

# SULAUTUMIS- JA JAKAUTUMISPROSESSIEN MALLINTAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ

Tuomo Mikkilä

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2013

Liiketalouden koulutusohjelma  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Mikkilä, Tuomo	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 05.12.2013
	Sivumäärä 75	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi SULAUTUMIS- JA JAKAUTUMISPROSESSIEN MALLINTAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Svärd, Erica		
Toimeksiantaja(t) Tilintarkastus Riuttanen Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössä tutkittiin sulautumis- ja jakautumisprosessien mallintamista. Tavoitteena oli selvittää, miten prosessiajattelun periaatteita voidaan soveltaa sulautumisen ja jakautumisen kuvaamisessa. Lisäksi pyrittiin selvittämään, millaisia nämä prosessit ovat. Tarkoituksena oli luoda opinnäytetyön toimeksiantajan, Tilintarkastus Riuttanen Oy:n, käyttöön visuaaliset prosessimallit sulautumis- ja jakautumismenettelyistä ja niiden erilaisista toteutusvaihtoehdoista. Sulautuminen ja jakautuminen ovat monivaiheisia prosesseja, joten mallintamisella pyrittiin muun muassa helpottamaan prosessien hahmottamista.</p> <p>Teoriaosuudessa käsiteltiin sulautumista ja jakautumista prosessiajattelun näkökulmasta, joten prosessien vaiheet olivat avainasemassa. Prosessiajattelua käsiteltiin myös. Sulautumismenettelyä käsiteltiin tavallisen absorptiosulautumisen osalta ja jakautumismenettelyä kokonaisjakautumisen osalta. Eri sulautumis- ja jakautumismuodot käsiteltiin vertaamalla niiden menettelyjä tavalliseen menettelyyn.</p> <p>Tutkimusotteena oli kvalitatiivinen tutkimus, ja aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastateltaviksi valittiin kolme asiantuntijaa Tilintarkastus Riuttanen Oy:stä. Ensimmäiseen haastatteluun osallistui toinenkin asiantuntija, joten haastateltavia oli kaiken kaikkiaan neljä.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella muodostui käsitys siitä, mitä asiantuntijoiden mukaan täytyy sisällyttää sulautumisesta ja jakautumisesta muodostettaviin prosessimalleihin. Asiantuntijoiden näkemyksiä ja teoriaosuutta hyödyntämällä luotiin kaiken kaikkiaan yhdeksän prosessimallia: sulautumisesta viisi ja jakautumisesta neljä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Sulautuminen, jakautuminen, prosessi, prosessiajattelu, prosessien mallintaminen		
Muut tiedot Liitteet 2–10 ovat luottamuksellisia 5.12.2023 asti.		



Author(s) Mikkilä, Tuomo	Type of publication Bachelor's / Master's Thesis	Date 05.12.2013
	Pages 75	Language Finnish
		Permission for web publication ( X )
Title MODELING MERGER AND DIVISION PROCESSES IN PRACTISE		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) Svärd, Erica		
Assigned by Tilintarkastus Riuttanen Oy		
<p>Abstract</p> <p>The subject of the thesis was modeling merger and division processes in practice. The goal was to find out how the principles of process thinking can be applied to illustrating the merger and division processes. Another objective was to find out what kind of processes they are. The purpose was to create visual process models of mergers and divisions for Tilintarkastus Riuttanen Oy Ltd., the company that assigned the thesis. The purpose of process modeling, for example, was to clarify these multi-stage processes.</p> <p>The theoretical part of the thesis focuses on merger and division processes from the process thinking point of view. Therefore, the process steps played the most important role. Process thinking was also covered. The merger process was described through the ordinary absorption merger process and the division through complete division process. The various forms of these processes were explained by comparing the differences between the procedures to the ordinary procedures.</p> <p>A qualitative approach was used, and the data was gathered through theme interviews. Three interviews were executed during the data collection phase. The interviewees were experts from Tilintarkastus Riuttanen Oy Ltd.. There was also another expert taking part in the first interview so there were four experts in all.</p> <p>The study resulted in an idea of what should be included in the process models according to the experts. The views of the experts and the theory behind the subject were combined to create nine process models: five of mergers and four of divisions.</p>		
Keywords merger, division, process, process thinking, process modeling		
Miscellaneous The appendices 2–10 are confidential until 5.12.2023.		

## Sisältö

<b>1 Johdanto</b> .....	3
<b>2 Tutkimuksen tausta</b> .....	4
2.1 Tutkimuksen lähtökohdat .....	4
2.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	7
2.3 Tutkimusotteena laadullinen tutkimus .....	9
2.4 Tutkimuksen luotettavuus .....	12
<b>3 Prosessiajattelu</b> .....	14
3.1 Prosessi.....	14
3.2 Prosessiajattelun kehittyminen .....	15
3.3 Prosessiajattelun periaatteet .....	17
3.4 Prosessien mallintamisen periaatteet.....	18
<b>4 Sulautumisprosessi</b> .....	23
4.1 Tavallinen absorptiosulautuminen .....	24
4.2 Tytäryhtiösulautuminen .....	31
4.3 Kolmikanta- ja sisaryhtiösulautuminen.....	32
4.4 Kombinaatiosulautuminen .....	33
<b>5 Jakautumisprosessi</b> .....	34
5.1 Kokonaisjakautuminen.....	34
5.2 Osittaisjakautuminen.....	40
<b>6 Tutkimuksen toteutus</b> .....	41
6.1 Tutkimuksen aloitus .....	41
6.2 Tiedonkeruu .....	42
6.3 Tutkimustulokset.....	45
6.4 Prosessien mallintaminen.....	53
<b>7 Johtopäätökset</b> .....	56
<b>Lähteet</b> .....	62

