan- ja tuotannonohjauksen sijoittuminen yrityksessä

4.2 Toiminnanohjauksen mittarit

Erlaisilla mittareilla ja tunnusluvuilla voidaan mitata yrityksen tärkeimpien toimintojen tehokkuutta ja kannattavuutta. Tunnusluvut voidaan jaotella neljään eri kategoriaan, joita ovat

- kannattavuus
- toimitusvarmuus
- laatu- ja kustannustehokkuus
- tuottavuus.

Tunnusluvut ovat hyviä välineitä toiminnan ja tavoitteiden asettelussa, kun halutaan päästä johonkin tiettyyn tavoitteeseen. Tärkeä osa tätä on toiminnan jatkuva seuraaminen ja ohjaaminen. Kannattavuuden arvioinnissa voidaan hyödyntää mm. myyntikatetta ja käyttökatetta. Tuotantoprosessista täsmällisten sekä vertailukelpoisten tunnuslukujen selvittäminen on hankalaa ja suuritöistä, minkä takia tuotantoa koskevien tunnuslukujen käyttö vaihtelee eri yrityksissä. Kapasiteetti ja läpäisy aika ovat kaksi keskeistä termiä, joilla voidaan seurata yrityksen toimintaa. (Haverila ym. 2005, 398–399.)

Kapasiteetti

Kapasiteetilla tarkoitetaan tuotantomäärää, joka on yritykselle mahdollista tiettyssä ajassa. Kapasiteetti voidaan esittää tuoteyksikköinä. Esimerkkejä

kapasiteettiyksiköistä ovat mm. tonnia/päivä tai kpl/tunti. Kapasiteetin voi myös esittää tuotantoresurssien käyttöaikana. Tätä käytetään silloin, kun tuotteet vaativat määrän kapasiteettia.

Tärkeä osa tuotantoa on kuormitus, joka tarkoittaa suunnitellun tuotannon varaamista. Kuormituksen esittämisessä käytetään termiä kuormitusmäärä, jolla voidaan esittää jonkun tuotannon vaiheen kuormitus, esim. kuinka monta tuntia työaika on varattava. Kuormitussuhde on mittari, jolla voidaan kertoa tietyn ajankohdan suhteellinen kuormitus verrattaessa kapasiteettiin. (Haverila ym. 2005, 399–400.)

Kun suunnitellaan kapasiteettia, tarkastelun kohteeksi otetaan tuotannon kapasiteetin pienentäminen tai lisääminen. Kapasiteettiin voidaan vaikuttaa esimerkiksi lisäämällä tai vähentämällä työntekijöiden määrää tai muuttamalla koneiden käyttöastetta. Suunnittelussa käytetään kahteen eri päämäärään suuntautuvaa suunnitelmaa: pitkää ja lyhyttä. Pitkän ajanjakson (> 3 v) suunnittelussa tarkastellaan uusien tilojen ja laitteiden investointeja. Kun taas lyhyen ajanjakson suunnittelussa tarkastellaan työvoiman määrää ja laatua, budjetointia, vaihto-omaisuutta ja operatiivisia investointipäätöksiä. (Kuopion yliopisto ja Savonia Ammattikorkeakoulu.)

Läpäisy aika

Läpäisyajalla kuvataan aikaa, joka kuluu tuotteelta tuotantoprosessin läpikäymiseen. Läpäisy aika voi olla joko kokonaisläpäisy aika tai valmistuksen läpäisy aika. Kun tilaus on saapunut ja tuote toimitettu, tätä kutsutaan kokonaisläpäisyajaksi. Valmistuksen läpäisy aika on aika, joka kuluu tuotteen valmistuksen aloittamisesta sen valmistumiseen. Suurin osa tästä tuotteen läpäisyajasta kuluu työvaiheiden välillä välivarastoissa. Kun halutaan lisätä tuotannon tuottavuutta, läpäisy aikojen lyhentäminen on keino tähän. (Haverila ym. 2005, 401.)

Yrityksen toimintaa voidaan parantaa läpäisy aikoja lyhentämällä. Tähän voidaan vaikuttaa muuttamalla koneen käyttöastetta, lyhentämällä toimitusaikoja, välivarastojen pienentämisellä tai toiminnan laadun kehittämällä. Kun toiminnan laatu kehittyy, niin samalla tuottavuus kasvaa. (Haverila ym. 2005, 406–407.)

5 TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄ

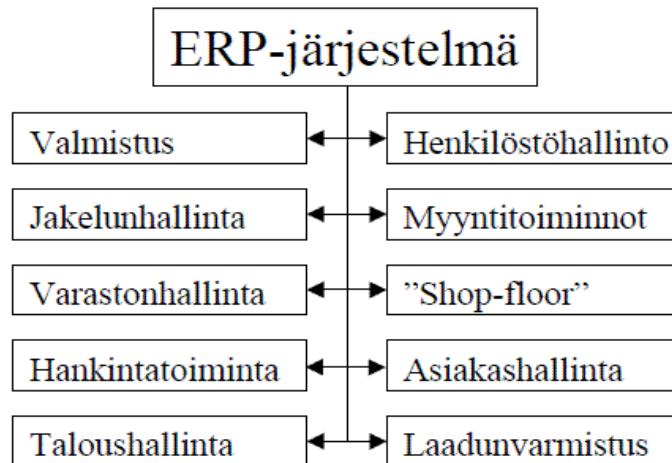
Toiminnanohjausjärjestelmien käyttäminen yrityksissä on kasvanut viime aikoina. Tämän takia suuret tai keskikokoiset yritykset eivät pysty toimimaan ilman näitä järjestelmiä. Toiminnanohjausjärjestelmästä käytetään yleistä nimeä: ERP-järjestelmä (Enterprise Resource Planning). ERP-järjestelmiä hyödynnetään yrityksen perustietojen ja eri tapahtumiin liittyvien tapahtumatietojen ylläpitämisessä. (Haverila ym. 2005, 430.)

ERP-järjestelmä on yritysten informaatiojärjestelmä, jolla pyritään integroimaan ja optimoimaan liiketoimintaa sekä sen prosesseja, kuten tuotantolaitoksien hyödyntämistä. ERP-järjestelmä on mallinnettu järjestelmä, joka on yleisesti hyväksytty tarkoituksenmukaisena ratkaisuna yritysten tavoitellessa integroitua informaatiojärjestelmää. (Moon 2007, 235–236.)

ERP-järjestelmän kautta voi seurata eri toimintoja ja johtamista. ERP-järjestelmällä on paljon eri tehtäviä, joita ovat mm.

- perustietojen ylläpito
- tapahtumatietojen hallinta
- tietojen välitys organisaation sisällä
- suunnitelmien laadinta ja ylläpito
- toteumatietojen keruu ja ylläpito
- asiakirjojen ja dokumenttien tuottaminen
- tilastointi ja raportointi. (Haverila ym. 2005, 430.)

ERP-järjestelmät ovat modulaarisia, mikä tarkoittaa, että jokaisesta osakokonaisuudesta vastaa tietty moduuli. Tehtävät, jotka mainittiin edellä, voidaan jakaa ohjelmaosioille. Koska järjestelmä on modulaarinen, hyötyinä siitä ovat tiedon samankaltaisuus, tiedon jäljitettävyyys ja tiedon vapaa kulku moduulien välillä. Kuvassa 8 on SAP R/3:n toiminnallisia moduuleja. (Kettunen - Simons 2001, 48–49.)



Kuva 8. ERP-järjestelmän moduuleja SAP R/3 (Kettunen - Simons 2001, 48)

5.1 Historiaa ERP-järjestelmistä

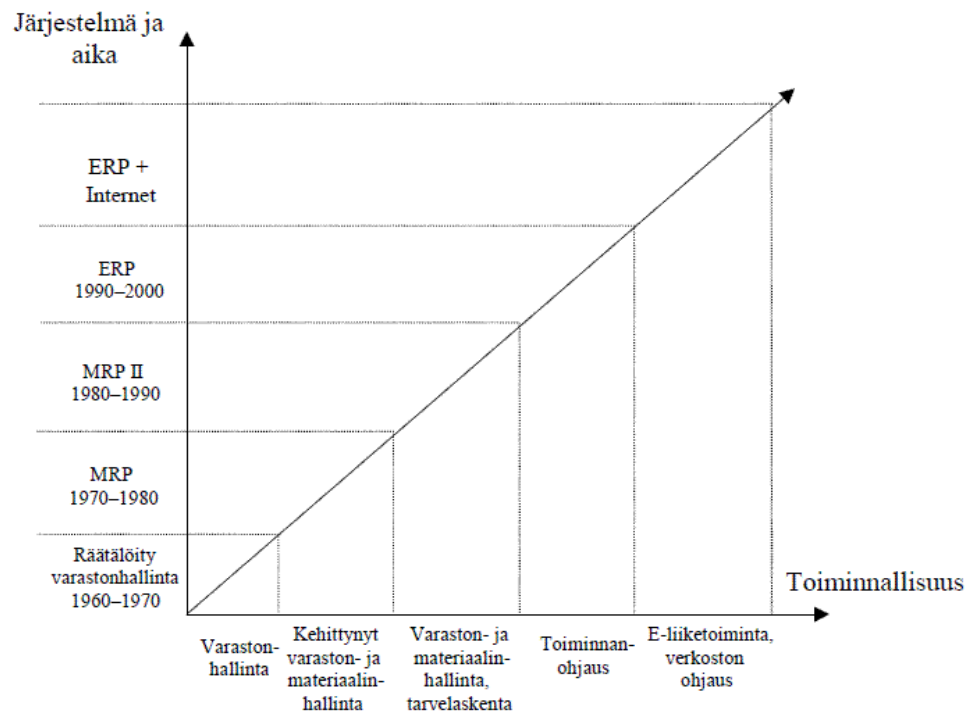
1960-luvulta alkoi ERP-järjestelmän kehittyminen, jolloin vasta tietokoneet olivat tulossa laajempaan käyttöön. Ensimmäisiä järjestelmiä käytettiin varaston seurannassa. Koska ohjelmistoja ei ollut tarjolla, ne piti tehdä yrityksen vaatimuksien ympärille. (Kettunen - Simons 2001, 46.)

