



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

KASVUSTRATEGIAN TUKENA YRITYSJÄRJESTELYT

CASE: Milectria Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2013
Laura Hipsi
Juha-Matti Kaukonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HIPSI, LAURA

KAUKONEN JUHA-MATTI:

Kasvustrategian tukena yritysjärjestelyt
Case: Milectria Oy

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 72 sivua, 0 liitesivua

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee yrityksen kasvua sekä yritysjärjestelyjen suunnittelua ja toteutusta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää sopiva yritysjärjestelymuoto onnistuneen yrityskaupan edellytykseksi tukemaan case-yrityksen kasvustrategiaa. Toinen tutkimuksen tavoite on lisätä case-yrityksen tietoisuutta yritysjärjestelymuodoista ja niiden toteuttamisesta. Opinnäytetyö toteutetaan case-yritys Milectria Oy:n toimeksiantona.

Tutkimuksen teoriaosuuden ensimmäisessä luvussa tarkastellaan kasvustrategian muodostamista sekä millaisia keinoja yrityskasvun saavuttamiselle on. Teoriaosuuden toinen luku koostuu eri yritysjärjestelymuotojen sekä yritysostoprosessin esittelystä. Teoreettinen viitekehys pohjautuu tutkimusaihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja sähköisiin aineistoihin.

Työn empiirisessä osassa esittelemme case-yrityksen ja sen kasvustrategian. Lisäksi käymme läpi eri yritysjärjestelymuotojen soveltuvuutta case-yritykseen, tutkimuksen perusteella tehdyt johtopäätökset sekä toimintasuunnitelman jatkotoimenpiteitä varten. Empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelminä käytettiin osallistuvaa havainnointia sekä haastatteluja.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan eri yrityskaupamuotojen soveltuvuutta vastaanottavaan yritykseen tukemaan yrityskasvua. Tutkimuksen tuloksena onnistuttiin kartoittamaan eri yritysjärjestelymuotojen soveltuvuutta yrityskaupan toteuttamiseksi case-yrityksessä sekä antamaan ehdotus mielestämme sopivimmasta yrityskaupamuodosta. Tutkimustulosten perusteella case-yrityksellä on edellytykset luoda kasvua onnistuneella yrityskaupalla sekä suunnitelma yrityskaupan toteuttamista varten.

Lisäarvoa opinnäytetyölle toi se, että sitä on jo hyödynnetty ja aiotaan jatkossakin käyttää case-yrityksessä yritysjärjestelyjä suunniteltaessa ja toimeenpantaessa. Yritysjärjestelyt vaativat case-yritykseltä huolellista suunnittelutyötä ja toteutusta, joilla varmistetaan yritystoimintojen integroimisen onnistuminen ja ostettavan liiketoiminnan jatkuvuus myös tulevaisuudessa.

Asiasanat: strategia, kasvustrategia, yrityskasvu, yritysjärjestelyt

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

HIPSI, LAURA

KAUKONEN, JUHA-MATTI:

Growth strategy supporting company
arrangements

Case: Milectria Oy

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 72 pages, 0 pages of
appendices

Spring 2013

ABSTRACT

This thesis deals with planning and implementation of company arrangements to support a company's growth. The study was conducted as a commission for the case company Milectria Oy and the aim of this study is to examine a proper company arrangement form to implement a successful acquisition which supports the case company's growth strategy.

The first chapter of the theoretical part introduces how to make a growth strategy to a company. The second section presents different kinds of company arrangement forms and the corporate acquisition process. Sources for the theoretical section include literary publications and the Internet.

The empirical part of this thesis introduces the case company and the suitability of the company arrangement forms for its purpose. The empirical part was conducted as a qualitative survey and the data was obtained by interviews and by participant observation.

As a result this study finds that the case company has the prerequisites and a plan for establishing growth by a successful acquisition.

The aim of this study was to survey the suitability of the different kinds of company arrangement forms to support the growth of the case company. As an added value the study also presented the suitable acquisition form and the plan of action to the case company which it is going to exploit in future.

Key words: strategy, growth strategy, company's growth, company arrangements

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne	4
2	KASVUSTRATEGIA	6
2.1	Strategian määrittely	6
2.1.1	Strategian elementit	7
2.1.2	Strateginen prosessi	10
2.2	Yrityksen strateginen työskentely	14
2.3	Yrityskasvu	17
2.4	Kasvustrategia	18
2.4.1	Orgaaninen kasvu	19
2.4.2	Kasvu yritysostojen avulla	21
2.4.3	Kasvun vauhdittajat	23
3	YRITYSJÄRJESTELYT	26
3.1	Yrityskaupat	27
3.2	Yritysostoprosessi	27
3.3	Yrityskauppatyypit	31
3.4	Liikkeenluovutus	32
3.5	Liiketoimintakauppa	34
3.6	Osakekauppa	36
3.7	Liiketoimintasiirto	37
3.8	Sulautuminen	38
3.8.1	Sulautumissuunnitelma	39
3.8.2	Sulautumistyyppit	39
4	CASE: MILECTRIA OY	45
4.1	Tutkimusaineisto	45
4.2	Milectria Oy	47
4.3	Milectria Oy:n kasvustrategia	48
4.3.1	Yritysjärjestelyt kasvustrategian tukena	50
4.4	Yritysjärjestelyvaihtoehdot	51
4.5	Tulos, johtopäätökset ja toimintasuunnitelma	59
4.6	Toimintasuunnitelma	63

5 YHTEENVETO

66

LÄHTEET

69

1 JOHDANTO

Yrityspolitiikan haasteena on saada aikaan uusia innovatiivisia yrityksiä sekä aktivoida laajemmin kasvuhakuisten yritysten innovointia ja uusiutumista.

Suomessa oli Tilastokeskuksen yritysrekisterin mukaan vuoden 2009 lopussa ennätyselliset 266 000 yritystä. Työnantajayritysten määrä ei ole kasvanut 2000-luvulla, vaan yksityisyrittämisen suosio on kääntynyt nousuun. (Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011.)

Taloukasvun kannalta ei ole oleellista, kuinka paljon Suomessa on yrittäjiä, vaan yritysten kasvuhakuisuus ja kokeilunhalu. Keskeistä on yritysten kyky luoda uusia työpaikkoja sekä halu synnyttää uusia tuotteita, liiketoimintamalleja, palveluprosesseja sekä tuotantomenetelmiä. Yrityskasvu voidaan määritellä monella tavalla. Kasvuyrityksen määritelmänä on esimerkiksi liikevaihto, joka on kasvanut vähintään 10 % vähintään kolmen vuoden ajan peräkkäin.

(Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011.)

Yrityksen kasvuaikomus viittaa haluun laajentaa yritystoimintaa. Kyse on myös motivaatiosta ja asenteesta. Suomen Yrittäjien ja Finnveran Pk-yritysbarometrin (1/2008) mukaan enemmistö suomalaisista yrittäjistä ei usko toiminnan kasvattamisesta olevan hyötyä itselle henkilökohtaisesti tai yrityksen kannalta.

Kasvun tulisi olla houkuttelevaa niin yrittäjän kuin yrityksenkin tasolla.

Yritysbarometrin mukaan yritysten kasvuhalu tulisi lisätä, jotta innovatiiviset liikeideat muuttuvat ajan saatossa todelliseksi kasvuksi. (Hirvikorpi, Swanljung. 2008, 12-14.)

Yritysjärjestelyt ovat potentiaalinen mahdollisuus uuden liiketoiminnan synnyttämiseen sekä olemassa olevan uudistamiseen. Uudistuminen on yritykselle keskeinen kilpailutekijä ja avain pitkän aikavälin menestykseen. Yritysjärjestelyt voivat toimia strategisina menestystekijöinä alati muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. (Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011.)

Yrityksen tulee olla tietoinen strategisesta ympäristöstään sekä omista resursseistaan ja osaamisalueistaan. Edellä mainittujen perusteella yritys muodostaa strategian, jonka tulee olla hyvin suunniteltu ja toimiva. Kasvun

hakemisen yritysjärjestelyjen kautta tulee sopia tähän strategiaan.
(Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää eri yritysjärjestelymuotoja kahden eri liiketoiminnan yhdistämiseen tukemaan case-yrityksen kasvustrategiaa.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Mikä yritysjärjestelymuoto tukee parhaiten Milectria Oy:n kasvustrategiaa?

Opinnäytetyön alatutkimuskysymykset ovat:

- Mitä tarkoittaa yrityksen kasvustrategia?
- Millä eri yritysjärjestelymuodoilla kaksi eri liiketoimintaa voidaan yhdistää?

Toimeksiantajamme on Milectria Oy, joka on keskisuuri, kansainvälinen elektroniikkateollisuusalan yritys. Milectria Oy:n motiivina on halu luoda kasvua yritystoiminnalleen ja avata uusia markkinoita uuden liiketoiminnan aloittamisella. Uuden liiketoiminnan Milectria Oy aikoo hankkia toiselta yritykseltä yritysjärjestelyjen avulla. Yritystoiminnan kasvattamisen avulla Milectria Oy pyrkii pitkällä aikavälillä kasvattamaan liikevaihtoaan ja saamaan lisää uskottavuutta toiminnalleen suurempana yrityksenä. Milectria Oy:n tavoitteena on myös saada lisää tukijalkoja toiminnalleen sekä olla alansa halutuin yhteistyökumppani tulevaisuudessa.

Yritysjärjestelyt sekä –kaupat ovat tällä hetkellä erittäin ajankohtaisia suurien ikäluokkien eläköityessä. Kasvuyrittäjäyys on myös hyvin ajankohtainen asia Suomessa tällä hetkellä, sillä sen toivotaan luovan lisää työpaikkoja lähitulevaisuudessa. Sen vuoksi yritysjärjestelyistä sekä yrityskasvusta on tehty paljon tutkimuksia sekä opinnäytetöitä. Uskomme tutkimuksellamme kuitenkin olevan arvoa, sillä sitä sovelletaan toimeksiantajayrityksessä todelliseen

ongelmanratkaisutilanteeseen. Tutkimuksemme sopii myös muidenkin yritysten käyttötarkoitukseen sen yleispätevän ja kattavan otteen vuoksi.

Opinnäytetyön tekijät työskentelevät toimeksiantajayrityksessä ja lisäksi toinen opinnäytetyön tekijä kuuluu yritysjärjestelyjä suunnittelevaan tiimiin Milectria Oy:ssä. Opinnäytetyönä toteutettu tutkimus koskettaa siis tutkimuksen tekijöiden nykyisiä sekä tulevia työtehtäviä. Tämän lisäksi opinnäytetyön tekijöitä motivoi tutkimuksessa sen haasteellisuus, opettavaisuus sekä konkreettinen hyöty, jonka yritys tutkimuksesta saa.

Tutkimuksemme rajataan käsittelemään yritysjärjestelymuotojen perusteita sekä käytännön toimia pk- eli keskisuurten osakeyhtiöiden näkökulmasta. Yritykset jaetaan henkilöstömäärän perusteella kolmeen eri ryhmään: pieniin, keskisuuriin ja suuriin. Keskisuuret yritykset työllistävät alle 250 henkilöä. Milectria Oy työllistää tällä hetkellä noin 200 henkilöä, joten se kuuluu keskisuurien yritysten ryhmään. Lisäksi rajaamme opinnäytetyömme tutkimaan yritysjärjestelymuotoja vastaanottavan yrityksen, eli tässä tapauksessa Milectria Oy:n näkökulmasta. Käsittelemme yritysjärjestelymuodoista ne, joita on mielestämme mahdollisia soveltaa Milectria Oy:n tapaukseen.

Rajaamme sukupolvenvaihdoksen yhteydessä tehdyt yritysostot tutkimuksemme ulkopuolelle, sillä se ei ole toimeksiantajayrityksessä ajankohtainen asia. Keskitymme yritysoston toteutukseen ja haltuunottoon ja rajaamme kauppaneuvotteluihin ja sopimukseen liittyvät juridiset käytännön toimet pois tutkimuksestamme. Emme myöskään käsittele ostoja verotuksen tai rahoituksen näkökulmasta tai kerro yrityksen arvonnäyttöprosessista, sillä se ei ole toimeksiantajallemme ratkaiseva tekijä yritysjärjestelymuotoja verrattaessa.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön empiirinen osuus (case-osuus) on toteutettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus vastaa usein kysymyksiin millä tavoin, miksi ja miten. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkimuksessa pyritään asioiden kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen. Tutkimuksen aineisto kerätään

havainnoimalla sekä haastattelujen avulla. Tutkimusaineiston määrä on usein pieni, mutta aineisto ja sen keruumenetelmä valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara. 2012, 160-164.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen vastakohtana voidaan pitää kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Kvantitatiivisen tutkimuksen pohjana on usein jokin aiempi tutkimus tai teoria, jolle haetaan vahvistusta. Tutkimusaineiston muodostaa suuri otanta tutkittavia henkilöitä ja havainnointiaineisto soveltuu määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen. Tutkimuksen tulos voidaan havainnollistaa muun muassa prosenttitaulukoiden avulla. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara. 2012, 140.)

Tämän tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, sillä tutkimustulosta ei voida esittää numeerisesti eikä tutkimuksen pohjalla ole aiempaa teoriaa, jolle tutkimus perustuu. Lisäksi tutkimuskysymyksemme perustuu todellisen elämän tapaukseen, joka myös tukee kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valintaa.

Tutkimuksemme tiedonkeruu on toteutettu osallistuvan havainnoinnin sekä verkkokyselyn ja avoimien haastattelujen avulla.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

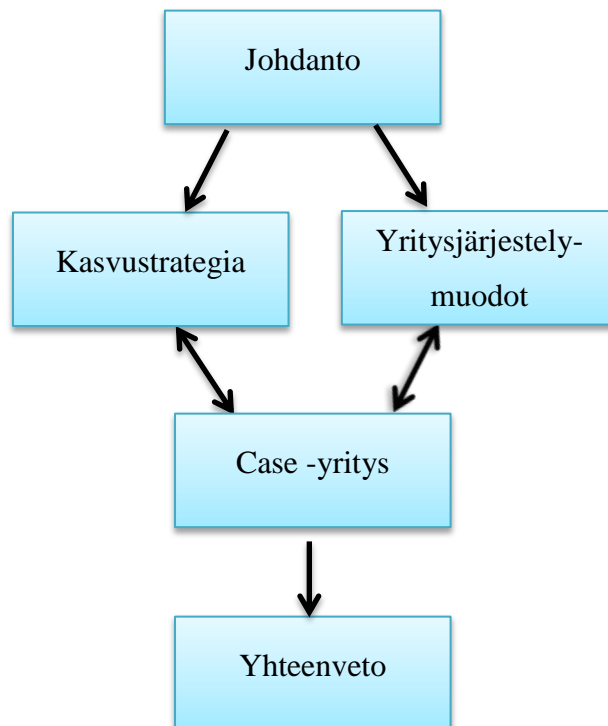
Opinnäytetyö rakentuu viidestä pääluvusta (kuvio 1). Ensimmäisen luvun muodostaa johdanto ja tutkimuksen perustiedot. Johdannossa esittelemme yleisen talouskasvun edellytyksiä sekä yritysten suhtautumista kasvuun. Kerromme myös yritysjärjestelyjen potentiaalista yritystoiminnan kasvattamisen tukena. Lisäksi johdannossa asetamme tutkimuksellemme rajaukset, tavoitteet ja tutkimuskysymykset.

Toisessa luvussa määrittelemme strategian käsitteenä; mistä strategia koostuu ja kuinka se muodostetaan. Kerromme myös yrityksen strategisesta työskentelystä sekä yritys kasvusta ja sen takana olevasta kasvustrategiasta.

Kolmannessa luvussa esittelemme yritysjärjestelymuotoja ostajayrityksen näkökulmasta. Luvussa käsittelemme yritystoiminnan oston eri muodot, sulautumisen sekä liiketoimintasiirron periaatteet sekä yritysostoprosessin kulun.

Neljäs luku on työmme empiirinen osuus, jossa esittelemme toimeksiantajamme Milectria Oy:n sekä yrityksen, josta liiketoimintaa halutaan hankkia, tarkemmin ja pohdimme tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltyjen yritysjärjestelymuotojen soveltuvuutta Milectria Oy:öön. Annamme myös ehdotuksen mielestämme parhaimmasta yritysjärjestelymenetelmästä.

Viidennessä luvussa on opinnäytetyön yhteenveto, jossa kerrataan opinnäytetyön tavoite ja sen toteutuminen. Lisäksi se sisältää jatkotutkimusideoita sekä opinnäytetyön arvioinnin.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

2 KASVUSTRATEGIA

2.1 Strategian määrittely

Strategialle on lukuisia määrytyksiä. Steven C. Brandt määrittelee tavoitteen ja strategian seuraavasti: tavoite on lopputulos, johon pyritään. Tavallisimmin tavoite ilmoitetaan siten, että sen saavuttamisaste kyetään mittaamaan tavoitekauden lopussa. Strategia on yhteenveto siitä, miten tavoite saavutetaan. (Brandt. 1986, 13.)

Bengt Karlöf määrittelee myös strategian tarkoittavan yksinkertaisesti keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategisen prosessin keskeisiä kysymyksiä ovat: mihin tähtäämme, mitä teemme, miten teemme sen ja miksi me teemme sen (Karlöf. 1986, 33-34). Mika Kamensky määrittelee strategian lähtökohdaksi muuttuvan maailman, jolla hän tarkoittaa yrityksen toimintaympäristöä. Tämä pitää sisällään tavoitteet, toiminnan keskeiset suuntaviivat ja toimintalinjat (Kamensky. 2000, 17). Strategian tarkoituksiksi Karlöf toteaa kestävän kilpailuedun luomisen, jolla taataan hyvä kannattavuus. Strategiatyön vaativimpia osia on strategisen ajattelun muuntaminen konkreettiseksi toiminnaksi. Strategia merkitsee päämäärähakuista, suunnittelua luovaa ja tosiasioihin perustuvaa työtä, jonka tarkoituksena on taata liiketoiminnan tuleva menestys. (Karlöf. 1986, 33-34.) (Karlöf. 1996, 14.)

Karlöfin mukaan strategiset päätökset ovat aina investointiluonteisia, minkä vuoksi ne merkitsevät uhrauksen tekoa, jotta tulevaisuudessa saataisiin parempi tuotto. Eli strategiset päätökset saattavat heikentää lyhyen aikavälin kannattavuutta (Karlöf. 1996, 14). Kuitenkin strategian pitkän aikavälin tarkoitus on luoda kestävä kilpailuetu, joka takaa hyvän kannattavuuden. Kuviossa kaksi on esitelty yrityksen strategista etua verrattuna kilpailijoihin. (Karlöf. 1986, 34.)

Strateginen etu, esim. keskiarvon yläpuolella
olevat voitot



Kuvio 2. Strateginen etu (Karlöf. 1986, 93)

2.1.1 Strategian elementit

Strategian elementit ovat keskeisiä muuttujia, jotka ohjaavat yrityksen resurssien käyttöä. Strategian elementtejä voidaan käyttää myös, kun tarkoituksena on analysoida ja todeta strategia, jota yritys noudattaa. Hyvän käsityksen yrityksen strategisesta suuntautumisesta saa, kun kartoitetaan sen noudattaman strategian yhdeksän keskeistä osatekijää. Nämä osatekijät antavat yhdessä erinomaisen käsityksen siitä, mihin yritys keskittää resurssinsa. Osatekijät ovat esitelty kuviossa kolme. (Karlöf. 1986, 50-51.)



Kuvio 3. Strategian elementit (Karlöf. 1986, 51)

Liikeidea voidaan määritellä markkinoilla olevaksi mahdollisuudeksi tietyn asiakasjoukon määriteltyjen tarpeiden tyydyttämiseen tietyllä tarjonnalla kilpailussa tiettyjen kilpailijoiden kanssa. Liikeideat vanhenevat ajan mittaan. Hyvin määritelty liikeidea selkeyttää strategiaa. Tarpeet muuttuvat ja näin ollen kysyntäkin vaihtelee; tällöin liikeidean uudelleen määrittäminen tukee strategiaa. (Karlöf. 1986, 51-52.)

Ehkä tärkein strategian elementti on kilpailutavan valinta. Yrityksen tarkoituksena tulisi saavuttaa parempi asiakastytyväisyys kuin kilpailijoilla ja sen kautta johtava markkina-asema ja alaa keskimääräistä parempi liikevoitto. Kilpailutavan valinta on läheisesti sidoksissa muun muassa markkinoiden valintaan ja tarjonnan säätelyyn. (Karlöf. 1986, 52.)

Liikeorganisaatio tarkoittaa liiketoiminnan jaottelua, joka heijastuu yrityksen organisaatioon. Yritykset on yleensä organisoitu toimintojensa mukaisesti

esimerkiksi tuotteiden, asiakasryhmien tai markkinoiden perusteella. Osa yrityksen strategiasta kuvastuu siis siitä, miten yritys on organisoitu. (Karlöf. 1986, 52.)

Tarjonnalla tarkoitetaan tuotteita sekä palveluja. Tarkoituksena yrityksellä on selvittää kuluttajien tarve. Yritys voi esimerkiksi selvittää, minkälaisia palveluja koneita tai laitteita valmistava yritys on kehittänyt päätuotteidensa ympärille. Näin ollen yritys voi ohjata omaa kehitystoimintaansa tukemaan näitä palveluja. (Karlöf. 1986, 53.)

Markkinoilla tarkoitetaan maantieteellisesti rajatun alueen lisäksi tuotteen ja palvelun soveltamista tai käyttöä. Rajaton liikeidea on myydä kaikille ja kaikkialla. Strategia työskentelyssä on tehtävä rajauksia omaan liikeideaan siten, että voimavarat suunnataan asiakkaisiin, joiden kanssa halutaan ja kannattaa käydä kauppaa. (Karlöf. 1986, 53.)

Resursseilla tarkoitetaan tässä yhteydessä investointeja ja kustannuksia. Investoinnit ovat tavallisesti suunnattu tukemaan strategiaa ja niiden luonne kertoo yrityksen hallitsevista arvostuksista. Esimerkiksi lentoyhtiössä investoinnit voidaan suunnata joko konekannan uusimiseen tai henkilökunnan kouluttamiseen. (Karlöf. 1986, 53-54.)