<b>Liitteet</b> .....	65
Liite 1. Teemahaastattelurunko .....	65
Liite 2. Tavallinen absorptiosulautuminen .....	67
Liite 3. Tytäryhtiösulautuminen .....	68
Liite 4. Sisaryhtiösulautuminen .....	69
Liite 5. Kolmikantasulautuminen .....	70
Liite 6. Kombinaatiosulautuminen .....	71
Liite 7. Kokonaisjakautuminen toimivaan yhtiöön .....	72
Liite 8. Kokonaisjakautuminen perustettavaan yhtiöön .....	73
Liite 9. Osittaisjakautuminen toimivaan yhtiöön .....	74
Liite 10. Osittaisjakautuminen perustettavaan yhtiöön .....	75

## **Kuviot**

Kuvio 1. Prosessien mallintamisen symbolit .....	21
Kuvio 2. Esimerkki vuokaaviosta .....	22
Kuvio 3. Esimerkki uimaratakaaviosta .....	23

# 1 Johdanto

Sulautumis- ja jakautumisprosessit ovat yrityksille suuria muutoksia ja yrittäjät joutuvat tekemään monenlaisia toimenpiteitä, jotta yritysjärjestelyt saadaan toteutettua. Näiden vaiheiden hahmottaminen voi olla yrittäjälle vaikeaa, ja muun muassa aikamääreiden noudattamisessa voi ilmetä ongelmia. Usein onkin hyödyllistä turvautua asiantuntijoiden, kuten tilintarkastajien tai kirjanpitäjien apuun. Heillä on usein paljon tietoa yritysjärjestelyjen käytännön toteutuksesta, mutta ongelmana saattaa olla se, että tietoa ei ole koottu yhteen ja sen hyödyntäminen on hankalaa. Tässä tiedon kokoamisessa voisi auttaa muun muassa prosessien mallintaminen, jossa yritysjärjestelyjen sisältämistä vaiheista luodaan visuaalinen malli.

Prosessien mallintaminen edellyttää prosessiajattelun periaatteiden ymmärtämistä. Onkin mielenkiintoista tutkia, miten prosessiajattelun avulla voidaan kuvata sulautumis- ja jakautumisprosessit siten, että lopputuloksena saataisiin aikaan selkeät mallit, joita voidaan hyödyntää muun muassa konsultoinnissa. Tämä luonnollisesti voisi tehostaa konsultointia, sillä asiantuntijan olisi näin helpompi selvittää prosessin eteneminen asiakkaalle, jonka olisi myös helpompi hahmottaa prosessin sisältämät vaiheet.

Opinnäytetyössä pyritään selvittämään, miten prosessiajattelu soveltuu sulautumisen ja jakautumisen mallintamiseen. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tehtävän tutkimuksen vaiheet käydään läpi tässä raportissa. Ensimmäisessä luvussa avataan tutkimuksen taustoja ja aiempia tutkimuksia sekä esitellään työn toimeksiantaja. Tutkimusotteen valinta perustellaan ja tutkimuksen tavoitteet sekä tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät käydään läpi. Lisäksi perehdytään luotettavuuskysymyksiin eli siihen, miten tutkimuksen luotettavuus pyritään varmistamaan.

Seuraavassa luvussa alkaa aiheeseen liittyvän teorian esittely. Aluksi tutustutaan prosessiajatteluun. Luvussa selvitetään muun muassa prosessi-käsite sekä tutustutaan prosessiajattelun kehittymiseen, periaatteisiin ja prosessien mallintamiseen. Seuraava luku käsittelee sulautumisprosessia. Painopiste on sulautumismenettelyn vaiheissa ja

eri sulautumismuodoissa, joten kirjanpidollisiin tai verotuksellisiin seikkoihin ei syvennyttä yksityiskohtaisesti. Sulautuminen ja jakautuminen käsitellään siis ensisijaisesti prosesseina, mistä johtuen prosessien sisältämät vaiheet ovat avainasemassa. Sulautumismenettelyn vaiheet avataan yksityiskohtaisesti tavallisen absorptiosulautumisen osalta, minkä jälkeen muista sulautumismuodoista kerrotaan, millaisia eroja niiden menettelyissä on. Kun sulautumisprosessi on käsitelty, siirrytään seuraavassa luvussa käsittelemään jakautumisprosessia. Aihetta käsitellään samaan tapaan kuin sulautumisprosessia. Jakautumismenettely avataan kokonaisjakautumisen osalta ja käsitellään sitä, kuinka osittaisjakautuminen eroaa menettelyltään.

Teorian jälkeen käydään läpi tutkimuksen toteutus. Tutkimuksen alkuvaiheen toimenpiteet käydään läpi, minkä jälkeen kerrotaan, miten tutkimuksen tieto kerättiin. Lisäksi esitellään tutkimustulokset sekä prosessien mallintamisen käytännön toteutus. Lopuksi pohditaan tutkimuksen toteutusta ja merkitystä sekä esitellään jatkotutkimusmahdollisuuksia ja arvioidaan tutkimustulosten luotettavuutta.