Kun kehitystä tapahtui, seuraava askel oli tuotantoon liittyvät järjestelmät ja niin alkoi MRP-järjestelmien (Material Resource Planning) kehittäminen. Tämä kaikki tapahtui 1970-luvulla. MRP-järjestelmien tarkoitus oli ostotoiminnan ohjaaminen sekä tilausten tekemisen automatisoiminen. Tärkeä osa järjestelmän toiminnallisuutta oli taloudellisen eräköön määrittäminen. (Kettunen - Simons 2001, 46.)

1980-luvun alusta alkoi MRP II -järjestelmien kehittäminen. Tämä järjestelmä painottui varaston- ja tuotannonhallintaan ja se perustui osittain MRP I -järjestelmään. MRP II -järjestelmä sisälsi uutuutena mm. lattiason toiminnanohjauksen ja jakelunhallinnan osa-alueita. Järjestelmien kehittymistä edesauttoi PC-koneiden yleistymisen.

Nykypäivänä käytössä olevan ERP-järjestelmän aikakausi alkoi 1990-luvulta lähtien. MRP II -järjestelmiin lisättiin enemmän tuotannonohjauksen toiminnallisuutta. Järjestelmiin integroitiin myös projektinhallintaa, asiakkuuksien hallintaa (CRM), talouhallintaa ja henkilöstöhallintaa. Internetin käyttö on myös tuonut erilaisia ERP-järjestelmän

toiminnallisuuksia. Kuvasta 9 voidaan nähdä ERP-järjestelmien kehitys ja mitä toiminnallisuuksia niihin on kehittyneet. (Kettunen - Simons 2001, 46.)



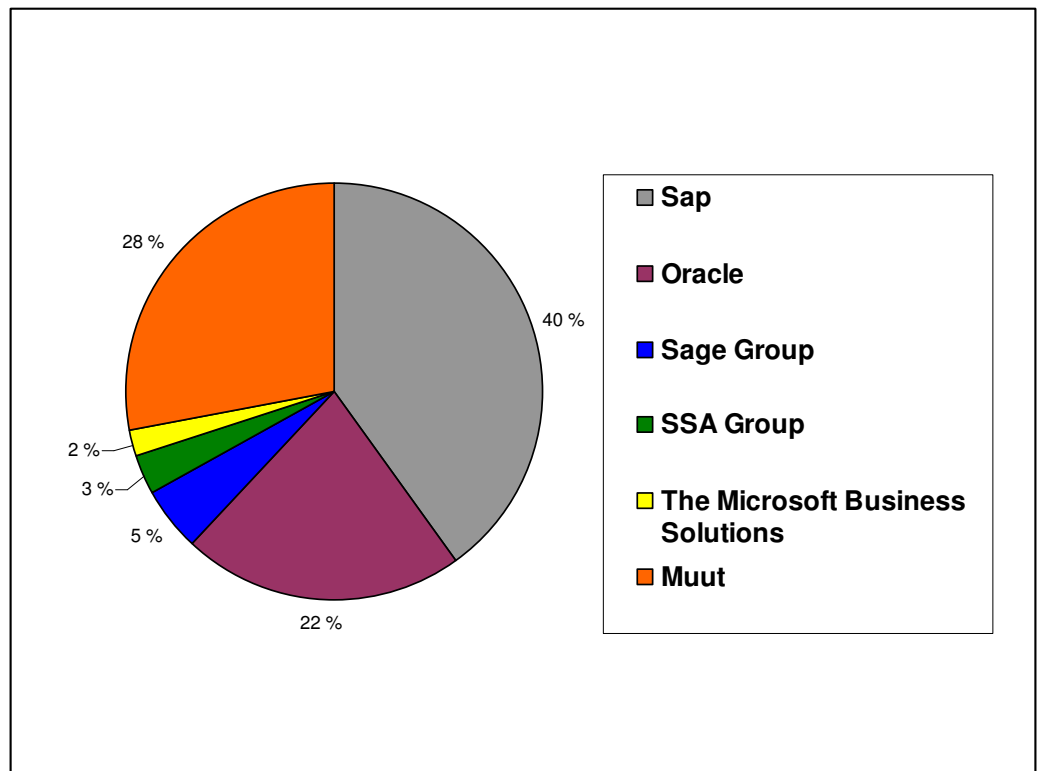
Kuva 9. Toiminnanohjausjärjestelmien kehityshistoria ja toiminnallisuuden kehittyminen (Kettunen - Simons 2001, 47)

5.2 Nykytilanne

Markkinoiden monipuolistuessa on ERP-järjestelmien käyttäminen yleistynyt myös pienten ja keskisuurten yritysten joukossa, Ennen ERP-järjestelmien käyttäminen kuului isojen yritysten toimintaan. Monet pk-yritykset muuttavat toimintansa sähköiseksi, minkä on mahdollistanut ohjelmistojen hintojen muutos johtuen kovasta kilpailusta ja standardoinnista. (From 2008.)

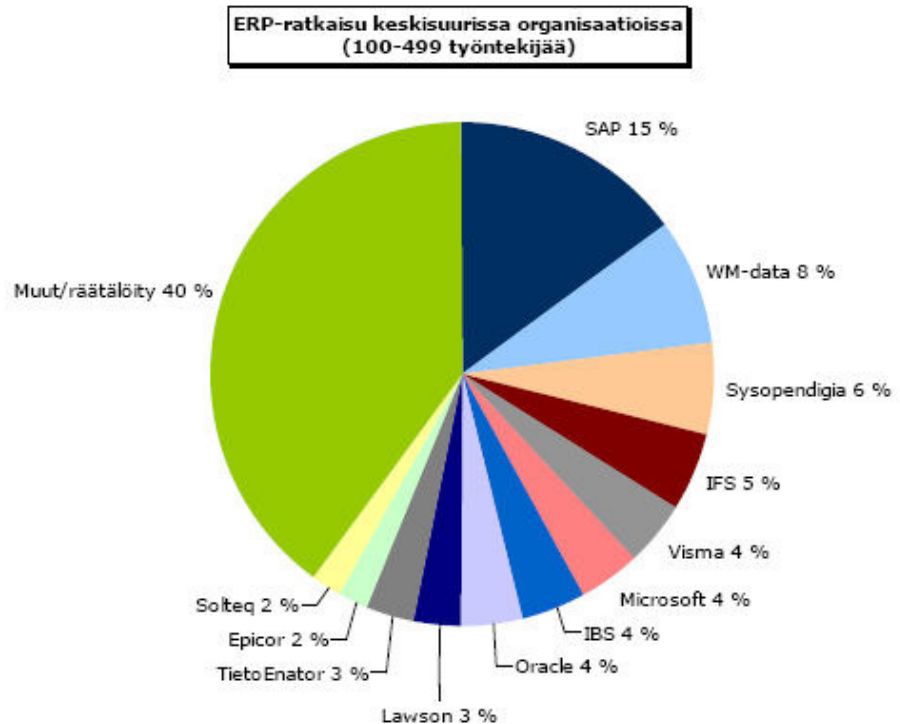
ERP-järjestelmien kansainväliset markkinat olivat arvoltaan 18 miljardia dollaria vuonna 2007. Markkinoiden on arveltu kasvavan noin 43 miljardiin dollariin vuoteen 2011 mennessä. Tähän kasvuun vaikuttavat monet yritysostot, kehittyvät markkinat (BRIC), uusien teollisuuksien tuleminen markkinoille ja valuuttakurssien muutokset. Markkinoilla olevista ohjelmistoista yksi kolmasosa on suunnattu pk-yritykselle ja loput suurille yrityksille. Suuret tuottajat SAP, Oracle ja Microsoft ovat huomanneet pk-yrityksien markkinasegmentillä olevan potentiaalin, joten ne ovat julkistaneet projekteja ja valmiita sovelluksia pk-yrityksille. (Weber 2008; IHS 2007.)

Kuvassa 10 on suurimpien ERP-järjestelmätuottajien markkinaosuuksia. Kuten kuvasta huomataan, kaksi suurinta ovat SAP ja Oracle.