Rakennemuutokset ja sitä kautta yritysjärjestelyt ilmentävät paljon yrityksen strategista linjausta. Rakennemuutokset kertovat siitä mihin yritys tulevaisuudessa tähtää. (Karlöf. 1986, 54.)

Kehityspanostukset ovat yksi yrityksen strategisista päätöksistä. Panostukset tuotteiden, markkinoiden ja liiketoiminnan kehittämiseen ovat osa kokonaisinvestointeja. Yleisesti yrityksellä on oma strateginen linjaus, mille osaluueelle yritys ohjaa kehityspanostuksiaan. (Karlöf. 1986, 54.)

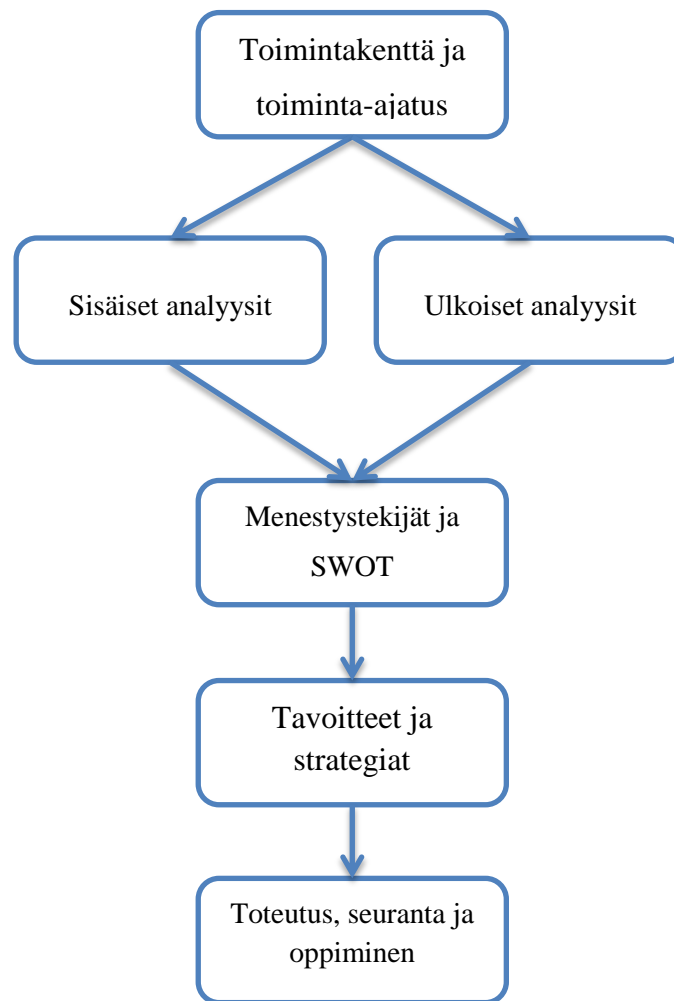
Myös yrityksen johtamistapaa ja kulttuuria voidaan pitää strategisina linjauksina. Yrityksen johtamistavan tulisi tukea yrityksen strategiaa. Yrityskulttuurin käsite muodostuu ideologisista perusarvostuksista, joita ovat esimerkiksi:

- asennoituminen riskinottoon

- yrittäjämäisen asenteen arvostaminen
- asenne laatuun ja asiakastyytyväisyyteen
- suhtautuminen ihmisiin, asiakkaisiin ja henkilöstöön
- työnteko, menestyminen ja epäonnistuminen. (Karlöf. 1986, 54-55.)

2.1.2 Strateginen prosessi

Strateginen prosessi luo yritykselle valmiuden reagoida tulevaan ja toimia hetkellä, kun vastaan tulee strategisia ratkaisuja vaativa tilanne. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi yrityksen suuren asiakkaan menetys. Strategisen prosessin laadinta mahdollistaa yrityksen reagoida nopeasti ja yhdenmukaisesti yllättäviin muutoksiin. Strategisen prosessin tarkoitus on kasvattaa yrityksen henkilöstön suunnitelmallisuutta sekä yhdenmukaista ajattelutapaa, eikä tuottaa muodollista ja yleispätevää ehdotusta toimista, joita muiden tulisi tehdä. Kuvaus strategisesta prosessista on havainnollistettu kuviossa neljä. (Laine, Hulkkonen. 1994, 52.)



Kuvio 4. Pelkistetty kuvaus strategisesta prosessista (Laine, Hulkkonen. 1994, 52)

Toimintakentän ja toiminta-ajatuksen määrittäminen on strategian hahmottamisen ensimmäinen vaihe; millä alueella organisaatio aikoo toimia ja mitä se siellä tekee. Toiminta-ajatuksen tarkoitus on organisaation asemoiminen toimintakenttäänsä tai sen toimialalle. Toiminta-ajatuksella yritys vastaa kysymyksiin kenelle, mitä ja miten. Eli ketkä ovat asiakkaita, mitkä ovat heidän tarpeensa ja mihin tarpeisiin vastataan sekä miten se tehdään. Toiminta-ajatusta pohtiessa tulisi miettiä, millä keinoin toimialalla menestytään ja mitkä asiat tuottavat asiakkaille arvoa. Tätä voidaan pitää myös ensimmäisenä tavoitteiden asettamisen vaiheena, joka myöhemmin etenee tuote-markkina-matriisien, liikeideoiden tai palveluideoiden kuvaamisen kautta yhä täsmällisempään asemointiin ja tavoitteiden asettamiseen. (Laine, Hulkkonen. 1994, 52.)

Sisäiset analyysit selvittävät yrityksen nykytilaa, osaamista, resursseja ja uusiutumiskykyä. Sisäisten analyysien avulla yritys arvioi omia edellytyksiään toimialallaan ja sen markkinoilla. Onnistuessaan nykytilan arvioinnissa, huomioiden tulevaisuuden näkymät, yritys tietää:

- miten yrityksen tämänhetkinen panostus riittää toimialan vaatimuksiin ja mitä pitäisi parantaa
- millä muilla toimintakentillä osaamista ja resursseja voisi hyödyntää.

Nykytilan arvioinnissa yleinen käytäntö on tehdä se toimintokohtaisesti, eli arvioidaan erikseen muun muassa markkinoinnin, tuotannon, tuotekehityksen henkilöstöhallinnon sekä taloushallinnon tasoa. (Laine, Hulkkonen. 1994, 53-54.)

Ulkoisten analyysien avulla yritys määrittelee seuraavia asioita:

- ympäröivä toimiala ja sen muutokset
- asiakkaiden tarpeiden muutokset
- uusien markkinoiden havaitseminen
- kilpailijoiden asettamat haasteet ja kuinka niihin vastataan
- tuotteiden, palveluiden ja resurssien kehittäminen
- kannattamattomien liiketoimintojen tunnistaminen. (Laine, Hulkkonen. 1994, 56.)

Ulkoisiin analyysihin kuuluu asiakasanalyysi, jossa selvitetään asiakkaan tarpeet ja ongelmat. Asiakasanalyysissä on tärkeää huomioida, mitkä asiat ovat asiakkaan valintakriteerien taustalla tuotetta tai palvelua valittaessa ja käytettäessä sekä mitä kautta asiakas hankkii tiedon palvelun olemassaolosta. Näin ollen tulevaa markkinointia osataan suunnitella ja kohdentaa paremmin, jotta se tavoittaa asiakkaiden lisäksi myös heidän mahdolliset asiakkaansa eli loppukäyttäjät. Asiakkaalta on kysyttävä myös millaisia pulmia hän kokee nykyisissä palveluissa ja niiden toimittamistavoissa sekä millä perusteella asiakas on valinnut nykyisen palveluntuottajan. Jotta asiakas saadaan säilytettyä, tulisi kartoittaa myös, millä perusteilla asiakas olisi valmis vaihtamaan toimittajaa. (Laine, Hulkkonen. 1994, 61-62.)

Asiakasanalyysi on syytä tehdä säännöllisin väliajoin, sillä asiakkaiden tarpeet voivat muuttua. Hyvän asiakastuntemuksen perusteella osataan kehittää tuotteita ja palveluja sekä vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. (Laine, Hulkkonen. 1994, 62.)

Menestystekijät ovat asiakas- ja kilpailutilanteen vaatimusten tulkintaa yrityksen työ- ja toimintatavoiksi. Yrityksen toimintatavat tulisi muokata sen mukaan, millaiset toimintatavat ja osaamiset ovat kriittisiä asiakkaan kokeman hyvän palvelun kannalta. Menestystekijät voivat liittyä asiakaslähtöiseen ajatteluun, aktiiviseen asiakasyhteydenpitoon, nopeaan tuotekehitykseen sekä ystävälliseen ja asiantuntevaan palveluun. (Laine, Hulkkonen. 1994, 63.)

SWOT-analyysissä määritellään yrityksen ulkoiset uhat ja mahdollisuudet sekä sisäiset vahvuudet ja heikkoudet. Alla olevassa taulukossa yksi on esitelty SWOT-analyysin periaate.

	Sisäiset vahvuudet:	Sisäiset heikkoudet:
Ulkoiset mahdollisuudet:	Panosta, hyödynnä mahdollisuuksilla vahvuuksia	Vahvista heikkouksia hyödyntääksesi mahdollisuuksia
Ulkoiset uhat:	Torju uhka vahvistamalla mahdollisuuksia	Vältä toimintaa

Taulukko 1. SWOT (Laine, Hulkkonen. 1994, 65)

Kun SWOT-analyysi on tehty, puretaan se johtopäätöksiin, joissa pyritään huomioimaan koko nelikentän analyysin tulokset. Osa johtopäätöksistä johtaa lyhyellä aikavälillä toteutettaviin toimenpiteisiin, osa taas voidaan katsoa strategisiksi tulkinnoiksi, joiden osalta toimenpiteitä tehdään mahdollisesti myöhemmin. (Laine, Hulkkonen. 1994, 65.)

Seuraavassa prosessin vaiheessa yritys määrittelee oman visionsa, tavoitteensa ja strategiansa. Visio on yrityksen tavoitetila pitkällä aikavälillä. Tärkeämpää visiossa on näkemys yrityksen ihanteellisesta toimintatavasta kuin numeeriset kuvaukset. Hyvä visio on yleinen ja konkreettinen ja se antaa suuntaviivat koko yritykselle. Tavoitteet ovat vision saavuttamisen välietappeja ja ne kertovat mitä on saavutettava tietyllä aikavälillä. Tavoitteiden on oltava:

- realistisia
- ymmärrettäviä
- toiminnallisia
- mitattavia
- innostavia.

Tavoitteita voidaan asettaa esimerkiksi markkina-aseman, taloudellisten tai laadullisten asioiden suhteen. Jotta tavoitteisiin päästään, yrityksen täytyy luoda toimintasuunnitelma, eli strategia. (Laine, Hulkkonen. 1994, 66.)

Strategiaprosessin viimeisessä vaiheessa yritys toteuttaa luodun strategian (Laine, Hulkkonen. 1994, 52). Etenemisvauhdilla on toteuttamisessa arvoa, sillä ihmiset eivät suhtaudu strategiaan vakavasti, ellei tapahdu joitakin todellisia muutoksia välittömästi. Strategian toteutuksen aloittamisen jälkeen, sille asetettujen tavoitteiden seuranta alkaa. Yritys oppii strategiaprosessin aikana paljon itsestään, toimialueestaan ja asiakkaistaan. Strategia merkitsee jatkuvaa ajatuksen ja toiminnan välistä vuorovaikutusta. Yrityksen valitsema strategia on aktiivinen, kunnes sen tilalle valitaan jokin toinen strategia. (Karlöf. 1996, 169, 181.)

2.2 Yrityksen strateginen työskentely

Strategiakysymysten parissa työskentely kuuluu luontevana osana yritysjohton työhön. Strategiatyöhön käytetään kuitenkin usein liian vähän aikaa, sillä taitavienkin johtajien on vaikea paneutua pitkäjänteiseen strategiatyöhön normaalin, operatiivisen vastuun ohessa. Juuri nyt ratkaisua odottavia asioita on aina niin paljon, että pidemmän aikavälin asiat jäävät toissijaisiksi. Strategiatyön jatkuvuuteen liittyviin ongelmiin vaikuttaa myös se, että yritysten käyttämät

mittarit ovat lähes aina taloudellisia ja menneisyyteen suuntautuvia. Sitä vastoin strategiaan sisältyy paljon enemmän ulottuvuuksia ja sen pääpaino on tulevaisuudessa. (Karlöf. 1996, 11-12.)

Yleensä taloudellisen tuloksen saavuttaminen sisältää paljon odotuksia ja on harvinaista, että yrityksen omistajat ovat kiinnostuneita asiakkaan saamasta arvosta tai markkinaosuudesta. Strategisten kysymysten hoitaminen tavanomaisten johtamistehtävien ohessa on vaikeaa myös siksi, että strateginen ajattelu vaatii toisenlaista ympäristöä ja asennoitumista kuin yritysten operatiivisten asioiden hoitaminen; pohdintaa ja irtautumista nykyhetkestä. (Karlöf. 1996, 12.)

Yrityksen johdolla sekä hallituksella on neljä strategiaa koskevaa kysymystä:

1. Mihin pyrimme?
2. Miten aiomme tavoitteisiin yltää?
3. Miten meidän on organisoitava voimavaramme?
4. Millaisia toimintaohjeita tai reunaehjoja meillä on?

Johtotason vastaukset näihin kysymyksiin toimivat tulosityksikkö- ja tuotantotason lähtökohtana sekä puitteina strategian toteuttamiselle. (Brandt. 1986, 15.)

Strategisten kysymysten menestyksekkäs käsittely edellyttää tavoitetilän määrittämistä, tavoitteeseen pääsemisen mahdollistavan tien valintaa ja välitavoitteiden asettamista, jotta edistyksen tapahtumista pystytään mittaamaan. Strategialla tarkoitetaan yrityksessä päämäärähakuista, suunniteltua, luovaa ja tosiasioihin perustuvaa työtä, jolla pyritään takaamaan liiketoiminnan tuleva menestys. Menestyksen mittari on yleensä kannattavuus. Osatavoitteita voi kuitenkin olla esimerkiksi markkinaosuus, myytyjen yksiköiden lukumäärä ja pääomavaltaisuus. (Karlöf. 1996, 13-14.)

Koska strategiset päätökset ovat aina investointiluonteisia, yrityksen tulee valita mihin kehitystyöhön investoidaan. Osaamisen kehittämiseen tehtäviä investointeja pidetään useammin epävarmempina kuin uusia laiteinvestointeja. Esimerkiksi uusiin paperikoneisiin on sidottuna merkittävät määrät rahaa, jotka näkyvät taseessa. Näin ollen ne lukevat paperilla ja ovat siten arvokkaampia kuin

osaamiseen tehdyt investoinnit. Yrityksen strategiassa on siis kyse valintojen tekemisestä. Ensiksi on laadittava luettelo mahdollisista vaihtoehdoista. Esimerkiksi maanviljelijällä, joka päättää kasvattaa voittoa seuraavien neljän vuoden aikana, on harkittavinaan muun muassa seuraavat vaihtoehdot:

- laajentaa toimintaansa ostamalla viereinen maatila
- investoida nykyiseen tilaan hankkimalla kastelulaitteet
- vaihtaa viljalajia tai siirtyä kasvattamaan karjaa
- lisätä jalostusketjuun jokin uusi prosessi, kuten hedelmien ja vihannesten paketointi
- avata maatilalle tuotteiden suora myymälä
- myydä maatila ja investoida johonkin tuottavampaan toimintaan.

Yksinkertaisellekin toiminnalle saadaan näitä vaihtoehtoja yhdistämällä lukuisia toimintavaihtoehtoja. Strategiatyön tehtävänä on siis valita monista vaihtoehdoista muutama realistinen sekä löytää keinot lopullisen valinnan tekemiseksi. (Karlöf. 1996, 14-16.)

Yrityksen liiketoimintastrategia tehdään useimmiten vuositason toiminta- ja toimenpidesuunnitelmiksi, resurssi- ja rahamääräisiksi budjeteiksi, markkinointiohjelmiksi ja muiksi arkipäivän johtamisen ja seurannan työkaluiksi. Yleensä strategia työstetään yrityksessä johtoryhmätasolla ja se käsitellään ja hyväksytään hallituksessa. Hallitus haluaa usein määritellä yrityksen merkittävät suuntaviivat strategiatyön perustaksi roolissaan yhtiön taloudesta ja toiminnasta oikeudellisesti vastuussa olevana toimielimenä, vaikka se ei osallistuisikaan operatiiviseen johtamiseen ja päätöksentekoon. (Bäck, Karsio, Markula, Palmu. 2009, 14.)

Yrityksillä on useita alueita, joilla ne kilpailevat keskenään. Paul Shoemaker puhuu ”taistelulentistä” joilla yritykset kilpailevat. Strategisia kilpailualueita Shoemakerin mukaan ovat:

- tekniikat
- asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen
- markkinointikanavat

- kasvutavoitteet
- innovaatiot
- kilpailutekijät
- hinnoittelu
- jakelukanavat
- arvoketjut

Tämä luettelo mahdollistaa yritysten toiminnan tarkastelun eri näkökulmista. (Karlöf. 1996, 164.)

2.3 Yrityskasvu

Kasvuhakuisuus on osa usean keskisuuren yrityksen yritystoiminnasta. Yrityksillä on kuitenkin haaste päästä kasvupyrkimyksistä kasvuun. Kasvu ei ole itsestään selvyys; yritykset voivatkin taantua kilpailupaineiden takia tai siksi, että ne eivät halua käyttää varojaan kehitystoimintaan. Paineet yritysten kasvuun voivat tulla yrityksen sisältä tai ulkopuolelta. Sisäisiin tekijöihin kuuluu esimerkiksi halu kasvattaa voittoa ja asettaa strategisia kasvutavoitteita. Ulkoiset tekijät voivat liittyä asiakkailta tai markkinoilta tuleviin vaatimuksiin. Markkinoiden nopea kehitys voi vaikuttaa myös yrityksen kasvunopeuteen. (Simons, Hyötyläinen. 2009, 40, 41.)

Kasvu lisää yrityksen uskottavuutta asiakkaiden silmissä sekä haluttavuutta työnantajana. Tämä taas luo mahdollisuuden houkutella uutta henkilöstöä ja päteviä johtohenkilöitä. (Simons, Hyötyläinen. 2009, 36.)

Kasvulla on kaksipuolta; jos yritys ei kasva, se vaarantaa olemassaolonsa pidemmällä aikavälillä. Vaarana on kilpailijoiden kehitys ja kasvu ja täten markkina-asemien vahvistuminen. Mikäli taas yritys kasvaa voimakkaasti koko ajan, vaaroina ovat kasvun rahoittaminen, tuottavuuden heikkeneminen sekä mahdollisesti jopa organisaation hallinnan menettäminen. (Simons, Hyötyläinen. 2009, 37.)

Magnus Simons ja Raimo Hyötyläinen korostavat kirjassaan kasvukyvyyn ja –halun merkitystä kasvupyrkimysten toteuttamiseksi. Kasvuhalulla he tarkoittavat,

yrittäjien omistajilla on halu panostaa yritykseen taloudellisesti kasvun aikaansaamiseksi: mahdollisuuksien ja potentiaalien etsimiseen, kokeiluihin, investointeihin ja mahdollisesti henkilöstön kasvattamiseen, taloudellisista riskeistä huolimatta. Vain pieni osa yrityksistä on valmis ottamaan riskejä ja hankkimaan ulkopuolista rahoitusta kasvunsa tueksi. (Simons, Hyötyläinen. 2009, 41, 113.)

Kasvukyky voidaan määrittellä yrityksen omistajien, johdon ja henkilöstön kykyä käynnistää ja toteuttaa yrityksen liiketoiminnan kasvuun johtavia kehitystoimenpiteitä. Nämä toimenpiteet edellyttävät henkilöstön vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Kasvukykyyn liittyy myös taito tunnistaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia sekä suunnitella ja toteuttaa niitä yrityksessä. (Simons, Hyötyläinen. 2009, 41, 113.)

Kasvuyritys voidaan määrittellä monella tavalla, mutta yksi monista on se, että se on kasvanut liikevaihdolla mitattuna vähintään kymmenen prosenttia ja vähintään kolmen vuoden ajan peräkkäin. Kasvu voi olla suunnitelmallinen strateginen valinta tai kysynnän ohjaama. Yrityksen kasvuaikomus viittaa haluun laajentaa yritystä, mutta kyse on myös motivaatiosta ja asenteesta. (Hirvikorpi, Swanljung. 2008, 12-14.)

2.4 Kasvustrategia

Kasvuyrityksen strategia lähtee siitä, että yrityksen liiketoiminnassa on riittävän monta potentiaalista kasvualuetta kasvutavoitteiden saavuttamiseksi kysynnän vaihteluista ja kehitystoiminnan onnistumisesta huolimatta. Yrityksen tulisi määrittellä liiketoiminta-alueensa ja asettaa näille kasvutavoitteita. Liiketoiminnalle näin ollen haetaan aktiivisesti mahdollisuuksia laajenemiseen. Kasvuyritykset hakevat yleensä kasvua useista eri lähteistä. Ne voivat pyrkiä parantamaan olemassa olevien liiketoiminta-alueiden elinvoimaisuutta ja takaamaan toiminnan jatkuvuutta. (Simons, Hyötyläinen. 2009, 115.)

Yritys voi kasvaa monella eri tavalla. Näitä kasvun polkuja muuan muassa ovat:

- pääomasijoittajien mukaan tulo

- orgaaninen kasvu eli yrityksen markkinaosuuden kasvaminen
- yritysostot, fuusiot tai muut yritysjärjestelyt. (Hirvikorpi, Swanljung. 2008, 18.)