## **2 Tutkimuksen tausta**

Tässä luvussa käydään läpi tutkimusaihe ja perustellaan aiheen rajausta. Lisäksi esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja ja perehdytään aikaisemmin samasta aihealueesta tehtyihin tutkimuksiin. Aiempien tutkimusten osalta esitellään prosessiajattelua sekä sulautumista ja jakautumista sivuavia tutkimuksia. Tämän jälkeen käydään läpi työn tavoite ja tutkimusongelma sekä perustellaan tutkimusotteen sekä tiedonkeruu- ja analyysimenetelmien valintaa. Myös tutkimuksen luotettavuuden varmistamisen keinot käydään läpi.

### **2.1 Tutkimuksen lähtökohdat**

#### **Tutkimusaihe**

Erilaiset yritysjärjestelyt kuuluvat olennaisena osana liiketoimintaan. Muun muassa yhtiömuodon muutos, yrityskauppa, sukupolvenvaihdos sekä sulautuminen ja jakau-

tuminen ovat esimerkkejä yritysjärjestelyistä, jotka voivat tulla kyseeseen yritystoiminnassa. (Palvelut – Yritysjärjestelyt ja sukupolvenvaihdokset n.d.) Tässä opinnäytetyössä perehdytään kuitenkin tarkemmin vain sulautumiseen ja jakautumiseen sekä siihen, miten prosessiajattelu voidaan kytkeä näihin yritysjärjestelyihin.

Opinnäytetyössä käsitellään sulautumista ja jakautumista kotimaisten osakeyhtiöiden kannalta. Aiheen rajaus kotimaisiin osakeyhtiöihin perustuu toimeksiantajan kanssa käytyyn keskusteluun. Rajaukseen vaikuttaa myös se, että muiden yhtiömuotojen ja rajat ylittävien sulautumisten ja jakautumisten käsittely saattaisi johtaa siihen, että aiheesta tulisi liian laaja. Erilaisia sulautumis- ja jakautumistilanteita saattaisi tulla liian monia, jolloin aiheen käsittely hankaloituisi tarpeettomasti.

Sulautuminen ja jakautuminen käsitellään prosessiajattelun näkökulmasta, jolloin prosessien vaiheet ovat avainasemassa. Tästä johtuen verotuksellisiin tai kirjanpidollisiin seikkoihin ei perehdytä yksityiskohtaisesti. Rajauksen taustalla on se, että prosessien mallintamisessa menettelyjen vaiheet ovat olennaisemmassa asemassa kuin esimerkiksi verotuksen tai kirjanpidon näkökulmat.

Opinnäytetyön aihe sijoittuu taloushallinnon oppiaineeseen. Taloushallintoon kuuluvat merkittävänä osana muun muassa kirjanpito ja verotus. Myös yhtiöoikeus kuuluu olennaisena osana taloushallinnon oppiaineeseen. Yhtiöoikeus, kirjanpito ja verotus vaikuttavat puolestaan vahvasti erilaisiin yritysjärjestelyihin, kuten sulautumiseen ja jakautumiseen. Järjestelyjen toteuttaminen edellyttää monien lakien noudattamista. Esimerkiksi osakeyhtiölain sekä verolakien säädöksiä on noudatettava, jotta yritysjärjestelyt voidaan toteuttaa asianmukaisesti.

### **Toimeksiantajan kuvaus**

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii HTM-yhteisö Tilintarkastus Riuttanen Oy. Yhtiö muodostaa konsernin KHT-yhteisö SYS Audit Oy:n kanssa, ja yhtiöt toimivat pääasiassa Keski-Suomessa ja Savossa. Toimipisteitä on Jyväskylässä, Kuopiossa ja Iisalmessa. Lisäksi yhtiöillä on yhteistyökumppaneita muun muassa Helsingissä. (Yhti-



omme n.d.) Työntekijöitä konsernissa on yhteensä neljätoista, joihin lukeutuu niin KHT- ja HTM-tilintarkastajia kuin tilintarkastusassistenttejäkin (Henkilöstö n.d.).

Tilintarkastus Riuttanen Oy ja SYS Audit Oy tarjoavat tilintarkastus- ja asiantuntijapalveluita pääasiassa pienille ja keskisuurille yrityksille sekä asunto- ja kiinteistöosakeyhtiöille. Palvelutarjontaan kuuluvat muun muassa tilintarkastus, sisäinen tarkastus, erilaiset erityistarkastukset sekä konsultointipalvelut. Konsultointipalveluihin sisältyvät muun muassa veroasiat, taloushallinto ja yritysjärjestelyt, kuten liiketoimintasiirrot, yhtiömuodon muutokset, sukupolvenvaihdokset sekä sulautumiset ja jakautumiset. (Palvelut n.d.)