Kuva 10. ERP-järjestelmätuottajien markkinaosuudet vuodelta 2004 (Woodie 2005)

Suomen markkinoilla ovat myös hallitsevassa asemassa SAP:n ERP-järjestelmät. SAP hallitsee suvereenisti Suomessa suurien yritysten markkinoita 48 % markkinaosuudella, ja sen suurimpia kilpailijoita ovat VM-Data/Logica, Syspendigia ja Tietoenator, kun taas pk-yritysten joukossa SAP:lla on vain 15 %:n osuus markkinoista. Pk-yrityksille on Suomen markkinoilla tarjolla paljon eri mahdollisuuksia, ja tuottajia on lukuisia (kuva 11).



Kuva 11. ERP-järjestelmien markkinaosuudet Suomessa keskisuurissa yrityksissä (Lahti 2008)

5.3 ERP-järjestelmien tuottaja

Tässä luvussa käsitellään neljää suurinta markkinoilla olevaa toiminnanohjausjärjestelmien tuottajaa. Kyseessä siis ovat SAP, Oracle, Microsoft Dynamics ja Sage Group.

SAP

SAP perustettiin vuonna 1972, ja se on suurin ERP-järjestelmien tuottaja. Johtoasemaa markkinoilla on edesauttanut pitkä historia innovaatioissa, kuten oman teknologian innovaatio ja yhteistyö asiakkaiden sekä liikekumppanien kanssa. SAP pyrkii tarjoamaan ERP-järjestelmiä sekä suurille että myös pk-yrityksille. Maailmanlaajuisesti SAP:lla on työntekijöitä 51 400 yli 50 maassa. Asiakkaita on 75 000 yli 120 maassa. Pääkonttori sijaitsee Saksassa, Waldorfissa.

Yritykselle on tärkeää tarjota asiakkaille hyvää palvelua ja myös tukipalveluita. Tärkeitä arvoja asiakkuuksien lisäksi ovat rehellisyys, laatu, velvollisuus, tuotteiden ylivertaisuus ja kunnianhimo. Säilyttääkseen

markkinoiden hallitsijan aseman, SAP pyrkii investoimaan uusiin yrittäjätalouteisiin yrityksiin, jotka kehittävät uusia teknologioita. (SAP.)

Sage Group

Sage Group pyrkii tarjoamaan liiketoimintasovelluksia pienille ja keski suurille yrityksille. Yritys on englantilaisten perustama ja se on kasvanut viime vuosina suurilta osin yritysostojen kautta. Maailmanlaajuisesti loppukäyttäjiä on 5.7 miljoonaa ja työntekijöitä 14 500. Tärkeää yrityksellä on ymmärtää sekä tarjota asiakkaiden tarpeita vastaavia tuotteita niiden omilla markkinoilla. Sage Group tarjoaa tuotteita laidasta laitaan, joten asiakkaiden on helpompi hallita liiketoimintaprosesseja. Yrityksellä on viisi tärkeää periaatetta, jotka ovat luottamus, rehellisyys, innovaatio, yksinkertaisuus sekä joustavuus. Näillä Sage Group pyrkii parhaaseen mahdolliseen tulokseen. (Sage Group.)

Oracle

Oracle on peräisin Yhdysvalloista ja se perustettiin vuonna 1979, silloin sen nimi oli SDL. Vuonna 1982 yritys sai nykyisen nimensä Oracle. Menestyksen takana on ollut innovaatio ja Oracle oli ensimmäisiä, joka pystyi mahdollistamaan liiketoimintaohjelmien käyttämisen Internetin kautta. Oracle otti haltuun vuonna 2005 yhden suuren amerikkalaisen kehittäjän, Peoplesoftin. Oracle on alkanut kehittää uusia tuotteita sekä toiminnallisuuksia, jotka auttavat yrityksiä pääsemään tavoitteeseensa. Oraclen tavoitteena on jatkaa innovaatiovisuutta sekä olla yksi johtava järjestelmäkehittäjä. (Oracle.)

Microsoft Dynamics

Microsoft Dynamics, entinen Microsoft Business Solutions, tarjoaa pk-yrityksille liiketoimintasovelluksia, joilla voidaan hallita asiakkuuksia, toimitusketjuja sekä taloushallintoa. Tuotelistalta löytyy kaksi toiminnanohjausjärjestelmää NAV ja AS. Asiakkuuksia voi hallita MS Dynamics CRM:llä. Microsoft Dynamics -tuotteisiin voidaan integroida Microsoftin omia ohjelmia, kuten Microsoft Word. Hyviä puolia Microsoft Dynamics -tuotteissa on myös sen helppo asennettavuus, yksinkertaisuus ja muokattavuus. (Microsoft Dynamics.)

6 CASE: AMA-PROM FINLAND OY

Tässä osiossa käsitellään fuusion suorittamista ja toiminnanohjausjärjestelmässä olevia ongelmia ja niiden ratkaisuja.

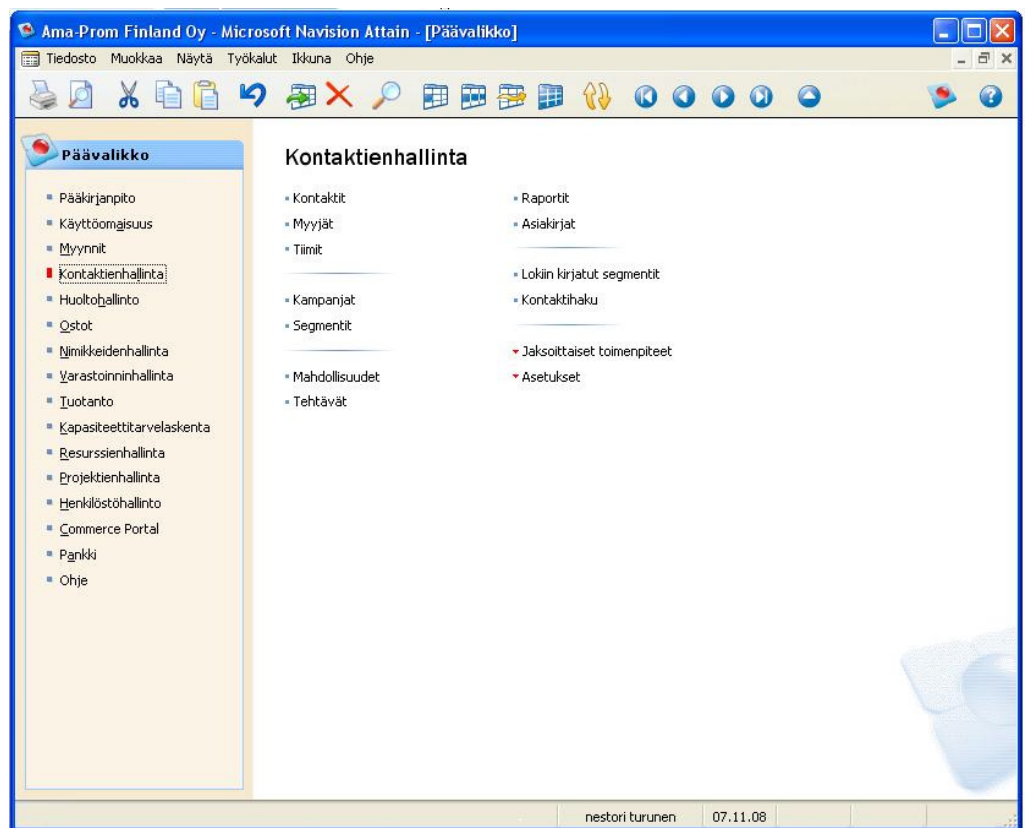
Jotta yritysfuusio saadaan käyntiin, aivan aluksi pitää tehdä fuusiosta kauppakirja. Fuusion kauppahinta pitää saada selville, ja sitä varten tehtiin Ama-Sahaus Oy:n varastosta inventariolaskelma. Laskelmasta selviää, kuinka paljon eri sahanteriä ja varaosia on hyllyssä. Kun kauppakirja on saatu toimitetuksi, seuraava vaihe on OYL 16 luvun 6 §:n mukaan laatia fuusiosta sulautumissuunnitelma (liite 1). Luvussa 3.1 on kuvattu, miten se pitää laatia. Molemmista yhtiöistä myös tarvitaan tilinpäätökset, jotka tulevat sulautumissuunnitelmaan erillisiksi liitteiksi.