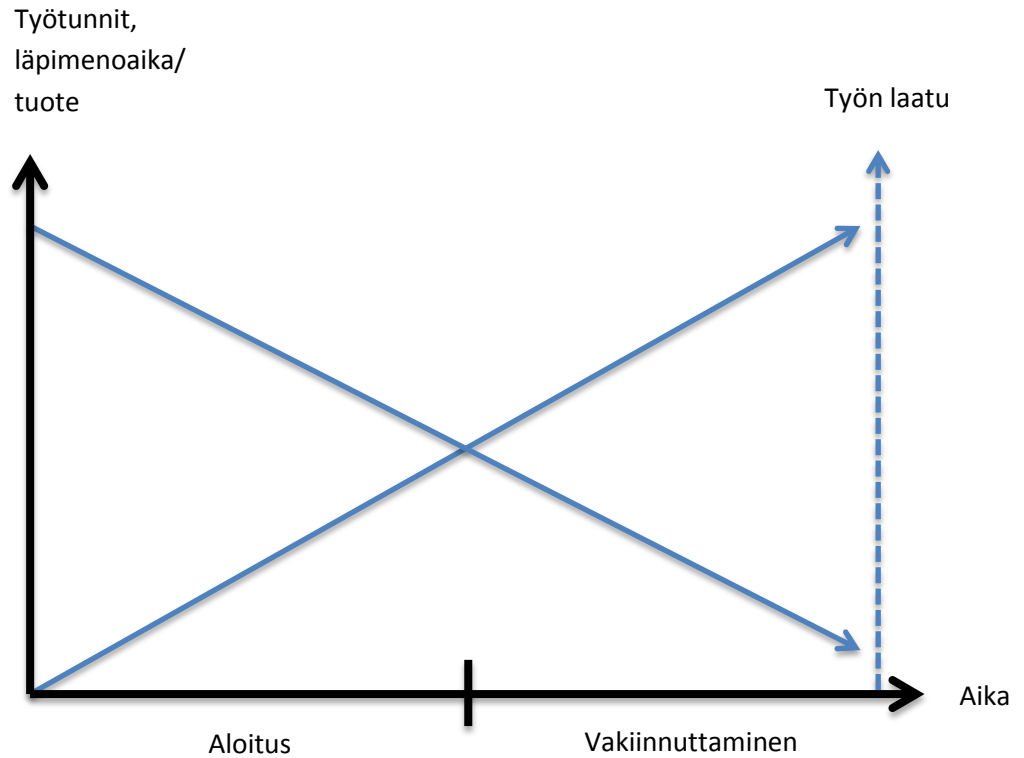
Yritys voi hakea kasvuun kumppaniksi pääomasijoittajia. Pääomasijoittajat sijoittavat varoja yrityksiin, joilla ne uskovat olevan kehittymismahdollisuuksia. Lisäarvon myötä sijoittajan tarkoitus on edistää yrityksen arvonnousua ja sijoituksilla pyritään kasvun nopeuttamiseen. Sijoittaman tuoma lisäarvo voi olla myös strategioiden luomista, hallitustyöskentelyä, markkinointia ja toimialan tuntemusta. Pääomasijoittajista yritys saa yleensä myös lisäuskottavuutta omalle toiminnalleen. Pääomasijoittaja saavat rahoilleen vastinetta, kun sijoitusten kohdeyritykset menestyvät eli kyseessä on win-win tilanne. (Hirvikorpi, Swanljung. 2008, 22.)

2.4.1 Orgaaninen kasvu

Orgaanisella kasvulla tarkoitetaan, että yritys vähitellen lisää omia resurssejaan rekrytoimalla henkilöstöä ja investoimalla uusiin koneisiin ja laitteisiin (Simons, Hyötyläinen. 2009, 131). Orgaaninen kasvu tarkoittaa yrityksen liikevaihdon kasvua, markkinaosuuden lisäämistä tai markkina-alueen laajentumista ilman yritysjärjestelyjä. Tällöin yritys kasvaa omalla toimialallaan tuotteiden tai palveluiden myyntiä lisäämällä. Orgaaninen kasvu edellyttää, että yrityksen tarjoamille tuotteille tai palveluille on kysyntää ja asiakkaita. Orgaaninen kasvu on hyvä tapa tuloksen tekemiseen: kuluja ei synny samaan tapaan kuin yritysostoissa. (Hirvikorpi, Swanljung. 2008, 23.)

Orgaanisena kasvuna voidaan pitää myös uuden toimipisteen käynnistämistä. Yritykset käyttävät usein orgaanista kasvua oman kasvustrategiansa pohjana, joka nojaa yrityksen nykyisen toiminnan ja osaamisen kehittämisen varaan. Kasvua haetaan joko uudella osaamisella tai aikaisempien resurssien lisäämisellä, jolloin yritys vahvistaa jo käytössä olevia toimintoja. Kuviossa viisi on esitetty uuden osaamisen tai toiminnan aloittamisen oppimiskäyrää toiminnan aloittamisesta toiminnan vakiinnuttamiseen. Kuviossa viisi tätä on tarkasteltu uuden tuotteen valmistuksen aloittamisen avulla. Näillä keinoilla yritys voi parantaa

kilpailukykyä nykyisillä markkinoilla tai toiminnan kustannustehokkuutta.
(Simons, Hyötyläinen. 2009, 131-132.)



Kuvio 5. Uuden toiminnan oppimiskäyrät (Simons, Hyötyläinen. 2009, 245)

Orgaanisella kasvulla voidaan tähdätä myös uuden liiketoiminnan edellytysten luomiseen. Esimerkiksi voidaan palkata henkilöstöä tai investoida koneisiin ja laitteisiin, jotka täydentävät talossa jo olevia resursseja, että ne palvelevat paremmin uutta liiketoimintaa ja sen johtamista. (Simons, Hyötyläinen. 2009, 131-132.)

Orgaanisen kasvun haasteena on liiketoiminnan uudistaminen. Kaikilla tuotteilla ja liiketoimintakonsepteilla on rajallinen elinkaari; mikäli yritys hakee kasvua jatkossa, sen on löydettävä uusia liiketoimintamahdollisuuksia, joiden avulla kasvua voidaan ylläpitää. (Simons, Hyötyläinen. 2009, 132.)

Orgaaniselle kasvulle voidaan nähdä vaihtoehtona yritysostot. Yritysostolle voi olla monenlaisia motiiveja, joita ovat esimerkiksi:

- nykyisen markkina-aseman vahvistaminen
- pääseminen uusille tuotemarkkinoille
- pääseminen uudelle maantieteelliselle alueelle
- ydinliiketoiminnan muuttaminen
- uusien jakelukanavien hankinta
- yrityksen osaamis pohjan vahvistaminen. (Simons, Hyötyläinen. 2009, 136.)

2.4.2 Kasvu yritysostojen avulla

Yritysostot ovat mahdollisuus kasvaa nopeasti. Suorien ostojen lisäksi yritysjärjestelyt koskevat esimerkiksi fuusioita. Yritysjärjestelyjen keskeinen tekijä on, kuinka ostettu yritys onnistutaan integroimaan uuteen ympäristöön. Yritysostojen integroinnissa keskeisessä roolissa on johtamis- ja hallintajärjestelmien luonti, josta on kolme eri mallia. Yhtenä vaihtoehtona on, että yrityksiä hallitaan erillään, toinen vaihtoehto on pyrkiä integroimaan yritysten toiminnot ja kolmas vaihtoehto on luoda uusi yrityskokonaisuus. (Simons, Hyötyläinen. 2009, 136-139.)

Yrityskauppojen avulla yrityksen on mahdollista nostaa liikevaihtoa merkittävästi. Kuitenkin yrityskaupan täysmittaisten hyötyjen saavuttaminen vie aikaa. Yritysjärjestelyihin liittyy suuri kasvupotentiaali; järjestelyjen avulla yritykset parantavat kilpailukykyään ja osaamistaan, jolloin niiden tulevaisuuden näkymät parantuvat. Taulukossa kaksi on yritysoston ja orgaanisen kasvun näkökulmia. (Simons, Hyötyläinen. 2009, 139, 142.)

	Yritysosto	Orgaaninen kasvu
Tarvittavat rahavarat	Määrä vaihtelee ostettavan yrityksen koosta, mutta voi olla suuri	Määrä vaihtelee tehdystä kehitystoimenpiteestä, mutta yleensä vähemmän
Riskit	Riskiä ei voi testata tai tietää etukäteen	Riski voidaan arvioida ja se voidaan rajoittaa
Epäonnistumisen vaikutukset	Yleensä jokin yläraja, joka menetetään	Investointi menee kokonaan hukkaan
Aikataulut	Välitön vaikutus omaan liiketoimintaan	Yleensä hidas prosessi, aikataulu määritellään itse
Vaikutus liiketoimintaan	Saattaa olla erittäin merkittävä	Yleensä pieni monen vuoden ajan

Taulukko 2. Yritysoston ja orgaanisen kasvun näkökulmia (Tenhunen, Werner. 2000, 60)

Synergiapotentiaali tarkoittaa sitä, että ostavan ja ostettavan yrityksen toiminnallinen tulos on yritysoston jälkeen integroititoimenpiteiden jälkeen suurempi kuin yritysten summa on ollut niiden toimiessa erillään.

Integroititoimenpiteet tarkoittavat ostettavan yrityksen sopeuttamista osaksi ostavan yrityksen toimintaa. Synergian syntyminen edellyttää, että ostokohteen toiminta ja resurssit sopii mahdollisimman hyvin ostajayrityksen kanssa.

(Tenhunen, Werner. 2000, 14.)

Mahdollisten synergiavaikutusten analysointi perustuu suunnitelmiin, joita ostajayrityksellä on olemassa ostokohteen sopeuttamiseksi omaan yritykseensä. Nämä suunnitelmat liittyvät yleensä yrityksen toimintaan liittyviin ominaisuuksiin ja myös siihen, kuinka ostajayritys aikoo liiketoimintaa jatkossa harjoittaa. Synergiavaikutuksia voidaan arvioida sekä toimintojen helpottamisen että

rahallisten säästöjen kautta. Negatiivinen synergiavaikutus tarkoittaa sitä, että yritykset toimivat yhdessä huonommin kuin erikseen, esimerkiksi lisääntyneen investointitarpeen vuoksi. (Tenhunen, Werner. 2000, 14.)

Tyypillisiä käytännön synergialähteitä yrityskaupassa ovat muun muassa seuraavat:

- yrityskaupasta syntyvän suuremman markkinaosuuden hyväksikäyttö yrityksen hinnoittelussa
- yrityskaupasta syntyvän suuremman volyymin hyväksikäyttö tuotteiden tai palvelujen ostoissa
- tuotannon tehostuminen, kun erityyppiset tuotteet voidaan valmistaa keskitetysti eri tuotantolaitoksissa
- kustannusten karsiminen kaksinkertaisten toimintojen poistamisella
- tutkimus- ja kehitystoiminnan yhdistäminen esimerkiksi tavaramerkkien, patenttien sekä yhteistyökumppaneiden osalta
- rahoitukseen, yrityslakipalveluihin, taloudelliseen ohjaukseen ja raportointiin sekä muihin yritystoimintaa tukevien toimintojen kehitys- ja säästömahdollisuudet. (Tenhunen, Werner. 2000, 14-15.)

Synergiavaikutusten arviointi toteutuu parhaiten toimintasuunnitelman laatimisen avulla. Kun yritysostolla on selkeät strategiset syyt, on synergiavaikutusten analysointi helpompaa, kun toimintasuunnitelma pohjautuu suoraan strategiaan. Mitä lähempänä ostettavan yrityksen toimiala on ostajayrityksen toimialaa, sitä enemmän synergiaetuja varmasti löytyy. (Tenhunen, Werner. 2000, 15.)

2.4.3 Kasvun vauhdittajat

Helinä Hirvikorven ja Eija Swanlungin mukaan kasvun perusedellytys on vimma. Vimmalla tarkoitetaan kasvutahtoa ja -halua, jota ilman yritys ei kasva. Vimmalla tarkoitetaan määrätietoisuutta, innostusta, itseluottamusta, uskallusta, ahkeruutta ja luovuutta eli näkemyksellisyyttä. (Hirvikorpi, Swanlung. 2008, 26.)

Kasvunvauhdittajat liittyvät yrityksen toimintaan ja toimintaympäristöön.

Kasvuyritykset jakautuvat niiden mukaan eri nopeuksilla kasvajiksi. Yritysostojen

kautta kasvaminen vaatii rohkeutta ja tilannetajua, mutta se ei kuitenkaan helppoa, sillä uusi yritys on aina integroitava entiseen eli yrityskulttuurit on yhtenäistettävä. Yritysosto usein myös nostaa yrityksen toimintakuluja. (Hirvikorpi, Swanljung, 2008, 33.)

Yritys ei voi kasvaa ilman uusia luovia innovaatoratkaisuja sekä hyvää tuotteen tai palvelun laatua. Etenkin kuluttajatuotteissa hyvä brändi lisää myyntiä ja kasvattaa tulosta. Kasvuyritykselle on tärkeää uudistua. Tuotteiden elinkaari on usein lyhyt, joten ne tarvitsevat uutta kehitystä jatkuvasti. (Hirvikorpi, Swanljung, 2008, 34-35.)

Näiden edellä mainittujen yrityksen sisäisten kasvun vauhdittajien lisäksi myös talouden suhdanteet, markkinatilanne, kilpailijat ja sattuma vaikuttavat yrityksen kasvuun (Hirvikorpi, Swanljung, 2008, 35). Yrityksen kasvuun ja kasvunopeuteen vaikuttaa joukko yrityksen ulkopuolisia, toimintaympäristössä olevia tekijöitä. Magnus Simons ja Raimo Hyötyläinen kutsuvat näitä kasvun ulkoisiksi ajureiksi. Yritykset määrittelevät kasvustrategiansa sisäisten ja ulkoisten kasvuajureidensa pohjalta. Ulkoisista ajureista tärkeimmät ovat kysyntään ja kilpailuasetelmaan liittyvät toimialan kehityspiirteet. Ulkoiset ajurit myös määräävät, miten yritys voi toimia ja kehittyä omalla toimialallaan tai markkinoilla. (Simons, Hyötyläinen, 2009, 115, 123.)

Helinä Hirvikorpi ja Elina Swanljung kysyivät kasvuyritysten johdon näkemystä siitä, miten saavutettua kasvua ylläpidetään. Selvä enemmistö korosti toiminnassa seuraavia asioita:

- asiakaslähtöisyys
- uudistuminen
- yhteistyö yrityksen sisällä
- nöyryys
- joustavuus
- rohkeus.

Joustavat toimintaprosessit kuuluvat kasvuyritysten toimintatapoihin. ”Näin meillä on aina ennenkin tehty” -ajattelutapa ei tue kasvutavoitteita. Myös

erikoistuminen voi luoda kasvua; pieni yksityiskohta voi olla erotteleva tekijä kilpailijoista ja monelle asiakkaalle valinnan peruste. (Hirvikorpi, Swanljung. 2008, 37-38.)

3 YRITYSJÄRJESTELYT

Yritysjärjestelyillä tarkoitetaan toimia, joissa yrityksen omistus- tai toiminnan rakennetta muutetaan. Näitä muutoksia ovat muun muassa yritysvarallisuuden kaupat, erilaiset konserni- ja sisaryhtiöjärjestelyt, yritysmuodon muutokset tai yhtiön purkaminen. Yritysjärjestelyillä voidaan tarkoittaa myös yritysjärjestelydirektiiviin perustuvia yritysjärjestelytoimenpiteitä, esimerkiksi liiketoimintasiirtoa. Erilaisia yritysjärjestelydirektiiviin perustuvia toimenpiteitä esitellään myöhemmin tässä luvussa. (Manninen. 2001, 187.) (Immonen. 2011, 1-2.)

Yritysjärjestelyillä tavoiteltavia asioita ja järjestelyjen syitä on monia, mutta käytettävät menettelytavat valikoituvat yleensä sen mukaan, mihin järjestelyillä pyritään. Menettelyt voivat olla myös perättäisiä ja näin ollen pohjustaa toisiaan. Esimerkiksi henkilöyhtiön yritysmuoto voidaan ensin muuttaa osakeyhtiöksi, jonka jälkeen yhtiö sulautuu toiseen osakeyhtiöön. (Immonen. 2011, 14.)

Yritysjärjestelyjen tavoitteena voi olla yrityksen toiminnan tehostaminen sekä voimavarojen parempi ohjautuvuus. Käytännön toimina voi olla muun muassa kannattamattoman liiketoiminnan lopettaminen esimerkiksi liiketoimintakaupalla. Liiketoiminnan pois myymisellä voidaan vapauttaa varoja muun, kannattavamman, liiketoiminnan vahvistamiseen. (Immonen. 2011, 15-16.)

Yritysjärjestelyjen tulisi aina perustua liiketoiminnallisiin syihin. Järjestelyjen tulisi tukea liiketoimintaa ja parantaa kannattavuutta, yleistä tehokkuutta ja tuottavuutta. Siksi järjestelyjen tulisi tukea yrityksen strategiaa linjauksia. Verotuksessa asiaa korostaa elinkeinoverolain veronkiertoa koskeva säännös, joka edellyttää yritysjärjestelyiltä painavia liiketaloudellisia perusteita. (Immonen. 2011, 15.) (Manninen. 2001, 189.)

Yritysjärjestelyjen suunnittelu ja toteuttaminen vaatii paljon aikaa. Toteuttamisessa on syytä tuntee yritysjärjestelyä koskeva oikeuskäytäntö, sillä yritysjärjestelyjä sitoo Suomessa monet lait ja säännökset. (Manninen. 2001, 189.)

3.1 Yrityskaupat

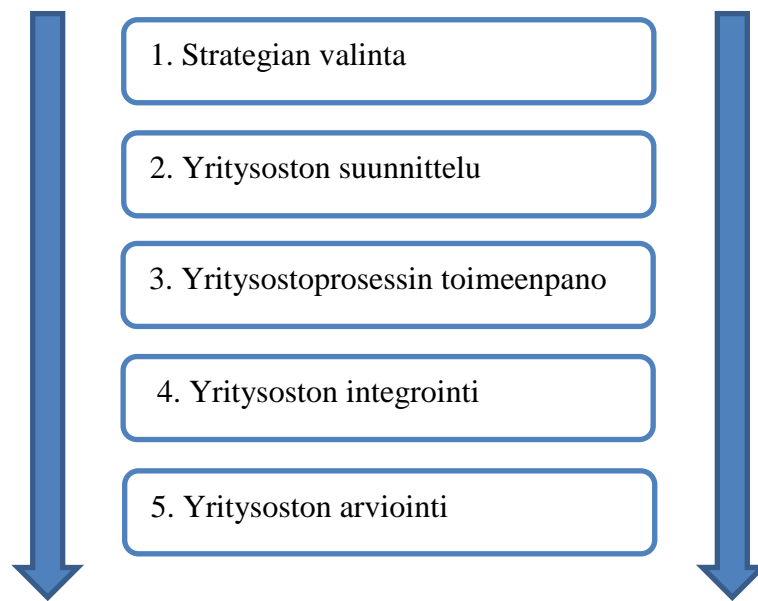
Yrityskauppa on yleisin tapa järjestellä yrityksen omistus tai toiminta uudelleen. Yrityskaupalla tarkoitetaan järjestelyä, jossa yrityksen liiketoiminta tai osakkeet vaihtavat omistajaa. Yrityskaupasta puhutaan usein nimityksellä yritysosto, sillä asiaa tarkastellaan usein ostajayrityksen suunnittelemana strategisena hankintana. Liiketoiminta- eli substanssikaupassa yhtiön omaisuus vaihtaa omistajaa varsinaisen yhtiön omistuksen pysyessä ennallaan. Osakekaupassa yhtiön osakkeet vaihtavat omistajaa, eli yhtiön omistajuus vaihtuu. (Immonen. 2011, 19.)

Yrityskaupan syyt voivat olla sekä sisäisiä että ulkoisia. Sisäisiä syitä ovat esimerkiksi yrityksen laajenemishalukkuus, sukupolvenvaihdos ja rahoitusmahdollisuudet. Ulkoisia syitä voivat olla muun muassa kilpailuolosuhteet markkinoilla, työvoiman hyvä saatavuus, talouden suhdanteet, verotuksen muutos tai teknologian kehitys. (Immonen. 2011, 25.)

Yrityshankintojen päätökset tehdään pääsääntöisesti yrityksen hallituksessa, joka käyttää tällöin osakeyhtiölain mukaista päätäntävaltaa. Joissakin tapauksissa voidaan myös hyväksyttää yrityshankinta yhtiökokouksella. Yleisesti kuitenkin pienehköjä yrityshankintoja hallitus on voinut ohjeistaa toimitusjohtajan tekemään itsenäisesti ja laajemmissa yrityshankinnoissa hallitus valtuuttaa erikseen toimitusjohtajan. (Honkamäki, 2010, 59)

3.2 Yritysostoprosessi

Yritysostoprosessi voidaan jakaa etenemisen mukaan viiteen eri vaiheeseen. Vaiheet on nimetty alla olevassa kuviossa kuusi seuraavasti: strategian valinta, yritysoston suunnittelu, yritysostoprosessin toimeenpano, yritysoston integrointi sekä yritysoston arviointi. Tämä prosessi toteutuu kaikissa yritysostoissa, mutta prosessin laajuus vaihtelee yrityskaupamuodon mukaan. (Bäck, Karsio, Markula, Palmu. 2009, 26.)



Kuvio 6. Yritystostoprosessi (Bäck, Karsio, Markula, Palmu. 2009, 26)

Yritystostoprosessi alkaa yrityskaupan strategian vahvistamisesta. Tässä vaiheessa on tärkeää että yrityksen oma sekä yritysostolle määriteltävä strategia tukevat toisiaan. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa määritellään strategian lisäksi myös ostettavan yrityksen ominaisuudet eli ostokriteerit. Ostettavan yrityksen toimiala, koko, sijainti, markkinaosuus, kasvupotentiaali sekä ostokohteen taloudellinen tilanne voivat olla yritysostokohteen valitsemiskriteerejä. (Bäck, Karsio, Markula, Palmu. 2009, 26.)

Yritystostoprosessin toinen vaihe sisältää yritysoston suunnittelun, jossa valitaan tiimi yritysoston suunnittelua varten, etsitään sopivaa ostokohdetta ja tehdään alustavat arvonmääritykset saatavilla olevien tietojen perusteella. Viimeisenä valitaan ostokohde, joka soveltuu yrityksen asettamiin kriteereihin ja jonka kanssa kauppa on todennäköinen sekä suunnitellaan ostoprosessin kulku. Ostoprosessille on hyvä kartoittaa erilaisia toimintavaihtoehtoja, jotta yritysostolla päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. (Bäck, Karsio, Markula, Palmu. 2009, 27.)