### **Aikaisemmat tutkimukset**

Sulautumista ei ole aiemmin lähestytty prosessiajattelun näkökulmasta, vaan aihetta on käsitelty esimerkiksi kirjanpidollisten seikkojen tai verotuksen kannalta. Kirjanpidolliset ja verotukselliset vaikutukset nousevat esille muun muassa Heikkisen (2011) Jyväskylän ammattikorkeakoulussa tekemästä opinnäytetyöstä Osakeyhtiöiden sulautuminen kirjanpidon ja verotuksen näkökulmasta. Tutkimuksessaan hän selvitti sulautumisen kirjanpidollisia vaikutuksia ja järjestelyn vaikutuksia fuusioituvien yhtiöiden ja niiden osakkaiden verotukseen. Hakola (2011) Laurea ammattikorkeakoulusta puolestaan keskittyi opinnäytetyössään Osakeyhtiön sulautumisen syyt ja seuraukset selvittämään sulautumiseen johtaneita syitä ja seurauksia case-yrityksen osalta. Muitakin vastaavanlaisia case-tutkimuksia on tehty. Muun muassa Heinon (2012) Satakunnan ammattikorkeakoulussa tekemä tutkimus Yritysfuusio case-yrityksessä käsitteli sitä, kuinka sulautuminen käytännössä toteutetaan sekä millaisia vaikutuksia ja hyötyjä järjestelystä on case-yritykselle.

Jakautumista ei myöskään ole käsitelty prosessiajattelun näkökulmasta. Kuten sulautumista, jakautumistakin on aiemmissa tutkimuksissa lähestytty esimerkiksi verotuksen ja case-yritysten kautta. Jakautumisen verotuksellisia vaikutuksia on käsitelty muun muassa Ylimäki (2007) Satakunnan ammattikorkeakoulusta tutkimuksessaan Osakeyhtiön sulautuminen ja jakautuminen verotuksessa. Tutkimuksessaan hän selvitti sulautumista ja jakautumista koskevassa lainsäädännössä tapahtuneita muutoksia ja

niiden vaikutuksia järjestelyissä osallisena olevien yhtiöiden verotukseen. Jakautumisen käytännön toteutusta case-yrityksessä puolestaan käsitellään esimerkiksi Jauhaisen (2011) Hämeen ammattikorkeakoulussa tehdyssä opinnäytetyössä Osittaisjakautuminen ja kokonaisjakautuminen perheyrittäjien liiketoiminnan tehostamisessa.

Prosessiajattelua sivuavia aiheita on puolestaan käsitelty melko usein aiemmissa tutkimuksissa. Esimerkiksi prosessiajatteluun kytkeytyvää prosessien mallintamista on käsitelty muun muassa Peltoniemi (2013) Jyväskylän ammattikorkeakoulusta tutkimuksessaan Asunto-osakeyhtiöiden taloushallintoprosessit: Case Dextili Oy kiinteistöalueselitys, jossa hän loi case-yritykselle prosessikuvaukset taloushallinnon prosesseista. Samantapaisen taloushallintoprosessien kuvaukseen keskittyvän tutkimuksen on tehnyt myös Tykkyläinen (2013) Jyväskylän ammattikorkeakoulusta. Tutkimuksessaan Taloushallinnon prosessit keskisuureissa osakeyhtiöissä: Case Sähkö-Saarelainen Oy hän käsiteli case-yrityksen taloushallintoprosessien, kuten osto- ja myyntireskontran, kirjanpidon ja palkkahallinnon, tehtävien kartoittamista ja mallintamista prosessikaavioiksi. Erilaisia prosessien kehittämiseen tähtäviä opinnäytetöitä on myös paljon. Esimerkiksi Kääriäinen (2013) tutki tutkintotodistushakemusprosessin kehittämistä Jyväskylän ammattikorkeakoulussa tekemässään opinnäytetyössä Selvitystyö prosessikuvauksen kehittämiseksi sähköiseen asianhallintaan: Case Jyväskylän ammattikorkeakoulun tutkintotodistushakemusprosessi.

## **2.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten prosessiajattelua voidaan hyödyntää sulautumis- ja jakautumisprosessien mallintamisessa. Tämä on tärkeää muun muassa siksi, että toimeksiantajaorganisaatioissa on paljon tietoa prosessien vaiheista, aikamääreistä ja muista huomionarvoisista seikoista, mutta tietoa ei ole koottu yhteen. Tiedon hyödyntäminen on hankalaa, jos sitä joudutaan keräämään monesta paikasta. Lisäksi tieto on keskittynyt lähinnä muutamille asiantuntijoille, mikä entisestään hankaloittaa sen hyödyntämistä. Tiedon kokoamisella yhteen pyritään muun muassa siihen, että organisaatioissa oleva tieto saataisiin kaikkien työntekijöiden käyttöön.

Tässä opinnäytetyössä tämä tavoite pyritään toteuttamaan prosessimallinnuksen avulla. Prosessien mallintamista käytetään organisaatioissa usein havainnollistamaan joko nykyisiä toimintoja tai tavoitetoimintoja (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3). Juuri prosessimallinnuksen havainnollisuuden ansiosta sitä on tarkoitus hyödyntää sulautumiseen ja jakautumiseen liittyvän tiedon yhteen kokoamisessa.