Tämä sulautuminen toteutetaan luvussa 3 annettujen ohjeiden mukaisesti. Kuten taulukosta 1 nähdään, niin seuraavana tavoitteena on saada sulautumissuunnitelma rekisteröityä. Tämä rekisteröiminen tehdään Patentti- ja rekisterihallitukseen. On siis tarpeen tehdä erillinen ilmoitus, johon on oma lomake, Y4, johon tarvitaan vielä liitelomake 16, jossa on sulautumiseen liittyviä asioita täytettäväksi (liite 2). Lomake Y4 sisältää perustiedot yrityksestä. Näitä kahta lomaketta tarvitaan jokaisessa sulautumiseen liittyvässä kolmessa eri vaiheessa. Jokaiselle kolmelle vaiheelle on varattu oma alue liitelomakkeessa 16, ja ne pitää täyttää vaiheiden mukaisessa järjestyksessä, mutta ei kuitenkaan samanaikaisesti. Seuraavaksi on vaihe 2, jossa on kuulutushakemus velkojille. Kuten taulukosta 1 (luku 3) voidaan havaita, tämä vaihe voidaan suorittaa samanaikaisesti sulautumissuunnitelman ilmoituksen (vaihe 1) ohessa. Tällöin pitää myös liitelomakkeessa 16 oleva kohta vaihe 2:sta täyttää. Kun vaihe 2 on hyväksytty Patentti- ja rekisterihallituksessa, seuraavassa vaiheessa pitää ilmoittaa sulautumisen täytäntöönpanosta. Kun kaikki kolme vaihetta on hyväksytty, sulautuminen ei voi enää raueta. Tämän päätteeksi laaditusta lopputilityksestä pitää ilmoittaa myös Patentti- ja rekisterihallitukseen erillisellä lomakkeella (liite 3).

Kuten jo johdannossa kerrottiin, Ama-Sahaus Oy:n toiminnanohjausjärjestelmän tiedot tietokannassa ovat epämääräisiä ja joitain tietoja ei ole lainkaan, vaan ovat Ama-Prom Finland Oy:n

järjestelmässä. Ama-Sahaus Oy:n tiedoissa on paljon ongelmia, näille ongelmille pitää löytää ratkaisu.

Ama-Prom Finland Oy:ssa sekä Ama-Sahaus Oy:ssa on molemmissa käytössä Microsoft Dynamicsin NAV-toiminnanohjausjärjestelmä. Tämä toiminnanohjausjärjestelmä on tarkoitettu pk-yrityksille ja käyttäjiä on maailmanlaajuisesti paljon. NAV:iin voidaan valita eri moduuleita, joita ovat taloushallinto, tuotanto, logistiikka, kontaktienhallinta, huoltohallinto, sähköinen kaupankäynti ja analysointi. NAV-toiminnanohjausjärjestelmä on helposti muokattavissa ja siihen voidaan valita tiettyjä osia ja moduuleja. Ohessa on kuva (kuva 12) Ama-Prom Finland Oy:n toiminnanohjausjärjestelmästä.



Kuva 12. Ama-Prom Finland Oy:n toiminnanohjausjärjestelmä

Kuvasta 12 voidaan huomata, mitä moduuleja on otettu mukaan Microsoft NAV:iin, kuten pääkirjanpito, myynnit ja varastohallinta.

Ama-Sahaus Oy:n tietokannan tiedoissa on ongelmia ja ne pitäisi yhdistää Ama-Prom Finland Oy:n tietokantaan. Tässä on lista, millaisia ongelmia tuli vastaan:

- asiakkaat ja toimittajat
- sijainti
- kustannuspaikat
- asiakkaiden alennusprosentit
- dimensiot
- huoltohallinto
- nimikehallinta
- postituskoodit
- varastopaikat
- kontaktienhallinta
- kirjanpidon tilisaldo.

Ama-Sahaus Oy:lla sekä Ama-Prom Finland Oy:llä on samoja toimittajia ja asiakkaita. Nämä samat tiedot pitäisi saada yhdistettyä Microsoft NAV -toiminnanohjausjärjestelmän tietokannassa. Ama-Sahaus Oy:n tietokannassa on sellaisia asiakkaita ja toimittajia, joita ei enää tarvita tai ole.

Ratkaisuna tähän ongelmaan on käydä läpi molempien yritysten tietokannat ja poistaa asiakkaat sekä toimittajat, joita ei enää käytetä. Tämän jälkeen sitten käydään läpi, mitä samoja asiakkaita ja toimittajia on molemmissa tietokannoissa. Ama-Sahaus Oy:llä käytettävät asiakkaat ja toimittaja lisätään Ama-Prom Finland Oy:n tietokantaan koneellisesti.

Alennuspolitiikka on erilaista Ama-Sahaus Oy:llä, jos sitä verrataan Ama-Prom Finland Oy:hyn. Eli Ama-Sahaus Oy:llä on käytössä sopimushintoja tuotteille eri asiakkaiden kanssa, kun taas Ama-Prom Finland Oy:llä on käytössä alennusprosentit eri tuotteille. Nämä pitäisi yhdenmukaistaa.

Ratkaisuna tähän on käydä läpi jokainen Ama-Sahaus Oy:n asiakas ja lisätä tuotteille alennusprosentit. Vaikeaa tässä on saada oikeat alennusprosentit asiakkaille, jotta ne pysyisivät tyytyväisinä.

Ama-Prom Finland Oy:ssä on hoidettu myydyille koneille erillinen huoltohallinto. Tämä huoltohallinto sisältää konekohtaiset huoltokortit, joilla on omat henkilökohtaiset projektinumerot. Huoltokorteista käy ilmi, mitä ja koska eri koneille on tehty. Ama-Sahaus Oy:ssä ei ole ollut käytössä huoltohallintoa NAV-toiminnanohjausjärjestelmässä, joten huoltohallinto pitää saada rakennetuksi.

Ama-Sahaus Oy:ssä on kuitenkin huoltokortit tehty käsin ja ne on arkistoitu. Tähän ongelmaan ei ole muuta ratkaisua kuin käydä läpi kaikki huoltokortit ja siirtää tiedot niistä NAV-toiminnanohjausjärjestelmään.

Kaikista haastavin ongelma on nimikkeet. Tämä on tehty Ama-Sahaus Oy:llä sekavalla logiikalla, kun taas Ama-Prom Finland Oy:llä se on tehty järkeenkäyväällä tavalla. Nimikkeillä ei ole käytössä erillisiä käännöksiä englannin kielellä.

Ongelmaan ratkaisu on käydä jokainen erillinen nimike läpi ja korjata ne yhdenmukaiseksi. Nimikkeet pitää nimetä ja numeroida samanlaisiksi ja, koodit on laitettava samaan koodisarakkeeseen. Nimikkeille pitää tehdä myös käännökset.

Ama-Prom Finland Oy:llä ja Ama-Sahaus Oy:llä on omat varastot, jotka sijaitsevat eri paikoissa. Varastoissa on olemassa varastopaikkojen koodit, joista selviää, missä tietty tavara sijaitsee. Suurin haaste on siinä, miten saadaan erotetuksi samalaiset varastopaikkakoodit. Tarkoitus olisi saada jokaisella tuotteella sijaintikoodit.

7 YHTEENVETO

Ama-Prom Finland Oy:n ja tytäryhtiö Ama-Sahaus Oy:n on tarkoitus sulautua tytäryhtiösulautumisella ja samalla yhdentää toiminnanohjausjärjestelmät. Tällä esiselvityksellä oli tarkoitus antaa yleiskuva siitä, kuinka fuusio saadaan suoritettua, ja samalla myös toiminnanohjausjärjestelmien muutosprojektista. Fuusion on tarkoitus alkaa aikaisintaan 1.9.2009.

Tämän sulautumisprojektin aikataulu muuttui viimeisen seitsemän kuukauden aikana paljon. Ensimmäinen tavoite oli saada sulautuminen aloitettua vuoden 2008 loppuun mennessä. Yrityksessä kuitenkin todettiin, ettei se ole mahdollista, koska huomattiin, kuinka paljon sulautuminen vaatii aikaa ja työtä. Eniten tämän projektin aikaa venytti yrityksien tilinpäätösten tekeminen. Nämä ovat kuitenkin erittäin tärkeät dokumentit, joten ne pitää tehdä huolella, jottei sulautuminen jää niistä kiinni. Suurin osa sulautumisen esiselvityksestä saatiin loppuun helmikuun alkuun mennessä. Tämän jälkeen alkoi paneutuminen näiden kahden yrityksen, Ama-Prom Finland Oy:n ja Ama-Sahaus Oy:n toiminnanohjausjärjestelmiin. Molemmissa oli sama järjestelmä, mikä hieman edesauttoi ongelmien ja niiden ratkaisujen löytämistä. Ongelmia ilmeni paljon, ja myös ratkaisuja saatiin aikaiseksi. Aivan kaikkia ongelmia ei voinut ratkaista, sillä niihin ei löytynyt järkevää toimintaa. Esimerkiksi huoltohallintoa Ama-Sahaukselle ei voida toteuttaa, koska koneiden huollon suorittaa ulkoinen yritys eikä koneiden huoltopäiväkirjoja ole. Nimikkeiden hallinta oli myös sellainen osa, jota oli hankala päivittää, koska nimikkeitä on tuhansia.

Tästä työstä voidaan todeta, että aikataulutusta on erittäin tärkeä asia, kun yrityksiä sulautetaan, sillä usein projektit epäonnistuvat, kun aikataulutusta ei ole hyvin suunniteltu. Tämän projektin onnistumista ei voida mitata, sillä fuusio toimeenpannaan syyskuun alussa, mutta tämäkin voi muuttua, sillä vielä ei ole ollut yhtiökokousta, joka käsittelee sulautumissuunnitelmaa, josta selviää sulautumisen rekisteröintiajankohta. Sulautumissuunnitelman tekemisessä auttoi yrityksen ulkoinen KHT-kirjanpitäjä, jolta sain neuvoja, miten kyseinen dokumentti pitää tehdä.