Yritystostoprosessin toimeenpanossa sovitaan kahdenvälisiä yrityskauppaneuvotteluja myyjän ja ostajan välillä, joissa sovitaan yleensä

yrityskauppahankkeen luottamuksellisuudesta ja salassapitovelvollisuudesta erillisellä salassapitosopimuksella. Tässä vaiheessa solmitaan myös aiesopimus yrityskaupasta. Aiesopimus ei sido kumpaakaan osapuolta suorittamaan yrityskauppaa loppuun, vaan neuvottelemaan kaupasta rakentavassa hengessä. Aiesopimus voi sisältää esimerkiksi alustavasti keskustellusta kauppahinta-arviosta ja tarkempia kaupan ehtoja. Allekirjoittaessa aiesopimusta osapuolten on tärkeää ymmärtää oikeudellisesta sitoutumisesta. Sopimukseen on hyvä kirjata selvästi mihin kumpikin osapuoli sitoutuu, miten ja milloin aiesopimus raukeaa sekä seuraamukset purku-, kulu- ja vahinkokorvaustilanteissa. (Bäck, Karsio, Markula, Palmu. 2009, 28.)

Neuvottelujen käynnistyttyä voi aloittaa kauppakirjan luonnostelun. Kauppakirjaa työstävä osapuoli voi olla kumpi tahansa kaupan osapuolista. Kauppakirjan sisältö ja laajuus muodostuu yleisesti kaupan mittaluokasta, osapuolten kokeneisuudesta sekä onko kyseessä kansainvälinen kauppa, joissa on tyypillistä käyttää angloamerikkalaista sopimusmallia, joka on hyvin laaja, kattava ja yksityiskohtainen. Kotimaisissa yrityskaupoissa käytetään yleensä lyhyempää suomenkielistä mallia. (Bäck, Karsio, Markula, Palmu. 2009, 29.)

Kauppaneuvotteluiden jälkeen prosessi etenee ostajan tekemällä tarjouksella, jossa ostaja on määritellyt kaupankohteeseen liittyvistä keskeisistä riskeistä ja takuuasioista. Lisäksi tarjoukseen voi olla sisällytetty due diligence –ehto. (Bäck, Karsio, Markula, Palmu. 2009, 29.)

Due diligence tarkoittaa ostokohteen tarkastamista yrityskaupan yhteydessä. Tarkastuksessa suositellaan käyttämään tilintarkastajia sekä mahdollisesti lakiasiantuntijoita, jotta mahdolliset ongelmat voidaan selvittää ajoissa. Asiantuntijan laatima due diligence –raportti voi koostua seuraavista asioista:

- yritys ja sen omistus
- yrityksen liiketoimintakonsepti ja liiketoiminta-alueet
- organisaatio ja keskeiset resurssit
- yrityksen talouden ohjaus ja talousjärjestelmät
- teknologian taso ja kehittämissuunnitelmat
- kansainväliset toiminnot

- verotus ja juridiikka
- sisäinen kontrolli ja tilintarkastus
- laatu- ja miljöasiat. (Tenhunen, Werner. 2000, 42.)

Tarjouksen sisältäessä due diligence –ehdon, on tarjous usein ollut alustava. Myyjäyrityksen vastaanottaessa kyseisen tarjouksen, se joko hyväksyy tarjouksen sellaisenaan tai ehdollisena. Tämän jälkeen käynnistetään due diligence –toimenpiteet kohdentamisalueiden osalta, jonka laajuus riippuu ostajan tietotarpeista. Due diligence –työn päätyttyä seuraa tarjouksen tarkentaminen lopulliseksi. Tämän jälkeen keskitytään kauppasopimussisällön muokkaamiseen ja kauppaneuvotteluihin, joihin due diligencen tuottama tieto antaa hyvät lähtökohdat. (Bäck, Karsio, Markula, Palmu. 2009, 31.)

Osapuolten päästessä yhteisymmärrykseen ja solmiessa yrityskaupan tulee ostajan toimeenpanna kilpailuoikeudellisten tarkistusten hakuprosessi, mikäli molempien osapuolten Suomesta kerryttämä liikevaihto on yli 20 miljoonaa euroa (Finlex. 2011). Ilmoitus tehdään Kilpailuviraston yrityskauppavalvontaan. Kilpailulainsäädäntö voi rajoittaa merkittävästi suurten keskinäisten yrityskauppojen suorittamista. (Bäck, Karsio, Markula, Palmu. 2009, 31.)

Kauppan ehdot vahvistetaan allekirjoittamalla kauppakirja, missä sovitaan myös täytäntöönpanohetki, jonka yhteydessä kohteen omistus- ja hallintaoikeus siirtyy myyjältä ostajalle ja kauppahinta tai sovittu osa kauppahinnasta siirtyy ostajalta myyjälle. (Bäck, Karsio, Markula, Palmu. 2009, 32.)

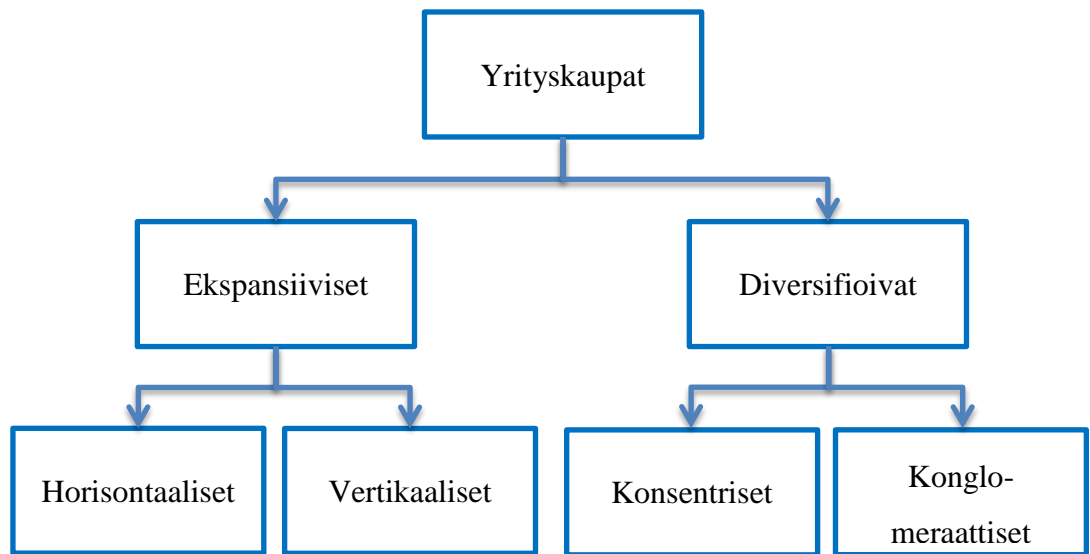
Omistusoikeuden siirryttyä ostajalle, voi tämä alkaa hallinnoida ostettua kokonaisuutta. Vaihetta kutsutaan haltuunotoksi ja varsinaisiin integrointiin liittyviksi toimenpiteiksi. (Bäck, Karsio, Markula, Palmu. 2009, 32.)

Integroinnilla tarkoitetaan ostotapahtuman jälkeisiä toimenpiteitä liittyen ostetun kokonaisuuden haltuunottoon. Integrointivaihe kestää yhdestä kuuteen kuukautta riippuen integroinnin laajuudesta. Toimenpiteet liittyvät kohteen liiketoiminnan jatkuvuuteen ja sisäisen ja ulkoisen viestinnän toimivuuteen. Yritystostoprosessi päättyy, kun kaupan jälkeiset integrointitoimenpiteet on suoritettu ja uutta

kokonaisuutta mitataan osana yrityksen normaalia liiketoimintaa. (Bäck, Karsio, Markula, Palmu. 2009, 32.)

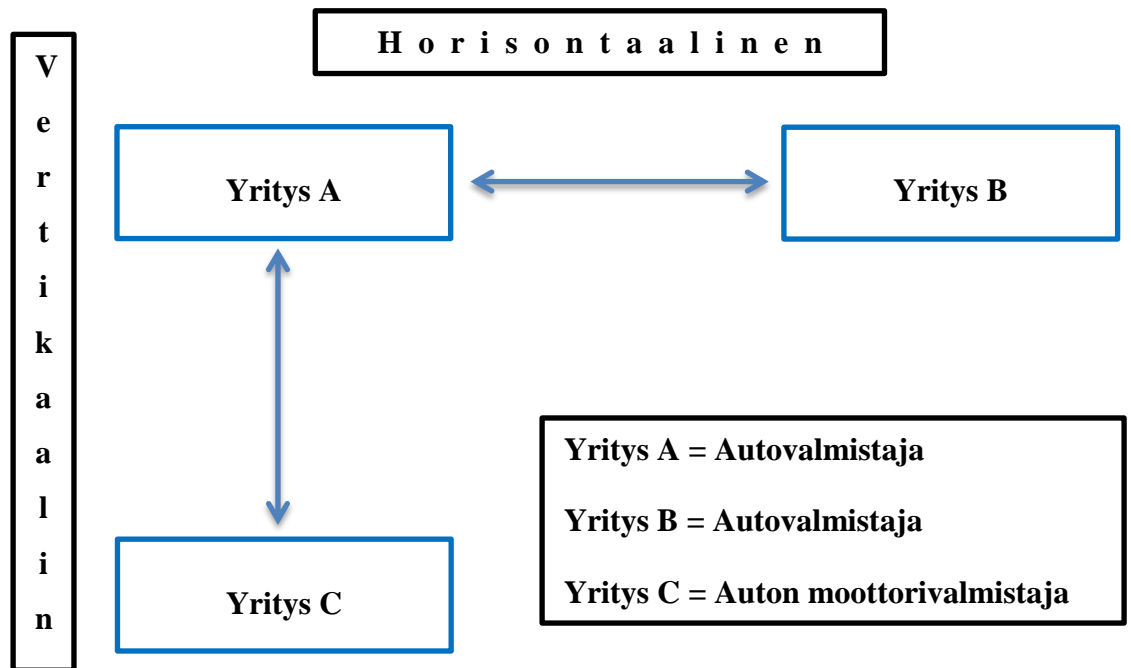
3.3 Yrityskauppatyypit

Yrityskauppatyypit voidaan jakaa monella eri tavalla, mutta ehkä yksi yleisin tapa on jakaa kahteen eri tyyppiin: ekspansiivisiin sekä diversifioiviin, jotka on esitetty alla kuviossa seitsemän.



Kuvio 7. Yrityskauppatyypit (Pinola. 1988)

Ekspansiivisen yrityskaupan osapuolet toimivat samalla toimialalla ja tämä voidaan jakaa vielä kahteen eri alalajiin: horisontaaliseen ja vertikaaliseen yrityskauppaan. Ostettavan yrityksen toimiessa samalla toimialalla sekä samassa jalostus- ja jakeluketjun vaiheessa voidaan puhua horisontaalisesta yritysostosta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi kilpailijan ostamista. Horisontaalisen kaupan taustalla voi olla yrityksen halu kasvattaa omaa markkinaosuutta kilpailijan ostamisella. Vertikaalisessa yritysostossa ostettava yritys toimii samalla toimialalla, mutta eri jalostus- tai jakeluketjun vaiheessa. Tällöin ostettava yritys on esimerkiksi tavarantoimittaja, alihankkija tai asiakas. Alla olevassa kuviossa kahdeksan on esitelty horisontaalisen sekä vertikaalisen yritysoston eroja. (Tenhunen, Werner. 2000, 13.)



Kuvio 8. Horizontaalisen ja vertikaalisen kaupan ero (Tenhunen, Werner. 2000, 13)

Yrityskaupan kohdistuessa eri toimialalle, on kyseessä diversifioiva yritysosto. Diversifioivat yritysostot jaotellaan myös kahteen eri alalajiin: konsentriseen sekä konglomeratiiviseen yritysostoon. Yrityskaupan kohdistuessa eri toimialoilla toimiviin yrityksiin, joilla on jokin yhdistävä tekijä, tarkoitetaan konsentrista yritysostoa. Tällöin kyseessä voi olla esimerkiksi samankaltaiset markkinat tai jakelukanavat. Mikäli yritys on laajentumassa täysin eri toimialalle ja se haluaa laajentaa tuotevalikoimaansa, voidaan puhua konglomeratiivisesta yritysostosta. (Tenhunen, Werner. 2000, 13.)

3.4 Liikkeenluovutus

Liikkeen luovutuksella tarkoitetaan yrityksen, liikkeen, yhteisön tai näiden toiminnallisen osan luovuttamista toiselle työnantajalle. Luovutetun pää- tai sivutoimisena harjoitetun liikkeen tai sen osan edellytetään pysyvän luovutuksen jälkeen pysyvän samana tai samankaltaisena. Liikkeen luovutusta koskevilla säännöksillä pyritään työoikeudessa turvaamaan työntekijöiden asemaa

yrittäjärjestelyissä. Liikkeen luovutuksen saajalla on velvollisuus palkata luovuttajan työntekijät samoilla ehdoilla omiin palveluksiinsa, jos he haluavat itse siirtyä, mikäli luovutus täyttää liikkeen luovutuksen kriteerit. (Manninen. 2001, 365.)

Yrittäjämuodon muutos on työoikeudellinen liikkeen luovutus, mikäli se täyttää seuraavat kolme kriteeriä:

- oikeudellinen yhteys
- toiminnallisen kokonaisuuden luovutus
- toiminnan keskeytymättömyys.

Oikeudellisella yhteydellä tarkoitetaan sitä, kun uusi yritys hankkii ainakin osan vanhan yrityksen vaihto- tai käyttöomaisuudesta.

Yhteys syntyy myös liiketoiminnan vuokraamisella ja vuokratun liiketoiminnan palautumisella vuokranantajalle. Luovutuksen kohteena on toiminnallinen kokonaisuus, kun se voisi toimia itsenäisenä liiketoimintana. (Manninen. 2001, 366.)

Vaihto-omaisuus tarkoittaa yrityksen hyödykkeitä, jotka ovat tarkoitettu vaihdettavaksi tai myytäväksi eli yrityksessä olevaa arvoa, jota käytetään lyhyellä aikavälillä tai jonka voi helposti muuttaa rahaksi. Näitä ovat esimerkiksi varasto, myyntisaamiset asiakkailta, saadut velat sekä käteisvarat. Käyttöomaisuudella tarkoitetaan yrityksen varoja. Se voi olla esimerkiksi yrityksen ostama kone, jolla on arvoa vuosien päästä, toimitilat tai patentti, jonka kehityksestä yritys on maksanut. (Verohallinto. 2011.)

Luovutuksen kohteeksi käy vain toimiva liike, jota ei ole lopetettu ennen luovutusta, jotta kyse olisi toiminnan keskeytymättömyydestä. Lyhyt keskeytys ei sulje pois liikkeen luovutusta. Liikkeen luovutuksena ei pidetä:

- osakekauppaa
- yhtiöosuuden luovutusta
- konkurssia
- sulautumista ja jakautumista

- eräitä yritysmuodon muutoksia.

Työntekijöiden työnantaja ei osakekaupassa tai yhtiöosuuden luovutuksessa vaihdu, joten näitä ei pidetä liikkeen luovutuksena. Jakautumalla tehtävässä yhtiöittämisessä ei ole kyse liikkeen luovutuksesta, mutta jos sama tehdään liiketoimintasiirrolla tai –kaupalla, kyse voi olla liikkeen luovutuksesta. (Manninen. 2001, 367.)

Luovutuksen saajalle siirtyy luovuttajan työntekijöiden työsuhteista johtuvat oikeudet ja velvollisuudet luovutuksen yhteydessä. Työntekijät siirtyvät luovutuksensaajan palvelukseen niin sanottuina vanhoina työntekijöinä säilyttäen entisen työsuhteen ehdot. Mikäli työsuhteen ehtoja muutetaan, tehdään se yhdessä työntekijän kanssa. Luovutuksen saajalla ei ole oikeutta irtisanoa työntekijää liikkeen luovutuksen yhteydessä luovutuksesta johtuvasta perustellusta syystä. Liikkeen luovutus ei estä liikkeen luovutuksen saajan irtisanomisia työvoimatarpeen muutoksiin johtavista taloudellisista syistä. Luovuttaja taasen voi irtisanoa työntekijöitä liikkeen luovutuksesta johtuvasta työn vähenemisestä. Edellytyksenä on luovutuksensaajan tekemä organisaatiouudistus, joka johtaa työn vähenemiseen. (Manninen. 2001, 368.)

Työntekijällä ei ole luovutuksen yhteydessä oikeutta vastustaa siirtymistä luovutuksensaajan palvelukseen. Työntekijä voi tosin irtisanoutua liikkeen luovutuksen vuoksi normaalia lyhyemmällä irtisanomisajalla työsopimuksen päättyessä luovutuspäivänä, jos hän on saanut tiedon luovutuksesta kuukautta ennen luovutusta. Työntekijän irtisanomisoikeuden kannalta ei ole oleellista, onko työsuhde määräaikainen vai toistaiseksi voimassa oleva. (Manninen. 2001, 368.)

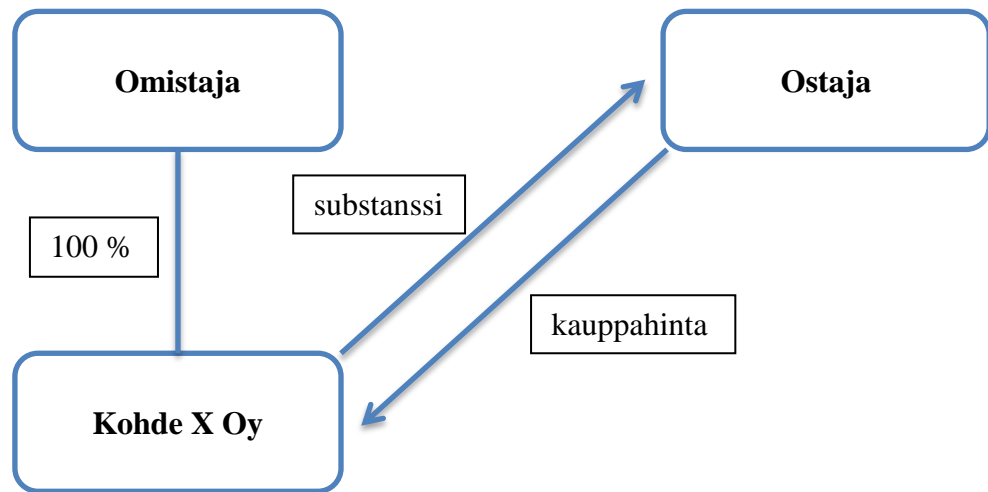
3.5 Liiketoimintakauppa

Tilanteessa, jossa ostaja on kiinnostunut yrityksen tietystä liiketoimintaosa-alueesta, mutta ei koko yrityksestä, puhutaan liiketoiminta – eli substanssikaupasta. Liiketoimintakauppa on avattu kuviossa yhdeksän. Substanssikaupassa yritys myy varallisuutta liittyen tiettyyn liiketoimintaosa-alueeseensa. Substanssikaupassa myyjäyritys saa vastineeksi kauppahinnan siitä, että se luovuttaa ostajalle sovitun liiketoiminnan. Liiketoimintakaupassa ostajalle

siirtyy yleensä muun muassa kalustoa, kalustoa käyttävä henkilöstö ja sopimuksia. Sopimusteknisesti liiketoimintakaupassa tehdään yksi perussopimus pääkauppakirjana ja sen lisäksi mahdollisesti luovutettavasta kiinteästä omaisuudesta erilliset luovutuskirjat omistajavaihdoksen kirjaamista varten. Liiketoimintakaupassa voidaan soveltaa liikkeen luovutuksen periaatetta. (Lakari. 2012, 11)

Liiketoimintakaupassa kaupan osapuolet voivat itse sopia velkojen ja vastuiden siirtymisestä kaupan yhteydessä. Velkojen ja vastuiden määrä vaikuttaa luovutettavan liiketoiminnan nettoarvoon. Halutessaan ostaja voi ottaa osana kauppahinnan maksamista vastattavakseen kaupan kohdetta rasittavia velkoja ja vastuita ja näin ollen pienentää kauppahintaa. Luovutus kirjassa tulee tällöin yksilöidä siirtyvät velat niin tarkoin, että velkojen ja vastuiden siirtäminen uudelle velalliselle on mahdollista. Jotta myyjä voi vapautua velkavastuusta, tarvitsee se velkojen hyväksynnän. Eli velat siirtyvät ainoastaan silloin, jos velkojat vapauttavat myyjän velkavastuusta. (Immonen. 2011, 36.)

Myyjä voi verotuksessa vähentää luovutettujen tase-erien poistamattomat menojäännökset saamastaan kauppahinnasta. Loput kauppahinnasta on yritykselle syntyvää voittoa ja täten verotettavaa tuloa. Yritys voi siirtää varoja omistajille, joko palkkana tai voitonjakosäännöksiin yrityksestä. Liiketoimintakauppa on havainnollistettu kuviossa yhdeksän. (Lakari. 2012, 11.) (Immonen. 2011, 30.)