Opinnäytetyössä pyritään luomaan havainnollistavat prosessikuvaukset sulautumis- ja jakautumisprosesseista. Kuvauksista voi yhdellä silmäyksellä havaita prosessien sisältämät vaiheet ja aikamääreet. Tutkimus keskittyy tämän tavoitteen pohjalta erityisesti sulautumis- ja jakautumismenettelyihin, vaiheineen ja aikamääreineen. Lisäksi tavoitteena on myös mallintaa näiden yritysjärjestelyjen erilaiset toteutusvaihtoehdot, kuten tytäryhtiösulautuminen ja osittaisjakautuminen. Visuaalisen mallin lisäksi prosesseja voidaan myös avata sanallisesti, mikäli toimeksiantaja pitää sitä tarpeellisena.

Mallinnuksen kannalta pelkkä tiedon yhteen kerääminen ei kuitenkaan vielä riitä. Jotta prosessikuvaukset vastaisivat toimeksiantajan näkemyksiä, on tutkimuksessa selvitettävä, millaisina sulautumis- ja jakautumisprosessit nähdään kyseisessä organisaatiossa. Tämä on tärkeää, sillä vaikka menettelyjen vaiheet on melko tarkkaan määritelty muun muassa osakeyhtiölaissa, niihin voi sisältyä vaiheita, jotka olisi toimeksiantajan asiantuntijoiden mielestä olennaista sisällyttää kuvaukseen. Pyrkimyksenä onkin luoda juuri toimeksiantajan käyttöön soveltuvat kuvaukset, joita voidaan hyödyntää esimerkiksi konsultoinnin tukena sekä tarvittaessa vaikkapa henkilöstön oppimateriaalina.

Opinnäytetyössä tutkittava aihe voidaan muuttaa tutkimusongelmaksi, jossa kiteytyvät tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus. Ongelma voidaan edelleen muuttaa tutkimuskysymyksiä, joihin tutkimuksella haetaan vastausta, ja näin saadaan myös tutkimusongelma ratkaistua. (Kananen 2008, 51.) Tässä työssä tutkimusongelmaksi voidaan määritellä sulautumis- ja jakautumisprosessien mallintaminen prosessiajattelun periaatteita noudattaen.

Kun tämä ongelma muutetaan tutkimuskysymysten muotoon, saadaan seuraavat kysymykset:

- Miten prosessiajattelua voidaan hyödyntää sulautumis- ja jakautumisprosessien mallintamisessa?
- Millaisia ovat sulautumis- ja jakautumisprosessit?

Tutkimuksella pyritään siis löytämään vastaukset näihin kysymyksiin. Käytännössä on siis selvitettävä, mistä prosessiajattelussa sekä sulautumisessa ja jakautumisessa on kyse. Lisäksi on selvitettävä, mitä hyötyjä toimeksiantajan asiantuntijat näkevät sulautumisen ja jakautumisen mallintamisessa. Sisältyykö prosesseihin esimerkiksi joitakin erityispiirteitä tai muita huomionarvoisia seikkoja, jotka olisi tärkeää sisällyttää prosessimalleihin? Tällä tavoin on tarkoitus hankkia käsitys siitä, minkälaisia vaiheita järjestelyihin ja sitä kautta myös prosessikuvauksiin sisältyy. Kun prosessiajattelun periaatteet sekä sulautumis- ja jakautumisprosessien sisältö on selvitetty, saadaan selville mahdollisuudet prosessien mallintamiselle.

## **2.3 Tutkimusotteena laadullinen tutkimus**

Opinnäytetyön tutkimusotteeksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa etsitään vastauksia kysymyksiin miten, miksi ja mitä. Tutkimuksessa keskitytään etsimään ilmiöiden tarkoituksia. Tutkijat keskittyvät aineistoa kerätessään ja tulkitessaan sanoihin ja teksteihin numeroiden sijasta. (Hesse-Biber & Leavy 2011, 3–4.)

Kanasen (2008) määritelmän mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää ilmiötä sekä antaa mielekäs tulkinta siitä. Olennaista on yksittäisen ilmiön syvällinen ymmärtäminen, ei niinkään tulosten yleistäminen tapausten joukkoon, kuten kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa. (Kananen 2008, 24–25.)

Opinnäytetyössä pyritään selvittämään mahdollisuuksia prosessiajattelun soveltamiseen sulautumis- ja jakautumismenettelyjen mallintamisessa. Tämä edellyttää prosessiajattelun sekä sulautumis- ja jakautumisprosessien syvällistä ymmärtämistä. Jotta prosessit on mahdollista mallintaa, on selvitettävä, miten prosessien mallintaminen käytännössä tehdään. Lisäksi tulee selvittää, miten toimeksiantajan organisaatiossa nähdään sulautumis- ja jakautumisprosessit. Opinnäytetyö keskittyy siis ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen, mistä johtuen laadullinen tutkimus on määrällistä tutkimusta soveltuvampi vaihtoehto.