Toiminnanohjausjärjestelmien yhdistäminen on haastavaa, ja siitä yritys aloittaa oman projektinsa kevään aikana. Ama-Prom Finland Oy:ssa todettiin toiminnanohjausjärjestelmien integroimisen osalta, että tehdään niin paljon etukäteen kuin voidaan omalta osalta suorittaa. Paljon työtä tehtiin asiakkaiden ja toimittajien kohdalla, sillä näitä oli paljon ja myös samoja. Haastavaa tässä oli löytää samat asiakkaat, joissa oli samat kontaktit. Asiakkaista löytyi paljon eroja, kuten esimerkiksi eri myyjät ja toimitustavat. Ongelma tässä loppuintegraation kohdalla on se, miten saadaan kontaktit pysymään samassa asiakkaassa molemmissa yrityksissä, vaikka kontaktit ovat eri, mutta asiakas sama. Lopullisen työn kuitenkin integraation osalta Ama-Prom Finland Oy:lle tekee ulkoinen it-yritys, joka myös on toimittanut Microsoft NAV -toiminnanohjausjärjestelmän sekä Ama-Prom Finland Oy:lle että Ama-Sahaus Oy:lle. Tälle ulkoiselle it-yritykselle myös tämä integraatio on aivan uusi projekti. Tällainen pilottihanke voi tulla erittäin kalliiksi Ama-Prom Finland Oy:lle koska it-yritykset veloittavat paljon konsultointiprojekteista.

Tämän tutkimuksen tekeminen oli erittäin mielenkiintoinen tehtävä. Yrityksissä tapahtuu paljon muutoksia, joten oli kiinnostavaa tehdä tällainen selvitys muutoksesta ja nähdä, miten se käytännössä toteutetaan. Uskon, että jos samanlainen muutos vietäisiin jossain uudelleen läpi, niin aikataulun tekeminen ennalta hyvin edesauttaisi paremmin sulautumisprojektin viemistä eteenpäin.

VIITELUETTELO

From, Martti 2008. ERP on luultua tärkeämpi pk-yritykselle. [verkkodokumentti, viitattu 14.11.2008.]. Saatavissa: http://www.tieke.fi/tieke/tieken_tiedotteet_2008/erp_luultua_tarkeampi_pk-yritys

Haverila, Matti J. - Uusi-Rauva, Erkki, - Kouri, Ilkka - Miettinen, Asko 2005. Teollisuustalous. Tampere : Infacs johtamistekniikka.

IHS. 2007. ARC Advisory Group: ERP Market to Reach \$25B by 2011. [verkkodokumentti, viitattu 14.11.2008.]. Saatavissa: <http://parts.ihs.com/news/arc-erp-market.htm>

Immonen, Raimo - Lindgren, Juha 2004. Onnistunut sukupolvenvaihdos. Helsinki: Talentum.

Kaupparekisteri. Osakeyhtiöiden sulautumisen ilmoittaminen kaupparekisteriin. [verkkodokumentti, viitattu 25.11.2008.]. Saatavissa: <http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/osakeyhtio/muutokset/sulautuminen.html>

Kettunen, Jari - Simons, Magnus 2001. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus.

Koitto, Jouko 2006. Uuden osakeyhtiölain tuomia muutoksia. Tilintarkastus-Revision 5/2006.

Kuopion yliopisto ja Savonia Ammattikorkeakoulu. Tuotantotalous. [verkkodokumentti, viitattu 12.11.2008.]. Saatavissa: http://www.uku.fi/avoin/tuta/j4_6kapasiteettivar.htm

Lahti, Jarmo 2008. SAP-kasvu Pohjoismaissa 12 kertaa markkinaa nopeampi. [verkkodokumentti, viitattu 14.11.2008.]. Saatavissa: <http://www.digitoday.fi/bisnes/2008/03/04/sap-kasvu-pohjoismaissa-12-kertaa-markkinaa-nopeampi/20086616/66>

Maakaari 12.4.1995/540.

Microsoft Dynamics. Evaluate Microsoft Dynamics. [verkkodokumentti, viitattu 14.11.2008.]. <http://www.microsoft.com/dynamics/overview.mspx>

Moon, Young B. 2007. Enterprise Resource Planning (ERP): a review of literature. Int. J. Management and Enterprise Development, Vol. 4, No. 3.

Mähönen, Jukka - Säiläkivi, Antti - Villa, Seppo 2006. Osakeyhtiölaki käytännössä. Helsinki: WSOYpro.

Mähönen, Jukka - Villa, Seppo 2006. Osakeyhtiö II: Pääomarakenne ja rahoitus. Helsinki: WSOYpro.

Ojala, Ilkka 2006. Sulautuminen verotuksessa. [verkkodokumentti, viitattu 16.11.2008.]. Saatavissa:
<http://www.tilisanomat.fi/lehti/article.php?catid=9&artid=173&v=2006>

Oracle. Oracle's History: Innovation, Leadership, Results. [verkkodokumentti, viitattu 14.11.2008.]. Saatavissa:
<http://www.oracle.com/corporate/story.html>

OYL 2006 = Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.

Sage Group. About us. [verkkodokumentti, viitattu 14.11.2008.]. Saatavissa:
<http://www.sage.com/ourbusiness/aboutus>

SAP. SAP: Delivering it-powered business innovation. [verkkodokumentti, viitattu 14.11.2008.]. Saatavissa: <http://www.sap.com/about/index.epx>

Savusalo, Mikko - Silvennoinen, Jukka 2008. Yritysosto ja sen onnistumisen mittaaminen. Kandidaatintyö. Tuotantotalouden koulutusohjelma, Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Siikarla, Pertti J. 2006. Osakeyhtiölaki & käytäntö. Helsinki: Yrityskirjat.

Soini, Kai 2006. Sulautumisen kirjanpidollinen käsittely osaksi sulautumissuunnitelmaa. KPMG:n veropalveluiden tiedotuslehti Taxview. Helsinki: KPMG.

Suojanen, Kalevi - Savolainen, Markku - Sirainen, Antti. 2006. Opi yhtiöoikeutta lisää. Helsinki: KS-kustannus.

Tani, Tuomas 2008. Toiminnanohjausjärjestelmien tutkiminen toiminnan tehostamisen kannalta metallialan pk-yritykselle. Kandidaatintyö. Konetekniikan osasto, Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Tenhunen, Lauri 2000. Yrityskaupan käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.

Ukkola, Outi - Vilppula, Taru 2004. Yrityksen omistus muutoksessa. Helsinki: Edita.

Vollman, Thomas E. - Berry, William L. - Whybark, D. Clay 1988. Manufacturing Planning and Control Systems. Illinois: IRWIN.

Weber, Tim 2007. Do small firms need big software?. [verkkodokumentti, viitattu 14.11.2008.]. Saatavissa:
<http://newsvote.bbc.co.uk/mpapps/pagetools/print/news.bbc.co.uk/1/hi/business/6509943.stm>

Woodie, Alex 2005. ERP Market Grew Solidly in 2004, AMR Research Says. [verkkodokumentti, viitattu 14.11.2008.]. Saatavissa:
<http://www.itjungle.com/tfh/tfh062005-story03.html>

SULAUTUMISSUUNNITELMA

Ama-Prom Finland Oy omistaa Ama-Sahaus Oy:n osakekannat. Allekirjoittaneet näiden yhtiöiden hallitukset ovat tänään hyväksyneet seuraavan sulautumissuunnitelman.

1 Sulautuminen

Ama-Sahaus Oy sulautuu Ama-Prom Finland Oy:öön. Sulautumisessa Ama-Sahaus Oy:n varat ja velat siirtyvät selvitysmenettelyttä Ama-Prom Finland Oy:lle.

2 Tiedot sulautumiseen osallistuvista yhtiöistä

2.1 Vastaanottava yhtiö

Toiminimi: Ama-Prom Finland Oy
Y-tunnus: 2074859-3
Osoite: Meriniitynkatu 19, 24100 Salo
Kotipaikka: Salo

2.2 Sulautuva yhtiö

Toiminimi: Ama-Sahaus Oy
Y-tunnus: 1610154-1
Osoite: Perämiehenkatu 2, 24100 Salo
Kotipaikka: Paimio

3 Sulautumisen syy

Yhtiöiden sulautumisen tarkoituksena on konsernirakenteen rationalisoiminen ja samalla liiketoimintojen yhdistäminen mahdollistaa Ama-Prom Finland Oy:n toimintojen selkeytymisen.

4 Vastaanottavan yhtiön yhtiöjärjestys

Vastaanottavan yhtiön Ama-Prom Finland Oy:n yhtiöjärjestykseen ei tule muutosta.

5 Sulautumavastike

Sulautumisvastiketta ei suoriteta.