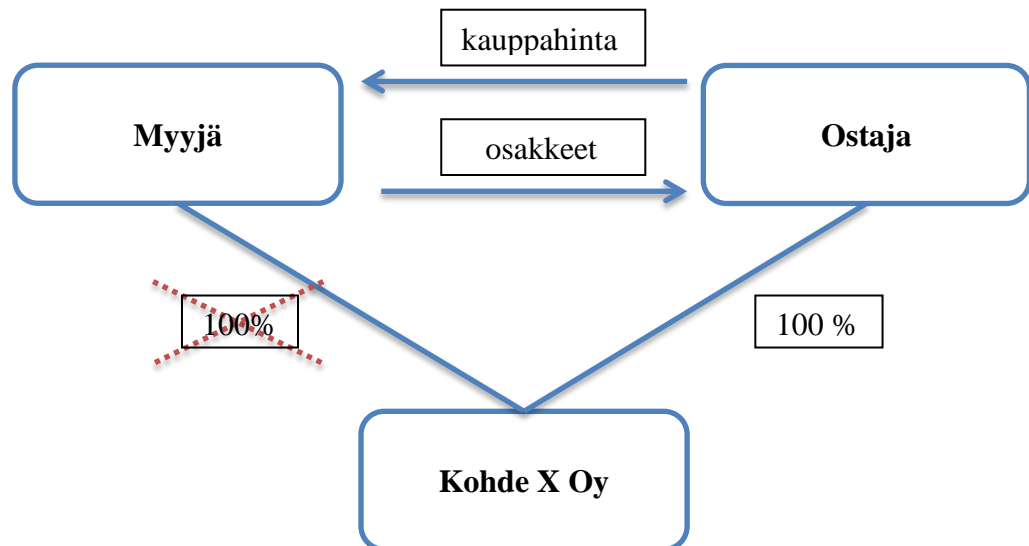
Kuvio 9. Liiketoimintakauppa (Lakari. 2012, 11)

3.6 Osakekauppa

Osakeyhtiön myynnissä kaupankohteena ovat yleensä yhtiön omistukseen oikeuttavat osakkeet; myyjänä on siis kohdeyhtiön omistaja. Osakekauppa ottaa huomioon myyjäyhtiön varat ja velat sen mukaan kuin ne ovat kaupan tekemisen ajankohtana sopimuksen mukaisesti rajattuina. Velkojen määrä tavallisesti vähentää maksettavan kauppahinnan määrää. On ostajan edun mukaista, että kaupan yhteydessä kirjataan kohdeyhtiön velkojen ja vastuiden määrä ja sisältö, joka tehdään tilinpäätöksen perusteella. Osakeyhtiölain mukaan yhtiön omistaja eli tässä tapauksessa tuleva omistaja eli ostaja ei vastaa yhtiöstä kuin sijoittamallaan pääomalla. (Manninen. 2001, 295.) (Immonen. 2011, 33-34.)

Osakekaupassa velallinen ei vaihdu, joten kauppaan ei tarvita kohdeyhtiön velkojen erillistä suostumusta. Ostajan kannalta riskienhallinta omistuskaupassa korostuu sillä kohdeyhtiöllä saattaa olla sellaisia velkoja ja vastuita joista myyjätaho ei tiedä. Nämä tuntemattomat velat ja vastuut heikentävät realisoituessaan kohdeyhtiön taloudellista asemaa ja vähentävät kohdeyhtiön nettoarvoa ja sen myötä myös osakkeiden arvoa. Omistuskaupassa onkin tavallista ottaa kauppakirjaan ehto veloista ja vastuista, jossa myyjä vakuuttaa ja vastaa siitä, ettei kohdeyhtiöllä ole kauppakirjan ulkopuolisia velkoja tai vastuita. Mikäli

näitä kuitenkin ilmaantuu, ostajalla on oikeus vaatia näiden osalta kauppahinnan alentamista tai jopa kaupan purkua. Osakekauppa on havainnollistettu kuviossa kymmenen. (Manninen. 2001, 295.) (Immonen. 2011, 33-34.)



Kuvio 10. Osakekauppa (Manninen. 2001, 295) (Immonen. 2011, 33-34)

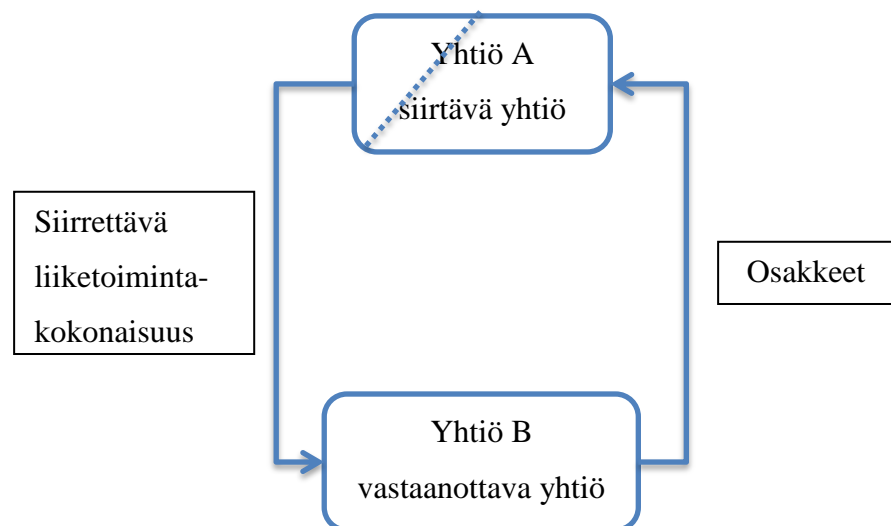
3.7 Liiketoimintasiirto

Liiketoimintasiirto on vaihtoehtona substanssikaupalle, jos liiketoimintaa ei haluta siirtää rahalla, vaan tarjota vastineeksi osakkeita. Siirtävä yhtiö saa vastineeksi liiketoiminnastaan vastaanottavan yhtiön liikkeeseen laskemia uusia osakkeita tai sen hallussa olevia omia osakkeita. Liiketoimintasiirrossa siirtävä yhtiö luovuttaa siirtyvää toimintaa jatkavalle vastaanottavalle yritykselle:

- kaikki yhteen tai useampaan liiketoimintakokonaisuuteensa kohdistuvat varat
- aineeton omaisuus
- siirtyviin varoihin kohdistuvat velat
- siirtyvään toimintaan kohdistuvat varaukset. (Immonen. 2011, 317, 348.)

Liiketoimintakokonaisuudella tarkoitetaan yhtiön osan kaikkia varoja ja vastuita, jotka hallinnollisesti muodostavat itsenäisen toiminnan eli omavaraiseen toimintaan kykenevän yksikön. (Honkamäki. 2010, 234.)

Yrityksille on säädetty verolainsäädännössä mahdollisuus vähentää verotettavaa tuloa varauksilla siitä, mitä se pääsääntöjen mukaan olisi. Toimintaan liittyviä varauksia ovat ainakin takuuvaraus, jälleenhankintavaraus ja luottotappiovaraus. Liiketoimintasiirrossa voidaan soveltaa liikkeen luovutuksen periaatetta. Liiketoimintasiirto on havainnollistettu alla olevassa kuviossa 11. (Immonen. 2011, 317, 348.)



Kuvio 11. Liiketoimintasiirto. (Lakari. 2012, 85)

3.8 Sulautuminen

Haluttaessa siirtää osakeyhtiö toiselle yhtiölle on vaihtoehtona myös sulautuminen. Tällöin luovutuksessa ei välttämättä liiku rahaa vaan vastikkeena luovutukselle ovat vastaanottavan yhtiön osakkeet. Osakeyhtiö sulautetaan toiseen osakeyhtiöön ja sulautuvan yrityksen osakkeenomistajat saavat luovuttamiensa

osakkeiden tilalle vastaanottavan yrityksen osakkeita. Täten sulautuva yhtiö purkautuu ja jatkaa toimintaansa osana vastaanottavaa yhtiötä. Sulautumisesta käytetään yleisesti myös nimitystä yritysfuusio. Sulautumismenettelyä koskevat säädökset ovat määritelty osakeyhtiölain 16§. (Lakari. 2012, 70.) Sulautumisessa voidaan soveltaa liikkeen luovutuksen periaatetta.

3.8.1 Sulautumissuunnitelma

Sulautumissuunnitelma on fuusion perusasiakirja ja oikeudelliselta luonteeltaan se on osallisyhtiöiden sopimus. Siinä on vahvasti velvoiteoikeudellisia piirteitä, mutta se on myös luonteeltaan ehdollinen sopimus. Se astuu voimaan vasta, kun yhtiökokoukset ovat sen hyväksyneet ja kun sen täytäntöönpano on rekisteröity. Tässä mielessä suunnitelmaa voitaisiin kutsua myös aiesopimukseksi, mutta se on tätä sitovampi. (Immonen. 2011, 155.)

Osakeyhtiölain 16:3§:n mukaan sulautumiseen osallistuvien yhtiöiden hallitusten on laadittava kirjallinen sulautumissuunnitelma, joka on päivättävä ja allekirjoitettava. Sulautumissuunnitelma hyväksytään osapuolten yhtiökokouksissa kaupparekisteriin rekisteröimisen jälkeen. Suunnitelman voi peruuttaa vain uudella yhtiökokouksen päätöksellä normaalilla äänenemmistöllä. Sulautuminen on jaksotettu eri vaiheisiin joihin liittyy raukeamisuhka. Sulautuminen täten raukeaa, jos jokin toimenpide jätetään tekemättä lain mukaisessa määräajassa. (Immonen. 2011, 155.)

Sulautumissuunnitelma sisältää tietyt osakeyhtiölaissa määrätyt ehdot. Lisäehdoista osallisyhtiöt saavat sopia vapaasti, mutta nämä ehdot eivät saa olla ristiriidassa pakottavien säännösten kanssa. Sulautumissuunnitelmalla pyritään selvittämään fuusioon osallistuvien yhtiöiden taloudellinen tila sekä määrittelemään fuusiovastikkeet. (Immonen. 2011, 156.)

3.8.2 Sulautumistyytit

Sulautuminen voi tapahtua muun muassa absorptiosulautumisena eli tavallisena sulautumisena, kombinaatiosulautumisena tai kolmikantasulautumisena. (Lakari.

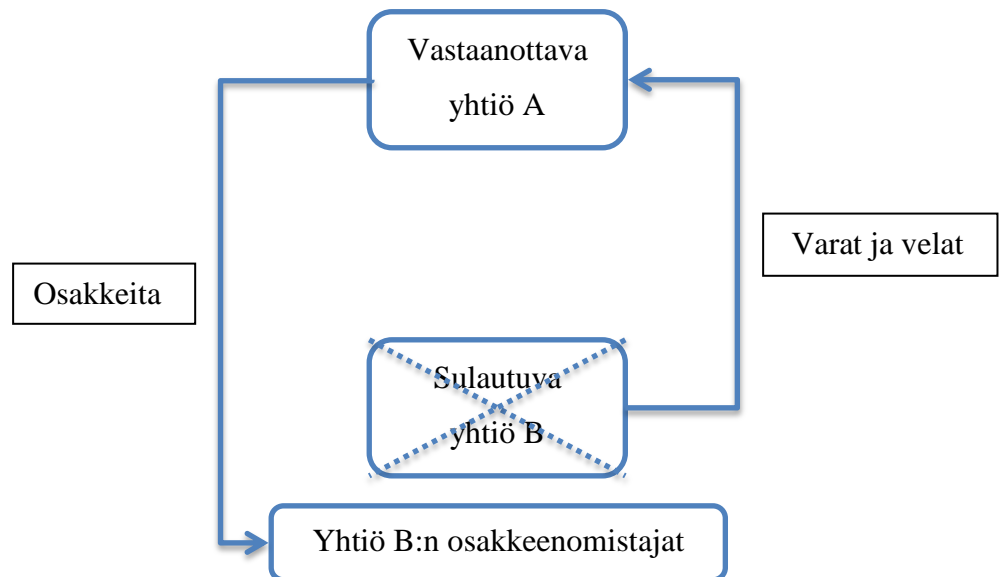
2012, 71.) Tässä työssä ei ole esitelty muita sulautumismuotoja, sillä ne eivät sovellu case-yrityksen käyttötarkoitukseen.

Absorptiosulautumisessa yhtiöön sulautetaan toinen osakeyhtiö. Tällöin sulautuva yhtiö purkautuu ja on jatkossa osa vastaanottavaa yhtiötä. Sulautumisen jälkeen sulautuva yhtiö lakkaa olemasta. Sulautuvan yhtiön ulkopuolisen osakkeenomistajat saavat osakkeistaan sulautumisvastiketta, joka voidaan antaa monessa muodossa. Vastike on lähtökohtaisesti vastaanottavan yhtiön osakeannilla liikkeeseen laskemia uusia osakkeita tai sen hallussa olevia omia osakkeita, mutta se voi olla myös rahaa tai muuta omaisuutta. Kuitenkin osakkeenomistajien yhdenvertaisen kohtelun vaatimus edellyttää, että vastikkeeksi annetaan osakkeita, jotta myös sulautuvan yhtiön osakkeenomistajat saavat jatkaa vastaanottavan yhtiön osakkeenomistajina. Sulautuvan yhtiön varat sekä velat siirtyvät sellaisinaan ilman erillistä selvitysmenettelyä vastaanottavalle yhtiölle. Absorptiofuusiossa voi olla vain yksi vastaanottava yhtiö, mutta sulautuvia yhtiöitä voi olla useampia. Absorptiosulautuminen on havainnollistettu kuviossa 12. (Immonen. 2011, 148.)

Absorptiosulautumismenettely etenee seuraavasti:

- sulautumissuunnitelman neuvottelemine osapuolten hallituksissa
- tilintarkastajan lausunnon hankkimine sulautumissuunnitelmasta
- sulautumissuunnitelman rekisteröimine kaupparekisteriin
- kuulutuksen hakemine velkojille ja kuulutusmenettely
- sulautumissuunnitelman hyväksymine osapuolten yhtiökokouksessa
- fuusioita vastustavan velkojien tyydyttäminen tai vakuuden antamine velan maksamisesta
- yritys kiinnitysvelkojien sopimus kiinnitysten keskinäisestä etuoikeudesta
- rekisteri-ilmoituksen tekemine ja sulautumisen täytäntöönpano rekisteröimine → sulautumisen voimaantulo
- sulautumisvastikkeen jakamine sulautuvan yhtiön osakkeenomistajille
- lopputilityksen antamine sulautuvan yhtiön osakkeenomistajien kokouksessa
- lopputilityksen toimittamine kaupparekisteriin

- mahdollinen lunastusriita sulautumista vastustavan osakkaan kanssa; välitystuomio; mahdollinen muutoksenhakumenettely. (Immonen. 2011, 148-150.)



Kuvio 12. Absorptiosulautuminen (Lakari. 2012, 72)

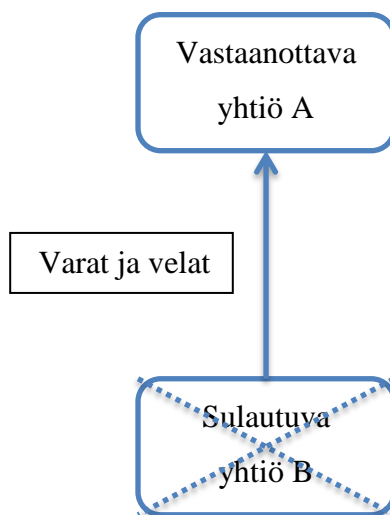
Absorptiosulautumisen menettelyllisesti kevyempi muoto on tytäryhtiösulautuminen, jossa vastaanottavayhtiö omistaa sulautumista ennen kaikki sulautuvan yhtiön osakkeet sekä mahdolliset optio-oikeudet.

Tytäryhtiösulautumisessa ei käydä osakkeenvaihtoa, koska osakkeet ovat jo emoyhtiön omistuksessa. Sulautuva tytäryhtiö siirtää varansa ja velkansa, sekä niihin kohdistuvat varauksensa, vastaanottavalle emoyhtiölle. Sulautumisen jälkeen tytäryhtiö on osa emoyhtiötä ja jäljelle jää vain yksi yritys.

Tytäryhtiösulautuminen on havainnollistettu kuviossa 13. (Lakari. 2012, 71.)

Tytäryhtiöfuusio on yleisin fuusiomuoto. Tämä johtunee siitä että sen menettelytapa on yksinkertaisempi ja joustavampi kuin normaalissa absorptiofuusiossa, koska sulautuvassa yhtiössä ei ole osakkeenomistajien vähemmistöä. Tytäryhtiöfuusion menettelytavat ovat helpompia ainakin seuraavissa kohdissa:

- sulautumissuunnitelma hyväksytään sulautuvassa yhtiössä hallituksen päätöksellä
- pääsääntöisesti hallitus päättää sulautumisesta myös vastaanottavassa yhtiössä, mutta mikäli osakkeenomistajat joilla on vähintään 1/20 yhtiöosakkeista vaativat, tulee se kuitenkin käsitellä yhtiön yhtiökokouksessa
- sulautumisvastiketta ei anneta
- tilintarkastajan lausunnoksi riittää kannanotto siitä, onko vaarantaako sulautuminen vastaanottavan yhtiön velkojen maksua. (Immonen. 2011, 150.)



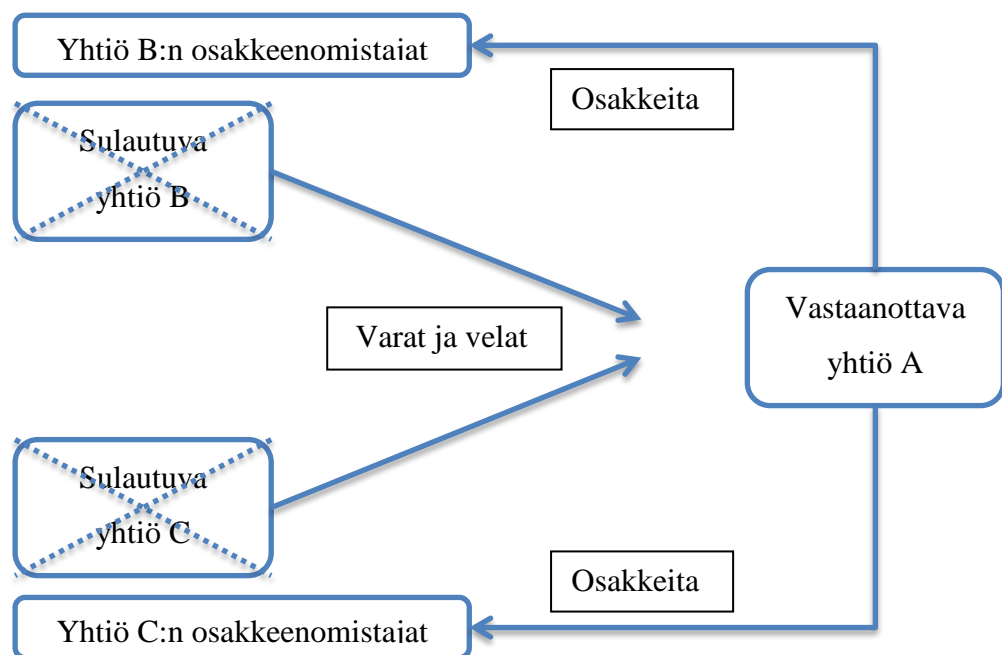
Kuvio 13. Tytäryhtiösulautuminen (Lakari. 2012, 73)

Kombinaatiosulautumisessa vähintään kaksi sulautuvaa yhtiötä sulautuu yhdessä perustamalla uuden vastaanottavan yhtiön. Tässäkin tapauksessa sulautuvat yhtiöt purkautuvat yhtiöoikeudellisesti ja vastaanottavayhtiö omistaa molempien sulautuvien yhtiöiden kaikki osakkeet. (Lakari. 2012, 71.) Myös sulautuvien yhtiöiden varat sekä velat siirtyvät uuteen perustettavaan yhtiöön.

Kombinaatiosulautuminen on havainnollistettu kuviossa 14. (Immonen. 2011, 152.)

Uusi yhtiö perustetaan fuusioprosessissa, joten vastaanottavana yhtiönä ei voi olla niin kutsuttu pöytälaatikkoyhtiökään, vaikka sillä ei olisi ollut toimintaa. Kombinaatiofuusiossa tapahtuva yhtiön perustaminen eroaa normaalista osakeyhtiön perustamisesta seuraavasti:

- sulautumissuunnitelma korvaa yhtiön perustamissopimuksen, ja se sisältää myös yhtiöjärjestysehdotuksen sekä maininnan yhtiön johdon ja tilintarkastajien vaaleista
- sulautumisen täytäntöönpanoilmoitus korvaa vastaanottavan yhtiön perustamisesta tehtävän ilmoituksen; kun sulautumisen täytäntöönpano rekisteröidään, sulautuvat yhtiöt merkitään lakanneiksi ja uusi yhtiö rekisteröidään. (Immonen. 2011, 152.)

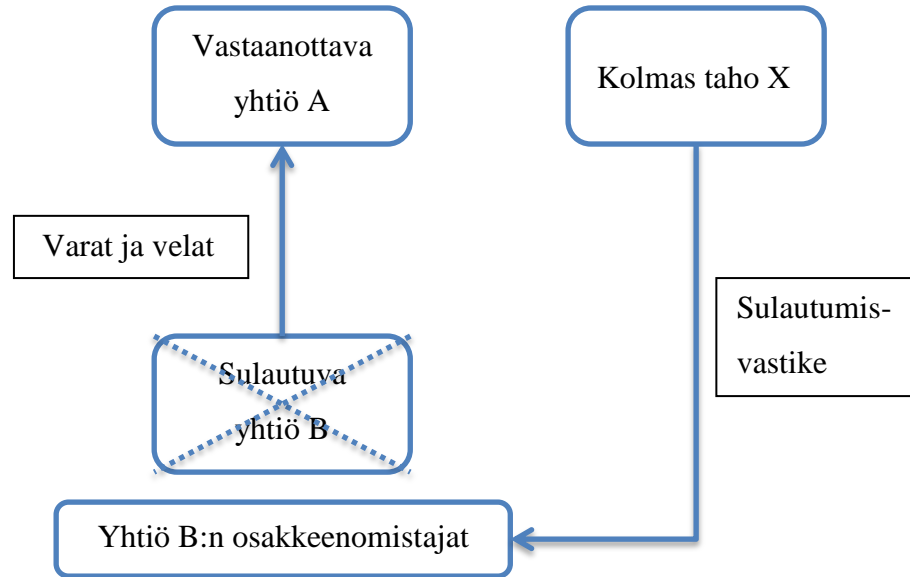


Kuvio 14. Kombinaatiosulautuminen (Lakari. 2012, 74)

Kolmikantasulautumisessa joku kolmas taho antaa vastaanottavanyhtiön puolesta sulautumisvastikkeen sulautuvanyhtiön osakkeenomistajille.

Kolmikantasulautuminen on tarkoitettu lähinnä sellaisia tilanteita varten, joissa moniportaisen konsernin ylin emoyhtiö antaa sulautumisvastikkeen tytäryhtiönsä

puolesta. Kolmikantasulautuminen on havainnollistettu kuviossa 15. (Lakari. 2012, 71.)