Yhteiskunta- ja liiketaloustieteissä laadullisen tutkimuksen yleisin tiedonkeruumenetelmä on teemahaastattelu (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 105). Teemahaastatteluilla tarkoitetaan haastatteluja, joita varten on määritelty etukäteen keskustelun aiheet eli teemat. Tällä tavoin voidaan jo ennen haastattelua pohtia, mistä aihealueista tietoa halutaan hankkia. (Kananen 2008, 79.) Opinnäytetyön tutkimusongelman ratkaiseminen edellyttää tutkijan ja toimeksiantajan asiantuntijoiden vuorovaikutusta. Tässä tapauksessa voitaisiinkin puhua teemahaastattelujen sijasta asiantuntijahaastatteluista, joissa haastateltavana on ilmiön tai alan asiantuntijoita. (Kananen 2008, 78.) Asiantuntijoita haastatteleamalla voidaan selvittää, millaisia ovat heidän näkemystensä mukaiset sulautumis- ja jakautumisprosessit sekä millaisia erityispiirteitä niihin sisältyy. Haastatteluja varten on pohdittava erilaisia teemoja, jotta saadaan riittävästi tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Teemat muodostetaan tutkimuskysymysten pohjalta, jotta haastattelun avulla saatu tieto auttaisi tutkimusongelman ratkaisemisessa. Teemoina voivat olla esimerkiksi sulautumis- ja jakautumisprosessit sekä haastateltavien näkökulmat prosessien mallintamisen hyödyistä.

Haastattelujen lisäksi tietoa kerätään tutustumalla aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, artikkeleihin ja muihin luotettaviin lähteisiin. Esimerkiksi aiheeseen liittyvä lainsäädäntö sekä Verohallinnon ja Patentti- ja rekisterihallituksen ohjeet antavat arvokasta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelujen yhteydessä voi lisäksi käydä ilmi, että toimeksiantajan asiantuntijoilta löytyy aiheeseen liittyviä dokumentteja. Mikäli dokumentteja löytyy, voidaan niistä saatua tietoa hyödyntää tutkimusongelman ratkaisemisessa.

Pelkkä tutkimusaineiston keruu ja kuvaileminen eivät kuitenkaan vielä johda merkitykselliseen tutkimukseen. Jotta tutkimustuloksia voitaisiin vertailla aiempiin tutkimuksiin, tulee tuloksia tulkita eli analysoida. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 229.) Tutkimustulosten analysoinnin kautta pyritään muodostamaan kuva siitä, millaisina haastatellut asiantuntijat näkevät sulautumis- ja jakautumisprosessit.

Selkeän käsityksen muodostamiseksi haastatteluista saatua aineistoa tulee työstää helpommin käsiteltävään muotoon. Nauhoitetut haastattelut täytyy ensin litteroida eli muuttaa tekstimuotoon (Kananen 2008, 80). Kirjallisessa muodossa olevaan aineistoon on hyvä tutustua aluksi. Aineisto luetaan läpi ajatuksen kanssa ja merkitään tekstiin tärkeimmät kohdat. (Hesse-Biber & Leavy 2011, 305.) Tekstistä voidaan erottaa asiakokonaisuuksia eli segmenttejä. Segmentit voidaan edelleen koodata eli luokitella, jolloin saadaan selville haastattelun pääkohdat yksinkertaistetussa muodossa. Luokittelun avulla on mahdollista löytää aineistosta säännönmukaisuuksia, rakenteita, teemoja ja malleja. (Kananen 2008, 88–90.)

Opinnäytetyön tutkimustulosten analyysin kautta on tarkoitus löytää säännönmukaisuuksia muun muassa sulautumis- ja jakautumisprosessien vaiheista, aikamääreistä ja etenemisjärjestyksestä. Tavoitteena on näiden tietojen avulla mallintaa sulautumis- ja jakautumismenettelyt erilaisine toteutusvaihtoehtoineen. Lopputuloksena ovat konkreettiset prosessimallit sulautumisesta ja jakautumisesta. Tässä opinnäytetyössä on tästä johtuen myös kehittämistutkimuksen piirteitä. Kehittämistutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa pyritään kehittämään ratkaisu johonkin käytännön ongelmaan aiheita käsittelevän teorian ja muiden tarpeellisten menetelmien avulla (Valkama 2003). Tämän tutkimuksen muita tarpeellisia menetelmiä ovat muun muassa teema-haastattelut.

## 2.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusten luotettavuutta arvioidaan usein validiteetin ja reliabiliteetin perusteella. Validiteetilla tarkoitetaan oikean asian tutkimista, ja se voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa yleistettävyyttä eli sitä, voidaanko tutkimustuloksia soveltaa myös muissa samankaltaisissa tilanteissa. Sisäinen validiteetti puolestaan viittaa käsitteiden ja tehtyjen tulkintojen oikeellisuuteen. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten toistettavuutta eli pysyvyyttä. Näitä luotettavuuskriteerejä ei kuitenkaan sellaisenaan voi hyödyntää laadullisessa tutkimuksessa. Erityisesti validiteetin arviointi on vaikeaa kvalitatiivisessa tutkimuksessa, sillä aineiston tulkinnat riippuvat tutkijasta. (Kananen 2008, 123–124.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereiksi voidaan myös määritellä luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset ovat luotettavia ja uskottavia. Siirrettävyys viittaa siihen, että saadut tutkimustulokset ovat myös muissa yhteyksissä ja tapauksissa paikkansa pitäviä. Riippuvuudella taas tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset toistuvat samanlaisina, jos tutkimus tehdään uudelleen. Vahvistettavuus puolestaan voidaan käsittää tutkijoiden yksimielisyytenä tuloksista eli muutkin tutkijat tekevät saman päätelmän aineistosta. (Kananen 2008, 126–127.) Tämän opinnäytetyön luotettavuutta arvioidaan näiden neljän luotettavuuskriteerin perusteella, sillä validiteetti ja reliabiliteetti eivät täysin sovellu laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereiksi.