6 Optio-oikeudet ja muut osakkeisiin oikeuttavat erityiset oikeudet

Sulautuva yhtiö Ama-Sahaus Oy ei ole antanut OYL 16 luvun 3 §:n 2 momentin 7) kohdassa tarkoitettuja optio-oikeuksia ja muita osakkeisiin oikeuttavia erityisiä oikeuksia.

7 Vastaanottavan yhtiön osakepääoma

Sulautumiset eivät vaikuta vastaanottavan yhtiön Ama-Prom Finland Oy:n osakepääomaan.

8 Sulautuvien yhtiöiden varat, velat ja omat pääomat sekä niiden arvostaminen

Sulautuvan yhtiön Ama-Sahaus Oy:n varat, velat ja omat pääomat ja niiden arvostamiseen liittyvät seikat ilmenevät liitteessä 1. Luvut perustuvat tilinpäätökseen xx.xx.xxxx.

9 Sulautumisen suunniteltu vaikutus vastaanottavan yhtiön taseeseen

Kaikki sulautuvan yhtiön Ama-Sahaus Oy:n tunnetut ja tuntemattomat varat ja velat siirtyvät vastaanottavalle yhtiölle Ama-Prom Finland Oy:lle. Sulautumisen arvioitu vaikutus Ama-Prom Finland Oy:n taseeseen ilmenee liitteessä 2. Luvut perustuvat tilinpäätökseen xx.xx.xxxx.

10 Sulautumiseen sovellettavat kirjanpidolliset menetelmät

Arvostuksen osalta sulautumisessa käytetään kirjanpitoarvoja. Siirtyvien varojen ja velkojen tilinpäätöksen xx.xx.xxxx mukaiset arvot ilmenevät liitteessä 1. Arvostukseen ei liity erityisiä arvostusongelmia.

11 Oikeus päättää muista kuin tavanomaiseen liiketoimintaan kuuluvista järjestelyistä, jotka vaikuttavat omaan pääomaan tai osakkeiden määrään

Sulautumiseen osallistuvien yhtiöiden Ama-Prom Finland Oy:n ja Ama-Sahaus Oy:n oikeus päättää muista kuin tavanomaiseen liiketoimintaansa kuuluvista järjestelyistä, jotka vaikuttavat niiden oman pääoman tai osakkeiden määrään, edellyttävät kaikkien sulautumiseen osallistuvien yhtiöiden Ama-Prom Finland Oy:n ja Ama-Sahaus Oy:n hallitusten suostumusta.

12 Pääomalainat

Vastaanottavalla yhtiöllä Ama-Prom Finland Oy:llä ja sulautuvalla Ama-Sahaus Oy:llä ei ole OYL luvun 3 §:n 2 momentin 11) kohdassa pääomalainoja.

13 Sulautuvan yhtiön omistamien osakkeiden lukumäärä vastaanottavassa yhtiössä

Sulautuva yhtiö Ama-Sahaus Oy ei omista yhtään vastaanottavan yhtiön Ama-Prom Finland Oy:n osaketta.

14 Sulautumiseen osallistuvien yhtiöiden omistamien sulautuvan yhtiön osakkeiden lukumäärä

Vastaanottava yhtiö Ama-Prom Finland Oy omistaa sulautuvan yhtiön Ama-Sahaus Oy:n 100 osaketta. Ama-Prom Finland Oy omistaa kaikki Ama-Sahaus Oy:n kaikki osakkeet.

15 Yrityskiinnitykset

Sulautuvalla yhtiöllä Ama-Sahaus Oy:llä ei ole OYL 16 luvun 3 §:n momentin 13) kohdassa tarkoitettuja yrityskiinnityksiä. Vastaanottavalla yhtiöllä Ama-Prom Finland Oy:lla on OYL 16 luvun 3 §:n momentin 13) kohdassa tarkoitettuja yrityskiinnityksiä.

16 Selvitys erityisistä eduista ja oikeuksista

Sulautumiseen osallistuvien hallitusten jäsenille, toimitusjohtajalle, tilintarkastajille tai hyväksytyille tilintarkastajalle ei anneta erityisiä etuja tai oikeuksia.

17 Sulautumisen täytäntöönpanon suunniteltu rekisteriajankohta

Sulautuminen tulee voimaan sinä päivänä, kun sulautumisen täytäntöönpano merkitään kaupparekisteriin. Sulautumisen täytäntöönpanon suunniteltu rekisteriajankohta on 1.9.2009.

18 Muut ehdot

18.1 Aputoiminimi

Sulautumisen täytäntöönpanossa Ama-Prom Finland Oy:lle rekisteröidään aputoiminimi Ama-Sahaus ja samalla Ama-Sahaus Oy luopuu toiminimestään.

18.2 Hyväksytyn tilintarkastajan lausunto

Sulautumiseen osallistuvat yhtiöt Ama-Prom Finland Oy ja Ama-Sahaus Oy ovat valinneet OYL 16 luvun 4 §:n mukaisesti hyväksytyksi tilintarkastajaksi KTH Antti Ala-Jokimäki..

19 Sulautumissuunnitelman hyväksyminen

Tämä sulautumissuunnitelma liitteineen esitetään Ama-Prom Finland Oy:n ja Ama-Sahaus Oy:n hallitusten hyväksyttäväksi.

Tämä sulautumissuunnitelma on laadittu kolmena (3) samasanaisena kappaleena, yksi (1) Ama-Prom Finland Oy:lle, yksi (1) Ama-Sahaus Oy:lle ja yksi (1) viranomaisia varten.

Salossa, x. päivänä kuuta 2009

Ama-Prom Finland Oy

Syuichi Yonemoto

Ville Lipponen

Ari Riikonen

Jari Uutela

Sabrina Yonemoto

Suzanne Yonemoto

Ama-Sahaus Oy

Syuichi Yonemoto

Sami Yonemoto

Suzanne Yonemoto

Liitteet

- 1) Jäljennös Ama-Sahaus Oy:n tilinpäätöksestä xx.xx.xxxx
- 2) Jäljennös Ama-Prom Finland Oy:n tilinpäätöksestä xx.xx.xxxx
- 3) Hyväksytyn tilintarkastajan lausunto xx.xx.xxxx

Viranomaisen merkintöjä


MUUTOS- JA LOPETTAMISILMOITUS
 Osakeyhtiö, osuuskunta, säästöpankki, säätiö,
 yhdistys ja muu yhteisö

Y4 Lomakkeella voitte ilmoittaa muutoksen tai lopettamisen kaupparekisteriin, säätiörekisteriin, arvonlisäverovelvollisten rekisteriin, ennakkoperintärekisteriin, työnantajarekisteriin ja vakuutusmaksuverovelvollisuuteen. Lähettäkää lomake osoitteella: PRH - VEROHALLINTO, Yritystietojärjestelmä, PL 2000, 00231 HELSINKI

Perustiedot (Täytettävä aina)		
YRITYS- JA YHTEISÖTUNNUS	Toiminimi	
-		
Yritys ilmoittaa muutoksen yhteystietoihin tai muutoksen seuraaviin rekistereihin:		
<input type="checkbox"/> vain yhteystiedot muuttuvat	<input type="checkbox"/> kaupparekisteriin (mukaan kuitti käsittelymaksusta)	<input type="checkbox"/> säätiörekisteriin
<input type="checkbox"/> arvonlisäverovelvollisten rekisteriin	<input type="checkbox"/> ennakkoperintärekisteriin	<input type="checkbox"/> työnantajarekisteriin
	<input type="checkbox"/> verohallinnon vakuutusmaksuverovelvollisten rekisteriin	<input type="checkbox"/> verohallinnon asiakasrekisteriin
Toiminta keskeytetään (Keskeytystietoa ei rekisteröidä kaupparekisteriin)		
<input type="checkbox"/> määräajaksi	/ 20 - / 20	<input type="checkbox"/> toistaiseksi
		alkaen, pvm
Yritys ilmoittaa lopettamisen seuraaviin rekistereihin:		
<input type="checkbox"/> kaupparekisteriin	<input type="checkbox"/> arvonlisäverovelvollisten rekisteriin	<input type="checkbox"/> työnantajarekisteriin
<input type="checkbox"/> säätiörekisteriin	<input type="checkbox"/> ennakkoperintärekisteriin	<input type="checkbox"/> verohallinnon vakuutusmaksuverovelvollisten rekisteriin
		<input type="checkbox"/> verohallinnon asiakasrekisteriin
TÄYTTÄKÄÄ AINOASTAAN MUUTTUNEET TIEDOT		
Uusi toiminimi		Uusi kotipaikka (Kunta, josta toimintaa johdetaan)
Muut mahdolliset toiminimet		
Uudet rinnakkaistoiminimet (Toiminimen vieraskieliset käännökset)		
Uusi aputoiminimi	Aputoiminimellä harjoitettava toimialan osa	
Uusi aputoiminimi	Aputoiminimellä harjoitettava toimialan osa	
Yhteystiedot		
Uusi postiosoite (katu/te, talon nro, porras, huoneiston nro tai postilokero)	Postinumero	Postitoimipaikka
Uusi käyntiosoite (katu/te, talon nro, porras, huoneiston nro)	Postinumero	Postitoimipaikka
Uusi puhelin	Uusi matkapuhelin	Uusi faksi
Uusi sähköposti	Uusi kotisivun www-osoite	
Seuraavat yhteystiedot poistetaan		
Tilikausi		
Kuluva poikkeava tilikausi (pv.kk.vvvv - pv.kk.vvvv)	Uusi normaali tilikausi (pv.kk. - pv.kk.)	