Kuvio 15. Kolmikantasulautuminen (Lakari. 2012, 75)

4 CASE: MILECTRIA OY

4.1 Tutkimusaineisto

Tämän tutkimuksen aineistonhankintamenetelminä käytettiin havainnointia sekä haastatteluja. Havainnoinnin avulla saadaan välitöntä tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä luonnollisessa ympäristössä. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa havainnointimenetelmänä käytetään useimmiten osallistuvaa havainnointia, jota tehdään kenttätutkimuksena tutkittavien ehdoilla. Osallistumisen aste voi vaihdella täydellisestä osallistumisesta havainnointiosallistumiseen. Havainnoinnin haasteena on tärkeää pitää erillään havainnot sekä omat tulkinnat tehdyistä havainnoista. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara. 2012, 212-217.)

Tässä opinnäytetyössä havainnointi on ollut toisen opinnäytetyön tekijän osalta objektiivista sekä tarkkailevaa ja toisen tekijän osalta aktiivista sekä osallistuvaa. Toinen tutkimuksen toteuttajista on yksi Milectria Oy:n osakkeenomistajista sekä yritysjärjestelyjen suunnittelutiimin jäsen, joten hän on tehnyt vapaamuotoisia havaintoja yritysjärjestelyjen suunnittelusta Milectria Oy:ssä pitkällä aikavälillä. Lisäksi hän on tehnyt osallistuvaa ja aktiivista havainnointia Milectria Oy:n hallituksen kokouksissa, joissa hän on ottanut kantaa käsiteltäviin aiheisiin, pitänyt yllä avointa sekä aitoa keskustelua ja antanut kehitysehdotuksia suunnitelmiin. Tutkimuksen tekijä on myös laatinut kokouksista muistiot, joita on käytetty tämän opinnäytetyön havainnointiaineistona. Hallituksen kokoukseen osallistuvat jäsenet ovat olleet kokouksien aikana tietoisia siitä, että kokouksessa käsiteltäviä asioita hyödynnetään opinnäytetyöhön.

Hallituksen kokouksista tutkijat eivät ole saaneet konkreettista tutkimusaineistoa empiriaosuutta varten, vaan kokouksissa käsiteltäviä asioita on tässä opinnäytetyössä hyödynnetty suuntaviivoina. Kokouksista tutkijat ovat saaneet selville yrityksen ongelman, joka on ollut eri yritysjärjestelymuotojen periaatteet sekä vaikutus yritykseen. Voidaankin siis sanoa, että tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut antaa apua Milectria Oy:n ongelmanratkaisuun esittelemällä eri yritysjärjestelymuotoja tukemaan yrityksen kasvustrategiaa. Tutkimuksen

tavoite on ollut konkretisoida yritysostoprosessia eli kuinka Milectria Oy:n tulisi toimia ostajan roolissa yritysjärjestelytilanteessa. Opinnäytetyön toteutus on tapahtunut vuorovaikutuksessa Milectria Oy:n kanssa ja tutkimustuloksia on raportoitu yritykseen säännöllisesti, sillä yrityksen toiveena on ollut toteuttaa yritysostoprosessi lähitulevaisuudessa.

Toinen opinnäytetyön tekijä on itsekin Milectria Oy:n työntekijä ja hän on tehnyt havaintoja yritysjärjestelyjen suunnittelun edistymisestä viikoittaisissa toimihenkilöpalavereissa, joissa yrityksen toimihenkilöille on kerrottu yritysjärjestelyjen etenemisestä Milectria Oy:ssä. Näissä palavereissa tekijä ei ole ottanut kantaa yritysjärjestelyihin liittyviin asioihin, vaan on tarkkaillut sivusta etenkin niistä tiedottamista sekä niiden etenemistä viikkotasolla.

Tutkimukseen kerättiin aineistoa myös haastattelujen avulla. Haastattelut toteutettiin verkkokyselynä sekä avoimina haastatteluina. Verkkokyselyn periaatteena on lähettää tutkittaville kysely, jonka he täyttävät ja lähettävät takaisin tutkijalle. Menettelyn etuina voidaan pitää sen nopeutta sekä vaivatonta aineiston saantia. Kysymykset voidaan muotoilla avoimiksi, monivalintakysymyksiksi tai asteikkoihin perustuviksi kysymyksiksi. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara. 2012, 196-200.)

Teimme verkkokyselyn case –yrityksemme toimitusjohtajalle Tomi Kaukoselle. Valitsimme kyselyn toteutustavaksi verkkokyselyn, sillä näin ollen annoimme vastaajalle aikaa perehtyä kysymyksiin ennen vastaamista. Kyselylle määriteltiin kuitenkin aikaraja, jonka puitteissa se oli palautettava. Laadimme verkkokyselyn kysymykset yksinkertaisiksi, mutta täsmällistä vastausta vaativiksi avoimiksi kysymyksiksi. Kyselyllä pyrittiin kartoittamaan mahdollisimman tarkasti Kaukosen näkemys Milectria Oy:n toimitusjohtajana yrityksen kasvustrategiasta. Kyselyn vastauksia on purettu työmme empiriaosuudessa.

Avoimessa haastattelussa haastattelija selvittää haastattelijan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan, kun ne tulevat aidosti vastaan avoimessa keskustelussa. Haastattelulla ei ole pysyvää aihetta, vaan se voikin vaihdella keskustelun kuluessa. Avointa haastattelua voisi luonnehtia keskusteluksi. Haastattelulla ei ole kiinteää runkoa ja keskustelun ohjaaminen jää

haastattelijan vastuulle, jotta hän pääsee haastattelun avulla haluttuun lopputulokseen eli saa vastauksen haastattelun alkuperäiseen tarkoitukseen. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara. 2012, 209.)

Suoritimme tutkimuksen tueksi avoimia haastatteluja Suomen Yrittäjille sekä Hämechamberille saadaksemme ulkopuolisen, ammattimaisen näkemyksen koskien yritysjärjestelymuotojen soveltuvuutta Milectria Oy:n tapaukseen. Suoritimme haastattelut puhelinhaastatteluina ja haastattelut dokumentoitiin muistioiksi puheluiden jälkeen. Haastatteluilla pyrittiin vahvistamaan sekä täydentämään teoriaosuudessa käsiteltyä tietoa eri yritysjärjestelymuodoista.

4.2 Milectria Oy

Toimeksiantajamme Milectria Oy on yksityinen elektroniikkateollisuusalan yritys, joka työllistää kansainvälisesti noin 200 henkilöä. Näin ollen se kuuluu keskisuuriin yrityksiin. Milectria Oy:n toiminta alkoi vuonna 2004 Parolassa sopimusvalmistuksella puolustus- ja turvallisuusalan palvelujen teknologiatuottaja Patria Oyj:n kanssa. Tuotanto keskittyi tuolloin kaapeli- ja johdinsarjojen valmistukseen ja yritys työllisti kymmenen henkilöä. Yritys kasvoi nopeasti ja seuraavien vuosien aikana toimintaa laajennettiin myös teollisuuskojeistojen valmistukseen. Yrityksen kasvaessa sen toimintaa laajennettiin myös ulkomaille sekä Viroon että Sloveniaan. Kokonaisvaltaisemman palvelun tarjoamiseksi Milectria Oy hankki suunnitteluohjelman asiakkaiden tilaaminen tuotteiden suunnitteluun.

Tänä päivänä Milectria Oy on osaamiseen ja korkealaatuiseen työhön panostava, kasvava sähköjärjestelmien valmistaja. Suunnittelun ja valmistuksen lisäksi yritys kehittää tuotteita asiakkailleen vaativiin olosuhteisiin puolustusväline- ja sotilastarvike- sekä teollisuuskäyttöön. Milectria Oy:n asiakaskunta koostuu maailmanlaajuisesti omien alojensa arvostetuimmista yrityksistä.

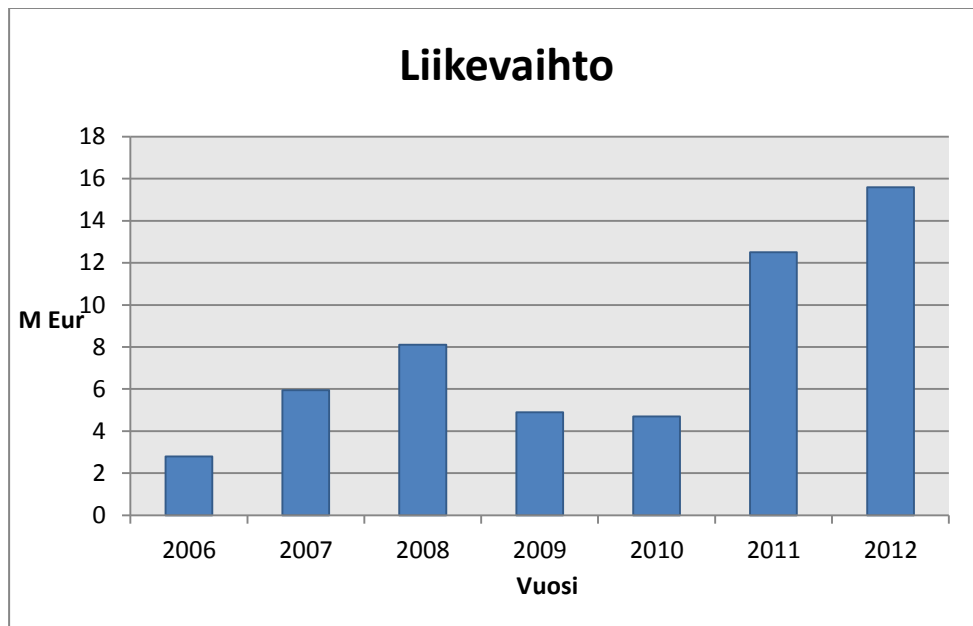
Asiakaslähtöisyys ja joustavuus ovat Milectria Oy:n toiminnan kulmakiviä. Muita yrityksen arvoja ovat:

- laatu
- jäljitettävyys

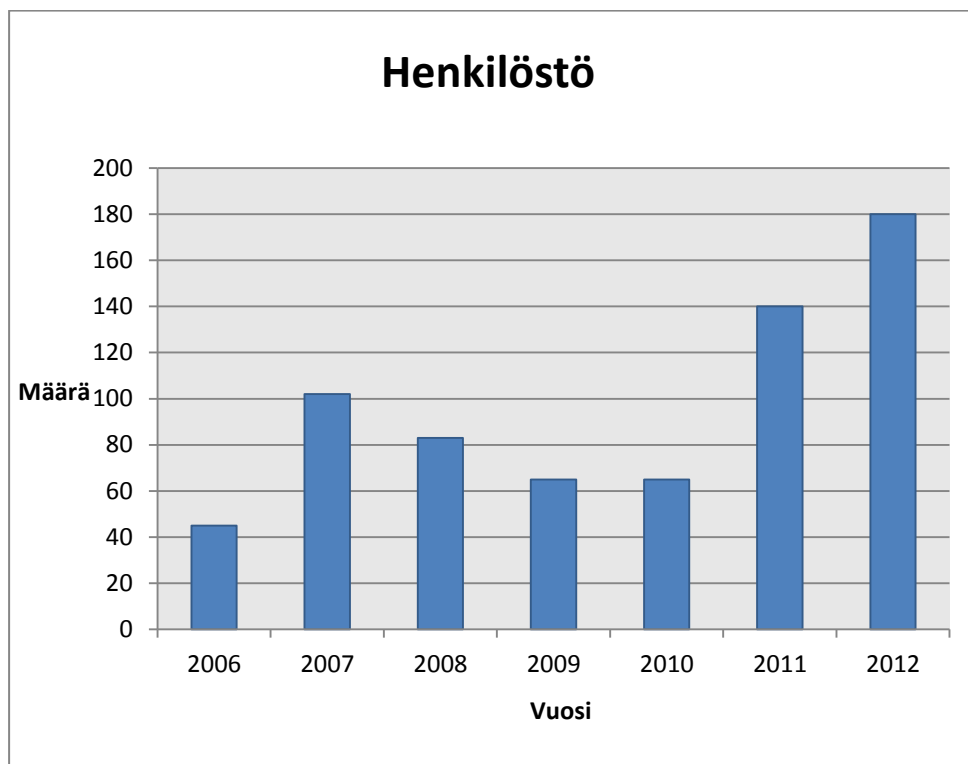
- nopeus.

4.3 Milectria Oy:n kasvustrategia

Milectria Oy on kasvanut yhdeksässä vuodessa kymmenen henkilöä työllistävästä pienyrityksestä toimialallaan maailmanlaajuisesti kansainväliseksi merkittäväksi yritykseksi. ”Milectria Oy toimii alihankinta-alalla ja on siten täysin riippuvainen asiakkaidensa tilauskannasta. Mikäli asiakkaiden liiketoiminnat kehittyvät suotuisasti ja Milectria onnistuu hyvin asiakkaidensa palvelemisessa, myös Milectrian mahdollisuudet omien toimintojen kasvattamiseen ovat hyvät”, Milectria Oy:n toimitusjohtaja Tomi Kaukonen kiteyttää. Liikevaihdon sekä henkilöstön määrän kehitystä on kuvattu alla olevissa taulukoissa kolme ja neljä.



Taulukko 3. Milectria Oy:n liikevaihdon kehitys



Taulukko 4. Milectria Oy:n henkilöstömäärän kehitys.

Liiketoiminnan kasvattaminen on edelleen yksi yrityksen strategisista päätavoitteista. Kasvustrategian mukaan Milectria Oy:tä tullaan arvostamaan markkinajohtajana sekä halutuimpana yhteistyökumppanina omalla toimialallaan. Tomi Kaukonen sanoo yrityskasvun mahdollistavan paremman palvelutason Milectria Oy:ltä asiakkaalle ja täten tämän vievän yritystä kohti sen visiota: olla alan halutuin yhteistyökumppani. ”*Asiakas halutaan vakuuttaa siitä, että Milectrialla on halu ja että Milectria pystyy hallitsemaan tarvittaessa myös suurempia kokonaisuuksia*”, Kaukonen painottaa. Yritys kehittää palveluntarjontaansa jatkuvasti ja kasvattaa toimintaansa edelleen.

Kasvuhakuisuus on sekä sisäistä, orgaanista kasvua tavoittelevaa että epäorgaanista kasvua. Orgaaniseen kasvuun pyritään sitoutumalla asiakkaisiin tuottamalla heille kilpailuetua, jonka synnyttää tuotekehitys sekä laadun jatkuva parantaminen. Tomi Kaukonen toteaa: ”*Liiketoiminnan kasvaminen mahdollistaa suurempien volyymien hallitsemista sekä sillä pyritään vaikuttamaan yleisen kustannustason hallintaan materiaaleissa ja työkustannuksissa.*” Kaukonen

kertoo, että Milectria Oy:n tähänastinen kasvustrategia on perustunut orgaaniseen kasvuun. ”*Tämä toiminta säilyy edelleen tärkeimpänä painopisteenä*”, Kaukonen jatkaa.

Kasvua tukemaan Milectria Oy on ohjannut resursseja enemmän aktiiviseen markkinointityöhön ja yrityksen markkinointistrategiaa on terävöitetty. Tätä varten yrityksessä aloitti vuoden 2013 alussa myyntipäällikkö markkinoimaan uutta Milectria Quickstock –palvelua sekä tekemään uusasiakashankintaa. Kaukonen uskoo, että markkinointityöhön panostamisella ja uusasiakashankinnalla on suotuisia vaikutuksia tulevaisuudessa.

Milectria Oy hakee jalansijaa toiminnalleen myös laajentamalla uuteen liiketoiminta-alueeseen kiinteistökeskuksien valmistajana. ”*Milectrialla on osaaminen ja kyky uuden tuotealueen hallitsemiseen. Uusi tuotealue tuo myös tärkeän uuden tukijalan liiketoiminnalle ja pienentää riskiä jonkin olemassa olevan asiakkaan liiketoiminnan pienentymisestä*”, Kaukonen perustelee.

Puhuttaessa kasvuun liittyvistä riskeistä, Kaukonen mainitsee muun muassa organisaation sekä rahoituksen hallinnan. *Liiketoiminnan muutos mihin tahansa suuntaan on aina haaste yritykselle. Olisi erittäin tärkeää, että liiketoiminnan muutoksiin reagoitaisiin ajoissa. Liiketoiminnan kasvaessa myös yrityksen käyttöpääomat ovat tiukoilla*”, Kaukonen täsmentää.

4.3.1 Yritysjärjestelyt kasvustrategian tukena

Milectria Oy on kasvanut toimintansa aikana moninkertaisesti ja kasvun sekä tukijalkojen mahdollisuuksia on kartoitettu vuosien saatossa aktiivisesti.

Yrityksen toimiessa erittäin monipuolisella toimialalla, laajentumismahdollisuuksia on monia myös epäorgaaniseen kasvuun yrityskauppojen avulla. Milectria Oy:n tällä hetkellä valmistamat tuotteet vaativat hyvin korkeatasoista osaamista ja täten yrityksen resurssit muuhun sähkötekniseen osaamiseen ovat erittäin hyvät.

Yksi Milectria Oy:n osakkeenomistajista osti kesällä 2012 osuuden kiinteistökeskuksia valmistavasta sähköteollisuusalan yrityksestä Mileco Oy:stä.

Mileco Oy on perustettu 13.6.2012 ja se toimii Valkeakoskella. Yrityksen tuotantoon kuuluu kiinteistö- ja teollisuuskeskukset ja se työllistää 12 henkilöä. Vuonna 2012 yrityksen liikevaihto oli 0,6 miljoonaa euroa ja vuonna 2013 sen on arvioitu nousevan noin kahteen miljoonaan euroon.

Ostaja näki Mileco Oy:ssä potentiaalia ja mahdollisuuden liiketoiminnan kehitykseen ja kasvuun. Liiketoiminnan kasvun vauhdittamiseksi yritys kaipasi lisää resursseja ja tästä syystä pohdittiin yhteistyötä toisen yrityksen kanssa. Milectria Oy:llä katsottiin olevan resursseja, mahdollisuuksia sekä halua viedä Mileco Oy:n toiminta uudelle tasolle. ”*Uskomme, että Milectrialla on nykyisen kiinteistökeskusten tuotannolle annettavaa tuotannon kehittämisen sekä tuotteiden myynnin osalta. Uskomme että onnistuessamme pystymme kasvattamaan uutta liiketoimintaa merkittäväksi osaksi Milectrian toimintoja*”, Kaukonen arvelee.

Milectria Oy:n hallituksen kokouksen esityslistalle kirjattiin syksyllä 2012 ehdotus kahden liiketoiminnan yhdistämisestä, jonka hallitus myöhemmin hyväksyi. Milectria Oy:n johto määritteli tavoitteet kiinteistökeskusten valmistukselle: ”*Ensimmäisenä tavoitteena on liiketoiminnan kaksinkertaistaminen nykyisestä ja saaminen kannattavaksi. Tämän jälkeen toiminnan kasvattaminen ja kehittäminen jatkuu. Visiona on että olemme toimialan halutuin kumppani kiinteistökeskusten valmistuksessa ja Milectria tunnetaan hyvin asiakkaiden keskuudessa*”, Kaukonen sanoo.

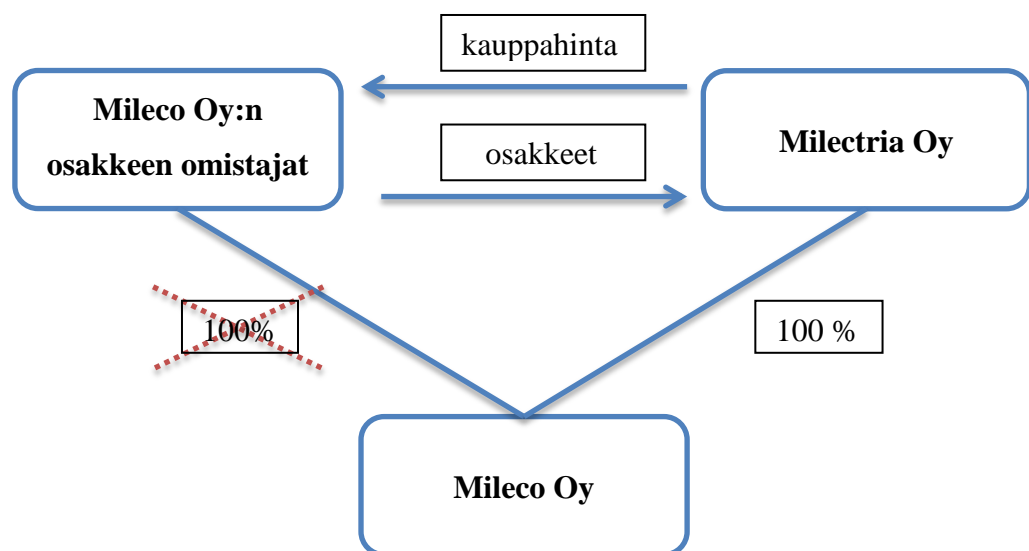
Järjestelyjä lähdettiin viemään molemmissa yrityksissä tämän jälkeen asteittain eteenpäin. Kaukonen kertoo yritysjärjestelyjen olleen haasteellisia: ”*Yritysjärjestelyjen suunnittelu ja toteuttaminen on vienyt paljon aikaa. Toimintojen integroiminen Milectrian järjestelmään vaatii yllättävän paljon resursseja. Opinnäytetyön odotetaan tuovan ratkaisuehdotuksia kysymyksiin, miten liiketoiminnat kannattaa yhdistää.*”

4.4 Yritysjärjestelyvaihtoehdot

Tutkimuksen teoriaosuuden toisessa luvussa esittelimme yritysjärjestelymuotoja, jotka mielestämme ovat mahdollisia case-yrityksen ongelman ratkaisemiseksi.

Seuraavaksi pohdimme esiteltyjen yritysjärjestelymuotojen soveltuvuutta Milectria Oy:n tilanteeseen.

Osakekaupassa Milectria Oy maksaisi kauppahinnan Mileco Oy:n osakkeenomistajille yrityksen osakekantaan vastaan. Osakekaupan jälkeen Mileco Oy on Milectria Oy:n tytäryhtiö, jonka osakkeet siirtyvät Milectria Oy:n omistukseen ja hallintaan. Milectria Oy vastaa Mileco Oy:stä sijoittamallaan pääomallaan eli kauppahinnalla. Milectria Oy:n ja Mileco Oy:n välinen osakekauppa on havainnollistettu kuviossa 16.