Kanasen (2008, 126) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuus voidaan varmistaa siten, että informantin annetaan tutustua tutkimustuloksiin ja hyväksyä ne. Lisäksi on mahdollista käyttää useampaa tutkimusmenetelmää, jolloin puhutaan triangulaatiosta. Tässä opinnäytetyössä luotettavuus pyritään varmistamaan siten, että saadut tutkimustulokset annetaan kaikille haastateltaville luettavaksi ja kommentoitavaksi. Näin on mahdollista havaita mahdolliset virheelliset tulkinnat, jotka voidaan korjata. Triangulaatio saattaa myös tulla kyseeseen, mikäli haastateltavilta asiantuntijoilta löytyy tutkimusaiheeseen liittyviä dokumentteja. Tällöin puhuttaisiin niin sanotusta aineistot-

riangulaatiosta, jossa tutkimusaineistoa kerätään useammalla eri menetelmällä, kuten haastatteluilla, havainnoinnilla tai erilaisia dokumentteja keräämällä (mts. 40).

Tutkimustulosten siirrettävyyden osalta puhutaan joskus tulosten yleistettävyydestä. Laadullinen tutkimus ei kuitenkaan varsinaisesti pyri yleistämään tuloksia suurempaan joukkoon, kuten määrällinen tutkimus. Siirrettävyys voidaan kuitenkin varmistaa tarkalla dokumentaatiolla lähtökohtatilanteesta ja analyysistä. (Kananen 2008, 126.) Opinnäytetyössä siirrettävyys pyritäänkin varmistamaan dokumentaation avulla. Tutkimuksen lähtötilanne kerrottiin jo tutkimuksen taustakuvauksen yhteydessä, ja tutkimuksen käytännön toteutus tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiseen avataan jäljempänä. Niihin toki viitattiin jo edellisessä alaluvussa. Haastattelut nauhoitetaan sekä litteroidaan analyysia varten, jolloin muiden tutkijoiden on tarvittaessa mahdollista tutustua niiden sisältöön.

Tutkimuksen dokumentointi on avainasemassa myös riippuvuuden varmistamisessa. Kun tutkimuksen lähtökohdista ja toteutuksesta on olemassa riittävästi dokumentteja, on tuloksia mahdollista verrata, mikäli tutkimus tehtäisiin uudestaan. Juuri tämä ajatus on riippuvuus-käsitteen taustalla. Ulkopuolisten arvioijien tai tutkijoiden pitää pystyä tarkistamaan tutkimustulosten oikeellisuus (Kananen 2008, 126).

Tämän opinnäytetyön vahvistettavuutta pyritään lisäämään siten, että tutkimuksesta keskustellaan muiden kanssa. Erityisesti työn ohjaaja on avainasemassa, kun käydään läpi tehtyjä tulkintoja ja sitä, miten tuloksiin on päästy. Tuloksille haetaan myös vahvistusta haastateltavilta. Kun muiden tahojen annetaan tutustua saatuihin tuloksiin, voidaan saada uusia näkemyksiä tulkintoihin ja näin välttää liian yksipuolisten tulkintojen syntyminen (Kananen 2008, 128). Tällä tavoin voidaan havaita myös mahdolliset virhetulkinnat.



## 3 Prosessiajattelu

Prosessiajattelu on nykyään keskeinen osa monen yrityksen toimintaa. Toiminnan tehostamiseen etsitään jatkuvasti uusia keinoja, ja yrityksen toimintaa tarkkaillaan ja kehitetään koko ajan. Prosessit ovat avainasemassa kehitystyössä. Vaikka prosessiajattelu on vasta viime vuosina tullut monien yritysten tietoisuuteen, se ei ole varsinaisesti uusi keksintö. Esimerkiksi jo 1900-luvun alussa on sovellettu prosessiajattelulle tyypillisiä periaatteita.

### 3.1 Prosessi

Prosessi on käsitteenä laaja. Se voi viitata johonkin tiettyyn tapahtumaan, kuten muutokseen, kehitykseen tai kasvuun. Prosessi voi myös kuvata mitä tahansa toimintaa. Laamanen (2003, 19) määrittelee käsitteen prosessi seuraavasti:

*Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi.*

*Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. (Laamanen 2003, 19.)*

Määritelmän mukaan prosessi koostuu siis toiminnan tuloksen vaatimista tehtävistä ja niiden resursseista eli toteuttajista. Syötteet puolestaan viittaavat prosessissa jalostuvaan tietoon ja materiaaliin. Toiminnan tulos on esimerkiksi tuote tai palvelu sekä prosessin kautta saavutettava suorituskyky. Palautteella ja sen hyödyntämisellä on lisäksi suuri merkitys prosessiajattelussa, ja siksi se on tärkeä huomioida prosessikäsitteen määrittelyssä. (Laamanen 2003, 20.)