TÄYTTÄKÄÄ AINOASTAAN MUUTTUNEET TIEDOT

Yritysmuodon muutos	
Nykyinen yritysmuoto	Uusi yritysmuoto

Y4

Verohallinnolle tästä ilmoituksesta lisätietoja antava henkilö tai yritys, esim. tilitoimisto		
Nimi	Yritys- ja yhteisötunnus	
Postiosoite	Postinumero	Postitoimipaikka
Puhelin	Matkapuhelin	
Faksi	Sähköposti	

Kauppa- tai säätiörekisterille tästä ilmoituksesta lisätietoja antava henkilö ja/tai yritys (asiamies)		
Yrityksen nimi	Henkilön nimi	
Postiosoite	Postinumero	Postitoimipaikka
Puhelin	Matkapuhelin	
Faksi	Sähköposti	

Lisätietoja

YRITYSMUOTOKOHTAISET LIITELOMAKKEET

Täyttäkää yksi seuraavista lomakkeista, jos muutos- tai lopettamisilmoitus koskee kauppa- tai säätiörekisterin tietoja.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 13 MUUTOSILMOITUS KAUPPAREKISTERIIN, OSAKEYHTIÖT | <input type="checkbox"/> 17 MUUTOS- / LOPETTAMISILMOITUS SÄÄTIÖREKISTERIIN |
| <input type="checkbox"/> 14 MUUTOSILMOITUS KAUPPAREKISTERIIN, MUUT YRITYSMUODOT | <input type="checkbox"/> 18 TILINTARKASTUSVELVOLLISUUDESTA LUOPUMINEN |
| <input type="checkbox"/> 15 LOPETTAMISILMOITUS KAUPPAREKISTERIIN | <input type="checkbox"/> 19 MUUTOSILMOITUS KAUPPAREKISTERIIN, ASUNTOYHTIÖT |
| <input type="checkbox"/> 16 SULAUTUMIS- / JAKAUTUMISILMOITUS KAUPPAREKISTERIIN, OSAKEYHTIÖT | |

Täyttäkää myös lomakkeen sivut 3-4, jos olette ilmoittaneet muutoksen tai lopettamisen sivulla 1 arvonlisäverovelvollisten rekisteriin, ennakkoperintärekisteriin, työnantajarekisteriin tai vakuutusmaksu-verovelvollisuuteen.

Päiväys ja allekirjoitus		
Päiväys	Allekirjoitus ja nimen selvitys	Puhelin

Henkilötietolain 24 §:n mukainen informaatio lomakkeeseen liittyvistä rekistereistä on saatavissa internetistä osoitteesta www.ytj.fi sekä Patentti- ja rekisterihallituksesta ja verovirastoista.

Y4

Verohallintoon ilmoitettava postiosoite		
<input type="checkbox"/> Merkitkää rasti ruutuun, jos postiosoite on sama kuin sivulla 1 ilmoitettu yleiseen käyttöön tarkoitettu osoitetieto.		
<input type="checkbox"/> Muussa tapauksessa täyttäkää alla olevalle riville osoitetiedot.		
Postiosoite	Postinumero	Postitoimipaikka

Verohallintoon ilmoitettava uusi päätoimiala

Arvonlisäverovelvolliseksi ilmoittautuminen		
<input type="checkbox"/> Ilmoittautuu arvonlisäverovelvolliseksi	<input type="checkbox"/> Ulkomainen elinkeinonharjoittaja ilmoittautuu arvonlisäverovelvolliseksi	<input type="checkbox"/> vain ilmoituksenantovelvolliseksi yhteishankinnoista tai -myynnistä
alkaen, pvm	alkaen, pvm	alkaen, pvm
<input type="checkbox"/> Harjoittaa ainoastaan alkutuotantoa		

Arvonlisäverovelvolliseksi hakeutuminen		
<input type="checkbox"/> Kiinteistön käyttöoikeuden luovuttaja (AVL 12 ja 30 §)	<input type="checkbox"/> Vähäisen liiketoiminnan harjoittaja, yleishyödyllinen yhteisö tai uskonnollinen yhdyskunta (AVL 12.1 §)	
alkaen, pvm	alkaen, pvm	
<input type="checkbox"/> Ulkomainen elinkeinonharjoittaja (AVL 12.2 §)	<input type="checkbox"/> Ulkomainen kaukomyynti (AVL 63 a §)	<input type="checkbox"/> Yhteishankkija (AVL 26 f §)
alkaen, pvm	alkaen, pvm	(pv.kk.vvvv - pv.kk.vvvv)
<input type="checkbox"/> Alkutuottaja hakeutuu arvonlisäverovelvolliseksi	<input type="checkbox"/> Tilikauden liikevaihto (AVL 3 §)	
alkaen, pvm	euro	

<input type="checkbox"/> Ei katso olevansa arvonlisäverovelvollinen, perustelut

Pankkiyhteys ja tilinumero

Arvonlisäverovelvollisuuden lopettaminen		
Lopettaa arvonlisäverollisen toiminnan		
<input type="checkbox"/> Liiketoiminta loppunut, pvm	<input type="checkbox"/> Alkutuotanto loppunut, pvm	<input type="checkbox"/> Arvonlisäverovelvollisuus päättynyt, koska liikevaihto on vähäinen
<input type="checkbox"/> Hakeutuminen päättyy Vähäisen liiketoiminta, pvm	<input type="checkbox"/> Alkutuottajan vähäinen liiketoiminta, pvm	<input type="checkbox"/> Kiinteistön käyttöoikeuden luovuttaja, pvm
<input type="checkbox"/> Yhteishankkija, pvm	<input type="checkbox"/> Ulkomaalainen elinkeinotoiminnan harjoittaja, pvm	<input type="checkbox"/> Ulkomaalainen kaukomyynti, pvm
Toiminnan viimeiset kalenterikuukaudelta verovelvollisen halluun jääneistä tavaroista ja palveluista suoritettavan veron määrä euroina (myös sentit)		Verovelvollisen veloittamatta tai kertymättä oleista myynneistä lopettamiskuukaudelta suoritettavan veron määrä euroina (myös sentit)
<input type="checkbox"/> Onko vero ilmoitettu lopettamiskuukaudelta annetussa valvontailmoituksessa?		<input type="checkbox"/> Haltuun ei jäänyt tavaroita
<input type="checkbox"/> kyllä	<input type="checkbox"/> ei	<input type="checkbox"/> Ei jäänyt veloittamatonta tai kertymättömää myyntiä

Tiedot liiketoiminnan jatkajasta (esim. yrityksen ostaja, konkurssipesä)		
<input type="checkbox"/> Onko liikeomaisuus myyty liiketoiminnan jatkajalle?		
<input type="checkbox"/> kyllä		
<input type="checkbox"/> ei		
Jatkajan täydellinen nimi tai toimintanimi		Yritys- ja yhteisötunnus tai henkilötunnus
Postiosoite	Postinumero	Postitoimipaikka

Osoitetiedot toiminnan lopettamisen jälkeen		
Postiosoite toiminnan lopettamisen jälkeen	Postinumero	Postitoimipaikka
Puhelin	Ulkomaan postiosoite ja valtio	

Y4

Palkanmaksun muutosta koskevat tiedot	
Ilmoittautuu säännöllisesti palkkoja maksavaksi työnantajaksi	Ilmoittautuu merityötuloa maksavaksi työnantajaksi
<input type="checkbox"/> alkaen, pvm	<input type="checkbox"/> alkaen, pvm
Palkanmaksun lopettaminen	
Lopettaa säännöllisesti palkkoja maksavana työnantajana	Lopettaa merityötuloa maksavana työnantajana
<input type="checkbox"/> Viimeinen palkanmaksupäivä	<input type="checkbox"/> Viimeinen palkanmaksupäivä
Ennakkoperintärekisterin muutos / lopettaminen	
Hakeutuu ennakkoperintärekisteriin (EPL 25 §)	Lopettaa ennakkoperintärekisteröitynä
<input type="checkbox"/> alkaen, pvm	<input type="checkbox"/> alkaen, pvm
Ennakkoveron määräämistä koskevat tiedot	
Ensimmäisen tilikauden arvioitu liikevaihto	Ensimmäisen tilikauden arvioitu verotettava tulo
<input type="checkbox"/> euroa	<input type="checkbox"/> euroa
Ennakkovero toimintaa lopettaessa	
<input type="checkbox"/> Hakee ennakkoveron polttamista	
<input type="checkbox"/> Hakee ennakkoveron alentamista	
Viimeisen tilikauden tilinpäätös tai muu laskelma on aina liitettävä mukaan.	
Vakuutusmaksuverovelvollisuuden muutos / lopettaminen	
Ilmoittautuu vakuutusmaksuverovelvolliseksi	Lopettaa vakuutusmaksuverovelvollisena
<input type="checkbox"/> alkaen, pvm	<input type="checkbox"/> alkaen, pvm
Lisätietoja	