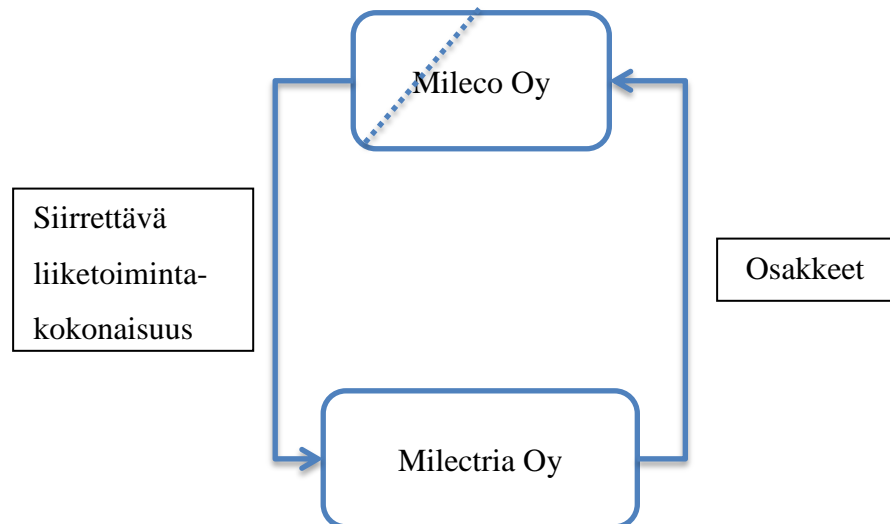
Kuvio 16. Osakekauppa (Manninen. 2001, 295) (Immonen. 2011, 33-34)

Teoriaosuudessa kerroimme, osakekauppaan liittyvistä tuntemattomien velkojen ja vastuiden osalta, joita myyjätaho ei tiedä. Osakekauppaan liittyvät riskit ovat kuitenkin pieniä, sillä myyjätaho toimii osakkeenomistajana kummassakin yrityksessä. Kauppakirjaan on kuitenkin oleellista ottaa ehto, jossa Mileco Oy:n osakkeenomistajat vakuuttaa ja vastaa, ettei Mileco Oy:llä ole kauppakirjan

ulkopuolisia velkoja tai vastuuta. Mikäli näitä kuitenkin ilmaantuu, on Milectria Oy:llä oikeus vaatia näiden osalta kauppahinnan alentamista.

Osakkeenomistajan vaihdos ei vaikuta Mileco Oy:n operatiiviseen toimintaan vaan se jatkaa osakekaupan jälkeen kuten ennenkin. Tämä tarkoittaa myös sitä, että velallinen eli Mileco Oy ei vaihdu ja kauppaan ei täten tarvita velkojien erillistä suostumusta. Osakekauppa ei tuo kuitenkaan Milectria Oy:lle sen tavoittelemaa liiketoiminnallista kasvua. Milectrian toimitusjohtajan Kaukonen kertoikin liiketoiminnan kasvamisen mahdollistavan suurempien volyymien hallitsemista ja että asiakas halutaan vakuuttaa siitä, että Milectria Oy:llä on halu sekä kyky hallita tarvittaessa myös suurempia kokonaisuuksia. Suljemme pois vaihtoehdon osakekaupasta, sillä se ei tuo Milectria Oy:lle kasvun kautta tulevaa uskottavuutta markkinoille.

Liiketoimintasiirrossa Mileco Oy siirtäisi kiinteistökeskusten valmistuksen Milectria Oy:öön saaden vastineeksi tämän osakkeita. Milectria Oy:n ja Mileco Oy:n välinen liiketoimintasiirto on havainnollistettu kuviossa 17.



Kuvio 17. Liiketoimintasiirto. (Lakari. 2012, 85)

Siirron yhteydessä Milectria Oy:öön siirtyisivät myös Mileco Oy:n kiinteistökeskustuotantoon kohdistuvat velat ja varaukset. Kuten teoriassa olemme

kertoneet, liiketoimintasiirrossa saattaa olla kyse liikkeen luovutuksesta, mikäli se täyttää oikeudellisen yhteyden, toiminnallisen kokonaisuuden luovutuksen sekä toiminnan keskeytymättömyyden kriteerit.

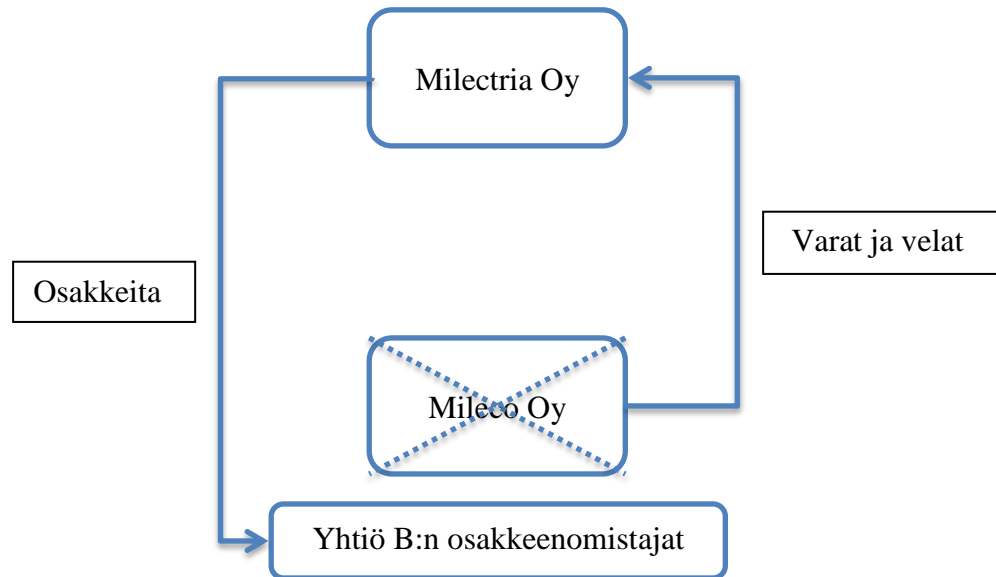
Oikeudellinen yhteys liiketoimintasiirrossa toteutuu, jos Milectria Oy:lle siirtyvä siirron yhteydessä Mileco Oy:n vaihto- tai käyttöomaisuutta. Jotta kiinteistökeskusten tuotanto olisi Milectria Oy:lle kustannustehokasta, olisi sen järkevää hankkia liiketoiminnan tueksi Mileco Oy:n valmis varasto sekä laitteet tuotannon edellytykseksi ja näin ollen oikeudellinen yhteys toteutuisi.

Kiinteistökeskusten valmistus täyttää toiminnallisen kokonaisuuden kriteerin, sillä se voi ja toimiikin tällä hetkellä Mileco Oy:ssä itsenäisenä liiketoimintakokonaisuutena. Lisäksi kummankaan liiketoimintasiirron osapuolen intressinä ei ole keskeyttää toimintaa avoimena olevan tilauskannan vuoksi. Voidaankin todeta, että liikkeenluovutuksen kriteerit täyttyvät Mileco Oy:n liiketoiminnan siirrossa.

Liikkeenluovutuksen yhteydessä työntekijöihin kohdistuvat oikeudet ja velvollisuudet siirtyisivät siirron saajalle. Tällöin Milectria Oy olisi velvollinen myös palkkaamaan Mileco Oy:n työntekijät palvelukseensa samoilla työehdoilla kuin heillä on ollut aiemminkin, ellei Milectria Oy:ssä tapahdu organisaatiomuutoksia, jotka johtavat mahdollisiin päällekkäisyyksiin työtehtävissä ja näin ollen työn pysyvään vähenemiseen. Mileco Oy:n työntekijöillä olisi tosin oikeus irtisanoutua työsuhteestaan liikkeenluovutuksen vuoksi, mutta he eivät saisi vastustaa siirtymistä Milectria Oy:n palvelukseen ilman irtisanoutumista.

Liiketoimintasiirrossa ostaja antaa liiketoiminnasta vastineeksi osakkeitaan. Milectria Oy:n osakkeet ovat yksityisten osakkeenomistajien hallussa, eikä yhtiö itse omista osakkeitaan. Näin ollen Milectria Oy:n tulisi laskea liikkeelle uusia osakkeita, joita se luovuttaisi vastineeksi liiketoimintasiirrosta Mileco Oy:lle. Omistuspuhjan muuttaminen ei palvele osakkeenomistajia ja he eivät halua jakaa omaa osakekantaansa Mileco Oy:lle. Tämän vuoksi suljemme liiketoimintasiirron pois yritysjärjestelyvaihtoehdoista.

Absorptiosulautumisessa Mileco Oy sulautuisi Milectria Oy:öön. Sulautumisen yhteydessä Mileco Oy purkautuisi ja Milectria Oy jatkaisi yrityksen toimintaa osana omaa yritystoimintaansa. Sulautumisen jälkeen Mileco Oy lakkaisi olemasta ja kaikki sen varat sekä velat siirtyisivät sellaisinaan Milectria Oy:lle ilman selvitysmenettelyä. Milectria Oy:n ja Mileco Oy:n välinen absorptiosulautuminen on havainnollistettu kuviossa 18.



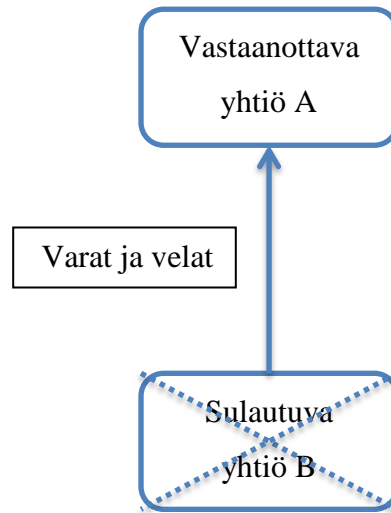
Kuvio 18. Absorptiosulautuminen (Lakari. 2012, 72)

Samoin kuin liiketoimintasiirrossa, absorptiosulautumisessa sovelletaan liikkeenluovutuksen periaatetta.

Teoriaosuudessa viittasimme osakkeenomistajien yhdenvertaisen kohtelun vaatimukseen, joka edellyttää sulautuvan yhtiön osakkeenomistajat oikeuden jatkaa vastaanottavan yhtiön osakkeenomistajina. Kuten liiketoimintasiirron yhteydessä, Milectria Oy:n osakkeenomistajat eivät halua omistuspohjaan muutoksia ja näin ollen absorptiosulautuminen ei ole vaihtoehto Milectria Oy:n ongelman ratkaisemiseksi.

Tytäryhtiösulautumisessa emoyhtiön tulee omistaa sulautuvan yhtiön osakekanta kokonaisuudessaan ennen sulautumismenettelyä. Tämän johdosta Milectria Oy:n tulisi ensiksi tehdä osakekauppa Mileco Oy:n osakkeenomistajien kanssa, jolloin

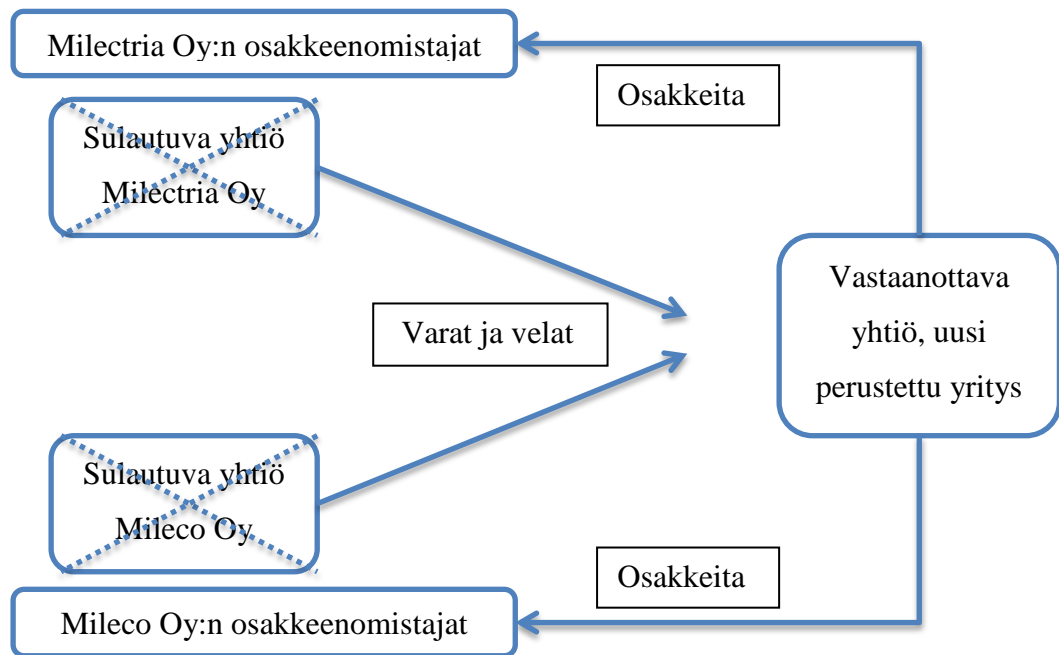
tytäryhtiösulautuminen olisi mahdollista. Tytäryhtiösulautuminen toteutuu muuten samalla tavalla kuin absorptiosulautuminen, mutta osakevaihtoa ei tapahdu, sillä Milectria Oy omistaa osakekannan jo ennen sulautumista. Milectria Oy:n ja Mileco Oy:n välinen tytäryhtiösulautuminen on havainnollistettu kuviossa 19.



Kuvio 19. Tytäryhtiösulautuminen (Lakari. 2012, 73)

Pois suljimme vaihtoehdon tytäryhtiösulautumisesta, koska toteutustapa on melko työläs. Ennen varsinaista tytäryhtiösulautumismenettelyä tarvitsee Milectria Oy:n suorittaa osakekauppa Mileco Oy:n kanssa.

Kombinaatiosulautumisessa Milectria Oy sekä Mileco Oy perustaisivat uuden yrityksen. Uusi yritys toimisi vastaanottavana yrityksenä, johon Milectria Oy sekä Mileco Oy sulautuisivat. Sulautumisessa Milectria Oy:n sekä Mileco Oy:n varat sekä velat siirtyvät uuteen perustettuun yritykseen. Uuden perustetun yrityksen osakekanta jakaantuisi Milectria Oy:n sekä Mileco Oy:n osakkeenomistajien kesken. Sulautumisen jälkeen Milectria Oy sekä Mileco Oy lakkaisivat olemasta. Milectria Oy:n ja Mileco Oy:n välinen kombinaatiosulautuminen on havainnollistettu kuviossa 20.

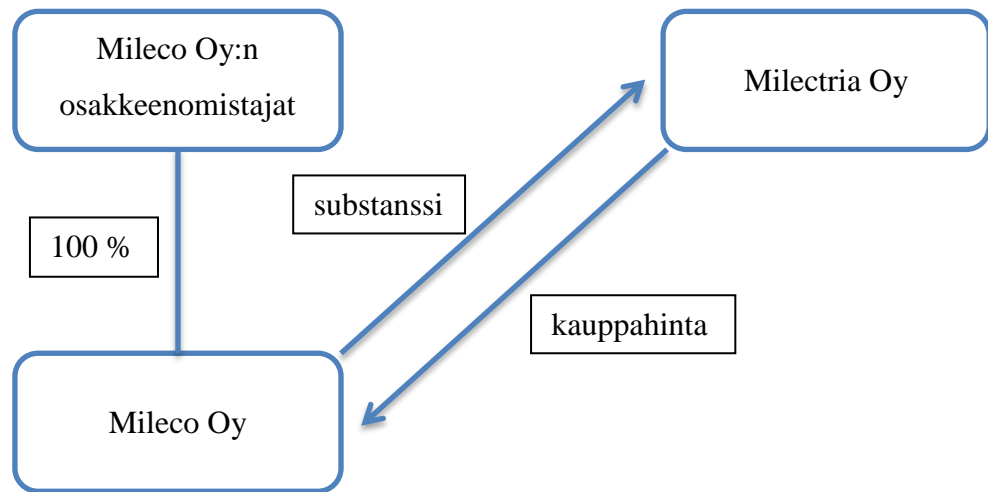


Kuvio 20. Kombinaatiosulautuminen (Lakari. 2012, 74)

Myös tässäkin Milectria Oy:n osakkeenomistajien omistusosuuksiin sekä -pohjaan tulisi uudessa yrityksessä muutoksia. Tämä olisi myös Milectria Oy:n sekä Mileco Oy:n organisaatioita ajatellen hankala hallita, joten emme suosittele Milectria Oy:lle sovellettavaksi kombinaatiosulautumista.

Kolmikantasulautuminen suljetaan pois vaihtoehdoista, koska tässä tapauksessa ei ole kolmatta tahoja, joka antaisi sulautumisvastiketta.

Liiketoimintakauppa vastaa aiemmin kerrottua liiketoimintasiirtoa, mutta liiketoiminnasta maksettu vastike on rahaa, ei osakkeita. Milectria Oy maksaisi Mileco Oy:lle sen liiketoiminnasta vastineeksi kauppahinnan. Milectria Oy:n ja Mileco Oy:n välinen liiketoimintakauppa on havainnollistettu kuviossa 21.



Kuvio 21. Liiketoimintakauppa (Lakari. 2012, 11)

Kauppahinnassa otetaan huomioon Mileco Oy:tä mahdollisesti rasittavat velat sekä vastuut. Liiketoimintakaupasta tehtäisiin perussopimus pääkauppakirjaksi ja tämän lisäksi mahdollisesti Mileco Oy:n luovutettavasta kiinteästä omaisuudesta erilliset luovutuskirjat omistajavaihdoksen kirjaamista varten. Luovutuskirjoissa määritellään, mitkä Mileco Oy:n kiinteän omaisuuden osat kuuluvat yritysten väliseen kauppaan.

Osapuolet määrittelevät velkojen ja vastuiden siirtymisestä kaupan yhteydessä. Milectria Oy voisi ottaa osana kauppahintaa Mileco Oy:n mahdollisia velkoja ja vastuuta itselleen ja näin ollen pienentää kauppahintaa. Velkojen siirtämiseen täytyy kuitenkin olla velkojien hyväksyntä, jotta Mileco Oy voidaan vapauttaa velkavastuusta. Milectria Oy pystyisi hyödyntämään kauppahinnan verotuksessa, koska se pienentää verotettavaa tuloa.

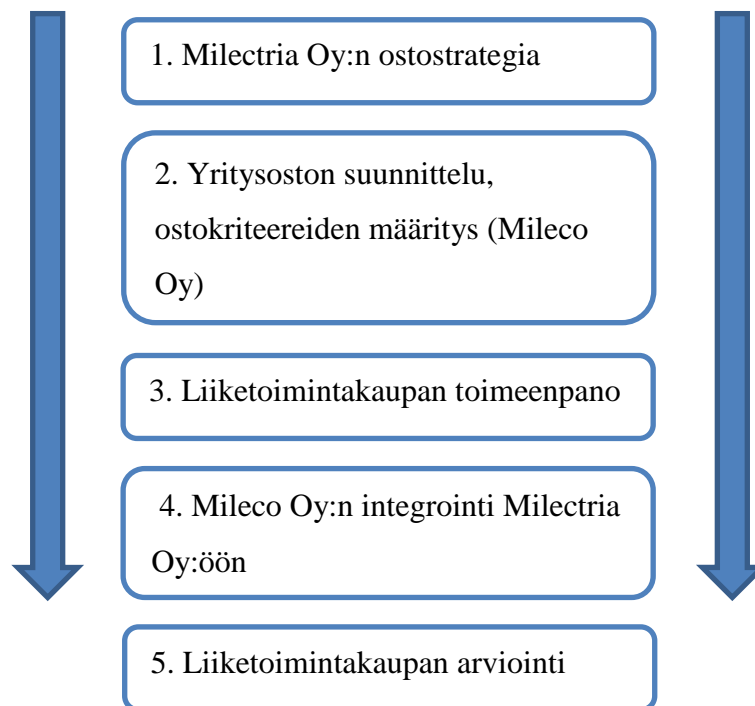
Kuten liiketoimintasiirrossa, myös liiketoimintakaupassa sovelletaan liikkeenluovutuksen periaatteita. Näin ollen Milectria Oy:lle siirtyisi työoikeudellinen vastuu Mileco Oy:n henkilöstöstä. Kaupan yhteydessä Milectria Oy saa myös ostettuun liiketoiminta-alueeseen liittyvän varallisuuden, eli muun muassa Mileco Oy:n koneet ja varasto. Edellä esitellyistä vaihtoehdoista

päädymme suosittamaan liiketoimintakaupan valintaa Milectria Oy:n ongelmanratkaisua varten.

4.5 Tulos, johtopäätökset ja toimintasuunnitelma

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli tutkia, miten eri yritysjärjestelymuodot tukevat Milectria Oy:n kasvustrategiaa. Tutkimustyömme ja -aineiston perusteella teimme johtopäätöksen, että liiketoimintakauppa olisi kaikista esitellyistä yritysjärjestelymuodoista järkevin valinta Milectria Oy:n toimintaperiaatteeksi. Liiketoimintakaupassa Mileco Oy:n koko liiketoimintakokonaisuus ja osaaminen siirtyvät Milectria Oy:öön. Myös tarvittava kalusto ja varasto kuuluvat kauppaan. Näin ollen Milectria Oy saa haluttua kasvua sekä uuden tukijalan toiminnalleen. Milectria Oy:n osakkeenomistajien tahtona on maksaa liiketoiminnasta kauppahinta osakevastikkeen sijaan. Lisäksi liiketoimintakaupan menettely oli mielestämme helppo ja selkeä toteuttaa molempien kaupan osapuolten ja heidän sidosryhmiään ajatellen. Nämä tekijät olivat ratkaisevia yritysjärjestelymuodon valinnassa.

Opinnäytetyötä on tehty vuorovaikutuksessa Milectria Oy:n kanssa ja sekä yritys ja tutkimus ovat täydentäneet toisiaan tutkimustyön varrella. Seuraavaksi esittelemme, miten yritys on tutkimustyömme perusteella lähtenyt jo integroimaan teoriassa esiteltyä yritysostoprosessia omaan toimintaansa sekä mielipiteemme, miten sen tulisi jatkossa edetä yritysostoprosessi –mallin mukaisesti.