PATENTTI- JA REKISTERIHALLITUS
Kaupparekisteri

SULAUTUMINEN / JAKAUTUMINEN
Liite lomakkeeseen Y4

16

Osakeyhtiö / julkinen osakeyhtiö

TOIMINIMI (täyttää aina)	
Sulautumisen vastaanottava yhtiö / Jakautuva yhtiö / Kombinaatiosulautumisessa syntyvä yhtiö	
Yhtiön nimi	Yritys- ja yhteisötunnus
Sulautuvat yhtiöt / Jakautumisen vastaanottavat yhtiöt / Perustettavat yhtiöt	
Yhtiön nimi	Yritys- ja yhteisötunnus

Täyttää vaiheittain (I vaihe, II vaihe, III vaihe) sen mukaan mikä vaihe / vaiheet sulautumisesta / jakautumisesta nyt ilmoitetaan

I VAIHE, SUUNNITELMA (ilmoitettava 1 kk kuluessa suunnitelman allekirjoittamisesta)	
Sulautumistyyppi:	
<input type="checkbox"/> tavallinen sulautuminen	<input type="checkbox"/> tytäryhtiösulautuminen
<input type="checkbox"/> kombinaatiosulautuminen	
Jakautumistyyppi:	
<input type="checkbox"/> kokonaisjakautuminen	<input type="checkbox"/> osittaisjakautuminen
Aikataulu	
Suunnitelman allekirjoituspäivä	Suunniteltu täytäntöönpanopäivä (ohjeellinen)
Vastaanottavan yhtiön uusi toiminimi, rinnakkaistoiminimet ja aputoiminimet ilmoitetaan lomakkeella Y4	
Kombinaatiosulautumisessa tai jakautumisessa perustettavien yhtiöiden rinnakkaistoiminimet ja aputoiminimet	
Yhtiön rinnakkais- ja aputoiminimi	
II VAIHE, KUULUTUSHAKEMUS (haettava 4 kk:n kuluessa suunnitelman rekisteröinnistä)	
Ilmoittakaa kuulutusta haakeva / haakevat yhtiöt lomakkeen alkuosassa	
Haetaan kuulutusta velkojille	<input type="checkbox"/>

III VAIHE, TÄYTÄNTÖÖNPANO (ilmoitettava 6 kk:n kuluessa päätöksestä)
Täytäntöönpano
<input type="checkbox"/> ilmoitetaan sulautuminen / jakautuminen täytäntöönpantavaksi
Täytäntöönpanon toivottu rekisteröintipäivä
Päivämäärä

Kombinaatiosulautumisessa ja jakautumisessa perustettavista uusista yhtiöistä täytetään lisäksi lomake Y1 ja PRH:n liitelomake 1.

TODISTUS KUULUTUKSEN TIEDOKSIANNOSTA VELKOJILLE
Kuulutus on annettu kirjallisesti tiedoksi osakeyhtiölain säättämässä määräajassa kaikille niille kuulutetun yhtiön velkojille, joiden saatava on syntynyt ennen sulautumis-/jakautumissuunnitelman rekisteröintiä. <input type="checkbox"/>
tai vaihtoehtoisesti Kuulutetulla yhtiöllä ei ole tunnettuja velkoja. <input type="checkbox"/>
Päivämäärä
Ailekirjoitukset nimenselvennyksin (kunkin kuulutetun yhtiön yksi hallituksen jäsen / toimitusjohtaja, tytäryhtiösulautumisessa vastaanottavan yhtiön hallituksen jäsen / toimitusjohtaja)

SULAUTUMISEEN / JAKAUTUMISEEN LIITTYVÄ HALLITUKSEN JA TOIMITUSJOHTAJAN VAKUUTUS
Sulautumisessa / jakautumisessa on noudatettu osakeyhtiölain säännöksiä.
Päivämäärä
Ailekirjoitukset nimenselvennyksin (kunkin sulautumiseen / jakautumiseen osallistuvan yhtiön kaikki hallituksen jäsenet ja toimitusjohtajat, tytäryhtiösulautumisessa yksi vastaanottavan yhtiön hallituksen jäsen / toimitusjohtaja)

SULAUTUMISEEN/JAKAUTUMISEEN LIITTYVÄ HYVÄKSYTYN TILINTARKASTAJAN TODISTUS JA LAUSUNTO (vain jakautumisissa ja vastikkeellisissa sulautumisissa)
Vastaanottava yhtiö saa täyden vastikkeen sen omaan pääomaan merkittävästä määrästä ja sulautumis-/jakautumissuunnitelman osakeyhtiölain 16/17:3.2 kohdan 9 mukainen selvitys on oikea.
Päivämäärä
Ailekirjoitus nimenselvennyksin

Liitelomake 16, sivu 2 (3)

SULAUTUMISESTA / JAKAUTUMISESTA AIHEUTUVAT MUUTOKSET VASTAANOTTAVASSA/OSITTAIN JAKAUTUVASSA YHTIÖSSÄ (ilmoitetaan vasta täytäntöönpanovaiheessa)		
Osakkeet ja osakepääoma		
Annetaan uusia osakkeita (määrät lajeittain)		Annetaan yhtiön hallussa olevia osakkeita (määrät lajeittain)
Osakepääoman korotusmäärä		Pääospäivämäärä
Osakkeiden lukumäärä ja osakepääoma ennen / korotuksen jälkeen		
Osakepääoma	Osakkeiden lukumäärä (lajittain)	Osakkeen nimellisarvo (jos muuttunut)

Yhtiöjärjestystä on muutettu _____ (päivämäärä)

Muut muutokset

Kun sulautumisessa vastikkeen antaja on muu kuin vastaanottava yhtiö, tekee tämä yhtiö oman ilmoituksen sulautumisen aiheuttamista muutoksista.

IV VAIHE, LOPPUTILITYS
Sulautuneet yhtiöt tai jakautunut yhtiö ilmoittavat lopputilityksen suoraan kaupparekisterin tilinpäätösyksikköön (PL 1150, 00101 Helsinki) esimerkiksi tilinpäätöslomakelta käyttäen. Lopputilitys ilmoitetaan 2 kk:n kuluessa sen vahvistamisesta.
RAUKEAMINEN
<input type="checkbox"/> Ilmoitetaan sulautuminen / jakautuminen rauenneeksi

PATENTTI- JA REKISTERIHALLITUS
Kaupparekisteri

Tilinpäätöksen rekisteröinti

Lähetetään lomake liitteineen osoitteella:
 Patentti- ja rekisterihallitus, Tilinpäätösasiat,
 PL 1150, 00101 Helsinki.
 Käyntiosoite: Arkadiankatu 6 A, Helsinki

Yrityksen tiedot

Yritys- ja yhteisötunnus	Tilinpäätöksen/katsauksen kausi ____ - ____
Yrityksen toiminimi (virallisessa eli rekisteriin merkityssä muodossa)	
Asiamies (kaupparekisterille ilmoituksesta lisätietoja antava henkilö). Nimi, osoite, puhelin, faksi, sähköposti	

Tilinpäätöstä koskevat tiedot

<p>Ilmoituksen sisältö</p> <p><input type="checkbox"/> Tilinpäätös <input type="checkbox"/> Osavuositarkastus <input type="checkbox"/> Lopputilitys</p> <p><input type="checkbox"/> Yritys on konsernin emoyritys. Tilinpäätös sisältää konsernitilinpäätöksen.</p>
<p>Tilinpäätöksen vahvistamista koskevat tiedot (osakeyhtiö, osuuskunta, luottolaitos, vakuutusyhdistys täyttää):</p> <p>Tilinpäätös on vahvistettu yhtiökokouksessa / osuuskunnan kokouksessa (pvm): _____</p> <p>Ilmoittakaa kokouksen päätös voitosta / tappiosta rastittamalla jokin seuraavista vaihtoehdoista ja liittääkää ilmoitukseen pyydetty asiakirja:</p> <p><input type="checkbox"/> Kokous hyväksyi hallituksen esityksen. Liittääkää hallituksen esitys ilmoitukseen.</p> <p><input type="checkbox"/> Päätöksen sisältö käy ilmi yhtiökokouksen/ osuuskunnan kokouksen pöytäkirjasta. Liittääkää pöytäkirja ilmoitukseen.</p> <p><input type="checkbox"/> Yhtiökokouksen / osuuskunnan kokouksen päätös voiton tai tappion käsitteystä on seuraava (pöytäkirjäläitetä ei tarvita, mikäli kirjaatte päätöksen sisällön tähän, esimerkiksi tiedot voiton/tappion kirjaamisesta, mahdollinen päätös voittovarojen käytöstä):</p>

Hallituksen jäsenen, toimitusjohtajan, vastuunalaisen yhtiömiehen tai vastaavan allekirjoitus

Todistan, että oheiset asiakirjat sisältävät yrityksen vahvistetun tilinpäätöksen liitteineen.	
Paikka ja päiväys	Allekirjoitus, nimen selvennys ja asema yrityksessä