Kuvio 22. Yritysostoprosessi (Bäck, Karsio, Markula, Palmu. 2009, 26)

Yllä olevassa kuviossa 22 on esitelty yritysostoprosessi Milectria Oy:n ja Mileco Oy:n välillä. Kuten teoriaosuudessa aiemmin on mainittu, yritysostoprosessi alkaa yritysoston strategian määrittämisellä. Milectria Oy:llä ei ole erillistä yritysostostrategiaa määritelty, sillä ennen kuin yritykselle ehdotettiin mahdollisuutta yrityskauppaan, ei yritys ollut järjestelmällisesti suunnitellut yritysostoa. Milectria Oy:n kasvustrategia kuitenkin tukee uuden liiketoiminnan hankintaa. Milectria Oy:llä on halua kasvaa uudelle liiketoiminta-alueelle kiinteistökeskusten valmistajana sekä kokee tärkeänä osana uusien tukijalkojen saamisen omalle toiminnalleen pienentämällä riskiä jonkin olemassa olevan asiakkaan liiketoiminnan pienentymisestä.

Myös yritysostoprosessin toista vaihetta on Milectria Oy:ssä lähdetty viemään eteenpäin. Milectria Oy on hallituksen kokouksissa määritellyt ostettavan yrityksen, Mileco Oy:n, ominaisuudet, eli toisin sanoen ostokriteerit. Ostokriteerien avulla Milectria Oy määritteli konkreettisesti Mileco Oy:n

hankinta-arvon omalle toiminnalleen. Ominaisuuksissa käsiteltiin Mileco Oy:n seuraavat osa-alueet:

- valmistettavat tuotteet
- koko
- kasvupotentiaali
- taloudellinen tilanne.

Milectria Oy:llä on korkeatasoista sähköosaamista jo valmiiksi, joka tarkoittaa uuden liiketoiminta-alueen, kiinteistökeskusten valmistuksen, olevan tarvittaessa helposti omaksuttavissa nykyiseen tuotantoon. Kiinteistökeskusten valmistuksessa tarvittava osaaminen täydentäisi Milectria Oy:n nykyistä osaamista. Lisäksi kiinteistökeskukset istuvat hyvin Milectrian tämänhetkiseen palveluntarjontaan.

Milectria Oy:ssä kartoitettiin myös Mileco Oy:n tämänhetkistä kokoa sekä kasvupotentiaalia yrityksen henkilöstömäärän sekä liikevaihdon osalta. Näitä tekijöitä verrattiin markkinoilla toimivien yritysten kokoon ja liikevaihtoon sekä Milectria Oy:n osakkeenomistajien toimialan tuntemukseen. Ostopäätökseen vaikuttavia kriteerejä oli alan tulevaisuuden näkymät: miten Mileco Oy pystyy vastaamaan yleiseen alan kehitykseen sekä onko yrityksen tarjoamilla tuotteilla kysyntää myös jatkossa. Milectria Oy:n toimitusjohtaja Kaukonen arvioikin, että Milectria Oy:llä on kiinteistökeskusten tuotannolle paljon annettavaa sekä myynnin, markkinoinnin että tuotteiden kehityksen saralla. Hän uskoi myös, että kiinteistökeskusten valmistus olisi tulevaisuudessa merkittävä osa Milectria Oy:n liiketoimintaa.

Yritysostoprosessin toisen vaiheen yritysoston suunnittelussa Milectria Oy on tehnyt tiivistä yhteistyötä opinnäytetyöntekijöiden kanssa. Yritysoston suunnittelussa yritys hyödyntää opinnäytetyötutkimusta ja sen tuloksia eri yritysjärjestelymuodoista. Tutkimuksen perusteella tekijät ovat alustavasti ehdottaneet liiketoimintakauppaa potentiaalisena yrityskauppana, mutta lopullisia päätöksiä yrityksessä ei vielä ole tehty, joten suunnittelu on vielä sen osalta kesken. Kuten Milectria Oy:ssä on kuitenkin nimetty suunnittelutiimi

yrityskaupan toteuttamista varten. Suunnittelutiimi koostuu yrityksen osakkeenomistajista sekä johdosta.

Teoriaosuudessa käsitelimme, miten yritysostoprosessin toimeenpano-osuus etenee yrityskaupassa. Tähän kuuluvat muun muassa yrityskauppaneuvottelujen toimeenpano myyjän ja ostajan välillä, hankkeen luottamuksellisuudesta ja salassapitovelvollisuudesta sopiminen, aiesopimuksen tekeminen sekä due diligence –ehdosta sopiminen.

Yritysostoprosessin kolmas, eli toimeenpanovaihe käynnistyi Mileco Oy:n osalta silloin, kun se ilmoitti halukkuutensa liiketoimintojen yhdistämiseen Milectria Oy:n kanssa. Tämän jälkeen ehdotus kirjattiin Milectria Oy:n hallituksen esityslistalle ja selvitys kaupan mahdollisuudesta sai yrityksessä alkunsa. Koska Mileco Oy:n osake-enemmistön hallitsija on yksi Milectria Oy:n osakkeenomistajista, yrityksestä annettuja tietoja on voitu Milectria Oy:ssä pitää luotettavina. Poiketen teoriaosuudessa esitellystä muodollisesta yrityskaupan toimeenpanoprosessista kauppaneuvotteluineen sekä salassapitovelvollisuuksineen, Mileco Oy:n ja Milectria Oy:n väliset kauppaneuvottelut ovat olleet epämuodollisia keskusteluja, joissa yhdessä on mietitty parasta lopputulosta Mileco Oy:n liiketoiminnan jatkuvuuden ja Milectria Oy:n edun kannalta. Kauppaneuvotteluja onkin käyty prosessin edetessä vapaamuotoisesti suunnittelun aloittamisesta saakka.

Neljäs vaihe, eli uuden liiketoiminnan integrointi ja tulevan yrityskaupan valmistelu alkoi yrityksissä jo vuoden 2012 loppupuolella. Tuleva yrityskauppa on huomioitu Mileco Oy:ssä uuden toiminnanohjausjärjestelmän sisäänajossa. Mileco Oy valitsi käyttöönsä saman ohjelman, joka Milectria Oy:llä on käytössään toiminnan yhdenmukaistamisen helpottamiseksi.

Liiketoimintojen integrointivaiheen seuraaviksi toimenpiteiksi ehdotamme Milectria Oy:lle synergia potentiaalinn tunnistamisen. Milectria Oy:n sekä Mileco Oy:n yrityskaupasta syntyviä synergialähteet voisivat olla esimerkiksi suuremman markkinaosuuden sekä oston suuremman volyymin hyväksikäyttö ja päällekkäisten työtehtävien sekä toimintojen tunnistaminen.

Suuremmalla markkinaosuuden hyödyntämisellä tarkoitamme Milectria Oy:n yrityskasvun tuomaa uskottavuutta markkinoilla. Milectria Oy:n kasvaessa, tulee siitä houkuttelevampi yhteistyökumppani toimialallaan ja pystytään sitä hyödyntämään Milectria Oy:n markkinoinnissa sekä myynnissä. Yrityskasvu luo samalla myös asiakkaalle kuvan Milectria Oy:n kyvystä hallita laajempia liiketoimintakokonaisuuksia.

Hankinnassa Milectria Oy pystyisi hyödyntämään yrityskaupasta syntyvää synergiaetua tunnistamalla yhteiset tavarantoimittajat Mileco Oy:n kanssa. Tunnistamalla yhteiset tavarantoimittajat, hankinnassa pystyttäisiin neuvottelemaan paremmat hankintahinnat tavarantoimittajilta suurempien ostovolyymien johdosta.

Päällekkäisten työtehtävien tunnistaminen sekä toimintojen poistaminen Milectria Oy:ssä voisi tarkoittaa eri osien yhtenäistämistä esimerkiksi taloushallinnon sekä hankinnan osalta.

Myös yrityksiä kahden toimipaikan kartoitusta suosittelemme: onko tällä hetkellä tai tulevaisuudessa mahdollista yhtenäistää liiketoiminnat yhteisiin tiloihin. Kahdet toimitilat ovat haasteelliset yritykselle sekä organisaation hallinnan kannalta että myös kustannusten osalta. Toimipaikkojen yhdistäminen toisi myös etua muun muassa tuotannon kapasiteetin sekä kuormitusten hallintaan, mikä ilmenee tilauskannan vaihteluissa sekä kesä- ja sairauslomissa. Toimitilojen yhdistäminen mahdollistaisi myös kahden eri toimipaikan päällekkäisten työtehtävien yhtenäistämisen tavaran vastaanoton sekä lähetyksen osalta.

4.6 Toimintasuunnitelma

1. Yrityksoston suunnittelun aloitus
 - a. Yrityksostostrategian määrittäminen
2. Päätös suoritettavasta yritysjärjestelymuodosta
 - a. Tutkimuksen ehdotuksena liiketoimintakauppa
 - b. Liiketoimintakaupan vaiheiden ja sitovien lakien ja säännösten selvitys

3. Liiketoimintakaupasta tiedottaminen sidosryhmille

a. Henkilöstö- ja asiakastiedotteen laadinta

- i. Viestitään Mileco Oy:n asiakkaita, tavaran toimittajia sekä henkilöstöä
- ii. Viestitään Milectria Oy:n asiakkaita, tavaran toimittajia sekä henkilöstöä
- iii. Internetsivujen päivitys: uutiset, tiedotteet, referenssit tms.

4. Liiketoiminnan integrointivaiheen aloittaminen

a. Synergiaetujen tunnistaminen

- i. Toimitilat; yhdistäminen?
- ii. Pällekkäiset työtehtävät tuotannossa ja toimihenkilöissä
- iii. Taloushallinnon, hankintatoiminnan, tavaran vastaanoton sekä lähetyksen yhdistäminen

b. Sisäisen sekä ulkoisen viestinnän yhdistäminen

c. Organisaation kokonaisvaltainen hallinta

5. Liiketoimintakaupan toimeenpano

a. Kauppakirjan laadinta, seuraavat asiat ovat mielestämme hyvä huomioida tässä vaiheessa:

- i. Ostettavan liiketoiminnan määrittely
- ii. Luovutuskirjassa ostettavan omaisuuden määrittely sekä myös se omaisuus, joka ei kuulu kauppaan
 1. Käyttöomaisuus
 2. Vaihto-omaisuus
 3. Aineeton omaisuus
- iii. Liiketoiminnan mukana siirtyvät työntekijät
 1. Sovelletaan liikkeenluovutusperiaatetta
 2. Selvitetään päällekkäisyydet, koulutusmahdollisuudet ja uudelleensijoitusmahdollisuudet
- iv. Kauppakirjan allekirjoitus, kaupan toteutus

6. Integrointivaiheen suorittaminen sekä uuden liiketoiminnan haltuunotto
 - a. Mahdollinen toimitilojen yhdistäminen, muutto Parolaan?

7. Liiketoimintakaupan arviointi

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, mikä yritysjärjestelymuoto tukee parhaiten case-yrityksen, Milectria Oy:n kasvustrategiaa. Tutkimuksen teoriaosuuden ja siihen liittyvän tutkimustyön avulla luotiin Milectria Oy:lle kasvustrategiaa tukeva kokonaiskuva aina yritysostoprosessin aloituksesta yritysjärjestelyn valmiiseen toimintasuunnitelmaan asti.

Opinnäytetyön päätutkimus kysymys oli: mikä yritysjärjestelymuoto tukee parhaiten Milectria Oy:n kasvustrategiaa. Tutkimusongelmaa täsmentävät alatutkimuskysymykset olivat: mitä tarkoitetaan yrityksen kasvustrategialla sekä millä eri yritysjärjestelymuodoilla kaksi eri liiketoimintaa voitaisiin yhdistää. Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia teoriasta sekä empiirisestä osasta.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostui kahdesta pääluvusta, joista toinen käsitteli kasvustrategiaa, ja toinen eri yritysjärjestelymuotoja. Ensimmäisessä luvussa määrittelimme, mitä strategia tarkoittaa ja mitkä ovat strategian eri elementit. Tämän jälkeen kävimme läpi strategisen prosessin yrityksessä eli kuinka yrityksen strategia muodostetaan. Seuraavaksi esittelimme yrityksen strategisia työskentelytapoja ja kerroimme kasvun olevan yrityksen strateginen valinta. Tästä pääsimmekin yrityksen kasvustrategian määrittelyyn sekä strategisiin valintoihin, joita ovat yrityksen sisäinen eli orgaaninen kasvu tai epäorgaaninen kasvu yrityskauppojen avulla.

Tutkimuksen toisessa teoriaosuudessa käsitelimme yrityskauppatyyppien jaottelun sekä mitä eri yritysjärjestelyvaihtoehtoja on kahden eri liiketoiminnan yhdistämiseksi. Esittelimme luvussa case-yrityksemme soveltuvat yrityskaupan muodot ja esittelimme niiden pääperiaatteet vastaanottavan yrityksen näkökulmasta. Käsitelimme myös yritysostoprosessin kulkua teoriassa aina strategian valinnasta ostettavan yrityksen integrointivaiheeseen saakka.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa esittelimme case-yrityksen liikeidean, historian sekä miten yritys on kasvanut viime vuosina. Avasimme myös case-yrityksen kasvustrategian keskeisiä tavoitteita. Tutkimusosassa sovelsimme teoriaosuudessa esiteltyjä yritysjärjestelymuotoja case-yritykseen. Pohdimme, millä

yritysjärjestelymuodolla case-yritys pääsee parhaaseen lopputulokseen yrityskaupassa ja valitsimme sopivimman ratkaisun. Tämän jälkeen esittelimme yritysostoprosessin kulun case-yrityksessä valitsemaamme yritysjärjestelymuotoa hyödyntäen sekä toimintasuunnitelman yrityksen käytännön toimia varten

Opinnäytetyön tutkimusongelmaa selvitettiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän avulla. Tutkimusaineisto kerättiin osallistuvan havainnoinnin sekä haastattelujen avulla. Tutkimusaineiston valinta onnistui hyvin, sillä havainnointiaineistoa saatiin kerättyä yrityksen sisäisistä kokouksista koko opinnäytetyöprosessin ajan. Näin ollen tutkijoilla oli aina viimeisin näkemys yrityksen sisältä liittyen yritysjärjestelyjen toteutukseen. Myös haastattelujen avulla tutkimus sai lisää arvokasta tietoa sekä teoria- että empiriaosuuteen.

Tutkimus toteutettiin vuorovaikutuksessa case-yrityksen kanssa ja sekä yritys että tutkimus ovat täydentäneet toisiaan tutkimustyön varrella. Näin ollen voidaan päätellä, että tutkimustuloksetkin ovat case-yrityksen tahdonmukaisia.

Tutkimustuloksista voidaan todeta myös, että Milectria Oy:llä on hyvät lähtökohdat lähteä toteuttamaan yrityskauppaa yhdessä Mileco Oy:n kanssa ja tutkimuksen avulla yritys saa tarpeellista tietoa omiin yritysjärjestelyihinsä.

Tutkimukselle tuo lisäarvoa se, että tutkimustyötä on ja tullaan jatkossakin hyödyntämään case-yrityksessä yritysjärjestelyjä toteuttaessa. Opinnäytetyötä käytetään pääasiallisena tiedon lähteenä Milectria Oy:ssä, mutta opinnäytetyötä pystyy hyvin hyödyntämään myös muissa yrityksissä, joissa tarvitaan apua strategiatyöhön tai yritysjärjestelyihin.

Uskomme, että Milectria Oy tulee tulevaisuudessa menestymään sekä vahvistamaan entuudestaan asemaansa toimialallaan merkittävänä yrityksenä. Kiinteistökeskusten valmistuksen aloittaminen tukee yrityksen kasvustrategiaa markkinoiden halutuimpana yhteistyökumppanina, sillä toiminnan laajentaminen tuo uskottavuutta Milectria Oy:n toiminnalle.

Jatkotutkimusaiheina sekä kehitysehdotuksina ehdotamme case-yritykselle yritysjärjestelyn integroinnin suunnittelemista sekä toteutusta, yrityskaupan

onnistumisen arviointia sekä kiinteistökeskusten myynti- ja markkinointisuunnitelman tekoa.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Aaltonen, M. Jensen, R. 2012. Mr & Mrs Future ja 5 suurta kysymystä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Brandt, S. 1986. Kasvun Strategia. Helsinki: Otava Oy

Bäck, J. Karsio, T. Markula, E-M. Palmu, M. 2009 Due diligence. Onnistuneen yrityskaupan edellytys. Helsinki: KHT-Media Oy

Hirvikorpi, H. Swanljung, E. 2008. Kasvun vimma. Kaksitoista tarinaa kasvuyrityksistä. Helsinki: Talentum Media Oy

Hirsijärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Honkamäki, T. Pennanen, M. 2010. Yritysjärjestelyjen käsikirja. Kirjanpito, verotus ja yhtiöoikeus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Immonen, R. 2011 Yritysjärjestelyt. Helsinki: Talentum Media Oy

Kallunki, J-P. Niemelä, J. 2012. Osakkeen arvonmääritys. Onnistunut sijoituspäätös. Helsinki: Talentum Media Oy

Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy

Kaplan, R. Norton, D. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum Media Oy

Karlöf, B. 1996. Strategia – Suunnitelmasta toteutukseen. Porvoo: WSOY

Karlöf, B. 1986. Strategian Ydinkohdat. Ruotsi: Liber Förlag.

Laine, K. Hulkkonen V. 1994. Strategia: Ajatuksista tekoihin. Helsinki: Painatuskeskus Oy

Lakari, T. 2012. Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolvenvaihdos. Helsinki: Verotieto Oy.

- Lehtipuu, P. Monni, S. 2007. Synergia. Vastuullisen yritystoiminnan menestysmalli. Helsinki: Talentum Media Oy
- Manninen, P. 2001. Yritys vaihtaa omistajaa. Sukupolven vaihdos ja yrityskauppa käytännössä. Helsinki: Werner Söderström Oy
- Meretniemi, I. Ylönen, H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Helsinki: Kustannusyhtiö Otava
- Simons, M. Hyötyläinen, R. 2009. Keskisuuren yrityksen dynaaminen kasvumalli. Helsinki: Talentum Media Oy
- Tenhunen, L. Werner, R. 2000. Yrityskaupan käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy
- Tikkanen, H. Alajoutsijärvi, K. 2001. Kasvuyritysten osaamisten strategiat. Kehityspolkuja metalli- ja elektroniikkateollisuudesta. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy
- Ylisirniö, P. 2011. Strategian mittaaminen. Helsinki: WSOYpro Oy

Elektroniset lähteet

Finlex. Kilpailulaki 2011. [Viitattu 27.3.2013]. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110948ode/769>

Finnvera. Yrityskauppa ja omistajanvaihdos. [viitattu 20.2.2013]. Saatavissa:
<http://www.finnvera.fi/kehittaminen-ja-kasvu/Muutoksen-rahoitustarpeita/Yrityskauppa-ja-omistajanvaihdos>

Fondia Oy 2011. Vältä liikkeenluovutuksen sudenkuopat. [viitattu 20.2.2013].
Saatavissa: <http://www.fondia.fi/fi/blogi/valta-liikkeenluovutuksen-sudenkuopat/>

Elinkeinoelämän keskusliitto. Kasvun ajurit 7. Strategista kasvua yritysjärjestelyillä. [viitattu 21.2.2013]. Saatavissa:
http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2011/4_huhti/Kasvun_ajurit_7.pdf

Elinkeinoelämän keskusliitto. Kasvuyrittäjyys ja yritysten kasvu 2012. [viitattu 21.2.2013]. Saatavissa:

http://www.ek.fi/ek/fi/yrittajyys_ym/yrittajyys/kasvuyrittajyys.php

Elinkeinoelämän keskusliitto. Menestyvä ja hyvinvoiva Suomi.

Rakennemuutoksesta kestäväan kasvuun 2013. [viitattu 21.2.2013]. Saatavissa:

http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2013/2_helmi/Menestyv-ja-hyvinvoiva-Suomi.pdf

Hämeen Yrittäjät 2011. Yrityskaupan verotus. [viitattu 20.2.2013]. Saatavissa:

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/verotus/yrityskaupan-verotus/>

Lakiasiantoinmisto Jari Sotka Oy. Osakekauppa vai liiketoimintakauppa. [viitattu 20.2.2013]. Saatavissa:

<http://www.jarisotka.fi/node/22>

Nettilaki 2013. Yritysjärjestelyt: liiketoimintasiirto. [viitattu 20.2.2013].

Saatavissa: <http://www.nettilaki.com/a/yritysj%C3%A4rjestelyt-liiketoimintasiirto>

Pinola, Riikka. 1988. Materiaalitoimintojen synergiaedut yrityskaupassa.

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto.

Suomen Yrityskaupat Oy 2013. [viitattu 20.2.2013]. Saatavissa:

<http://www.yrityskaupat.net/index.php>

Teknolohiateollisuus RY:n ja Metallityövänen liitto RY:n välinen työehtosopimus

2011. [viitattu 20.2.2013]. Saatavissa:

http://www.metalliliitto.fi/c/document_library/get_file?uuid=264dc0db-b5cd-4b0b-9b40-fa7f8e8f04e0&groupId=10137

Tilastokeskus. Pk-yritys. [viitattu 20.2.2013]. Saatavissa:

http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html

Tilisanomat. Varaukset verotuksessa 2006. [viitattu 27.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.tilisanomat.fi/n>

Työ- ja elinkeinoministeriö. Kasvuyrityskatsaus 2012. [viitattu 21.2.2013].
Saatavissa: http://www.tem.fi/files/32926/TEMjul_20_2012_web.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. Menestyvä ja kasvava talous tarvitsee kasvua tavoittelevia yrityksiä 2012. [viitattu 21.2.2013]. Saatavissa:
http://www.tem.fi/?109336_m=106626&s=5236

Valtiovarainministeriö 2003. Haasteena tuleva osaaminen. [viitattu 20.2.2013].
Saatavissa:
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/36726_fi.pdf

Verohallinto. Syventävät vero-ohjeet. 2011. [Viitattu 1.4.2013] Saatavissa:
https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Sanasto/

Suulliset lähteet

Färkkilä, A. Oikeustieteen kandidaatti. Hämechamber. Puhelinhaastattelu
5.2.2013

Kaukonen, T. Verkkokysely. 6.3.2013.

Tuomala, A. Suomen Yrittäjät. Puhelinhaastattelut 5.2.2013 ja 7.2.2013

Milectria Oy. Hallituksen kokoukset 3.9.2012, 12.9.2012, 14.11.2012, 4.1.2013,
9.1.2013, 6.2.2013 sekä 25.3.2013