Martinsuo ja Blomqvist (2010, 4) puolestaan määrittelevät prosessit asiakkaalle lisäarvoa tuoviksi tapahtumaketjuiksi, joihin yritys käyttää resursseja. Tämän määritelmän mukaan prosessi voidaan nähdä asiakkaalta asiakkaalle -ketjuna, jossa organisaatio

tion sisäinen tai ulkoinen asiakas kohdistaa prosessiin odotuksiaan, tarpeitaan ja vaatimuksiaan. Prosessin aikana syötteisiin luodaan lisäarvoa, jolloin syntyy tuotoksia. Lisäarvo voi tarkoittaa muun muassa tuotetta, ratkaisua tai palvelua, ja se liittyy asiakkaan odotuksiin, tarpeisiin ja vaatimuksiin. Prosessiin sisältyy useita toisiinsa liittyviä tapahtumia, joiden kautta lisäarvo muodostuu. Näiden tapahtumien muodostamaa kokonaisuutta voidaan kutsua tapahtumaketjuksi. Ketjuun kuuluvat toiminnot vaativat resursseja, kuten työvoimaa, raaka-aineita, rahaa, laitteita tai tietoa. Yrityksellä itsellään voi olla tarvittavat resurssit tai niitä voidaan hankkia ulkopuoliselta taholta. Resurssien määrä on aina rajoitettu ja niistä aiheutuu kustannuksia. (Mts. 4.)

### **3.2 Prosessiajattelun kehittyminen**

Prosessiajattelulle tyypillinen piirre on pyrkiminen tuloksellisuuden systemaattiseen ja tarkoitukselliseen parantamiseen prosessia kehittämällä (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3). Tätä ajatusta on sovellettu muun muassa autoteollisuudessa jo 1900-luvun alusta lähtien. Vuonna 1903 Ford Motor Companyn perustanut Henry Ford kehitti perinteistä käsityöhön pohjautuvaa autonrakennustapaa luomalla ensimmäisen tuotantolinjan pohjautuvan menetelmän. Tuotantolinja koostui useista ennalta määritellyistä vaiheista. Jokaisessa vaiheessa tehtiin tietty toimenpide, esimerkiksi jonkin yhden osan asennus, kunnes tuotantolinjan lopussa auto oli valmis. Näin voitiin tehdä useita autoja yhtä aikaa yhden auton sijasta, mikä laski autojen tuotantokustannuksia. Auto-teollisuudessa omaksuttiin vähitellen samanlainen tuotantomalli, ja se yleistyi myös muussa tuotantoteollisuudessa. (Harmon 2007, xxxi.)

Vuonna 1911 Frederick Winslow Taylor julkaisi kirjan *Principles of Scientific Management*, jossa hän käsitteli johtajien käyttämiä keinoja prosessien kehittämiseen. Keinoina esiteltiin muun muassa toimintojen yksinkertaistaminen ja toimintatapojen tutkiminen sekä erilaisten kontrollikeinojen luominen. Nämä keinot ovat prosessiajatteluun vahvasti kytkeytyviä ajatuksia. Monet pitävätkin Tayloria toimintojen kehittämiseen pyrkivän ajattelumallin kehittäjänä. (Harmon 2007, 2.)

1960-luvulla alettiin ajatella yrityksiä systeemeinä. Perusajatuksena oli se, että kaikki yrityksen toiminnot liittyivät toisiinsa. Työntekijät, yksiköt ja tehtävät muodostivat yhden kokonaisuuden. Toiminnot oli tärkeää kuvata, samoin kuin niiden välinen vuorovaikutus. Myös prosessien välillä liikkuva palautevirta kuvattiin. (Harmon 2007, 2.) Ajattelutavan taustalla oli pyrkimys kokonaisuuksien ja vaikutusten ymmärtämisen edistämiseen. Tällä tavoin voitiin muun muassa estää kokonaisuuden kannalta haitallisen toiminnan esiintymistä ja luoda organisaatioon työntekijöiden tulokselliselle yhteistyölle otolliset edellytykset. Kun kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät kokonaisuuden samalla tavalla, yhteistyön tekeminen helpottuu. (Laamanen & Tinnilä 2009, 36.)

Tärkeä vaihe prosessiajattelun kehityksessä tapahtui vuonna 1985, kun Michael Porter julkaisi kirjansa *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Kirjassaan Porter esitteli käsitteen arvoketju. Arvoketju käsittää kaikki tuotantoketjuun kuuluvat toiminnot, kuten suunnittelun, luomisen, myynnin, toimituksen ja tukitoiminnot. (Harmon 2007, 3.)

1980-luvun lopussa Geary Rummler ja Alan Brache julkaisivat kirjan *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*, joka käsitteli toimintojen hallintaa kokonaisuutena. Kirja sisälsi muun muassa menetelmiä organisaation ja toimintojen arviointiin sekä siihen, kuinka prosesseja voidaan suunnitella ja kehittää. Lisäksi käytiin läpi menetelmiä työtehtävien suunnitteluun ja määriteltujen prosessien hallintaan. Näitä menetelmiä sovelletaan vielä nykyäänkin, kun halutaan kehittää yrityksen toimintaa. (Harmon 2007, 5–7.)

Rummlerin ja Brachen ajatusten ja laadun tarkkailuun perustuvan TQM (Total Quality Management) -suuntauksen pohjalta syntyi 1980-luvulla suuntaus nimeltä Six Sigma. Siihen sisältyi erilaisia menetelmiä prosessien kehittämiseksi. Menetelmät eivät kuitenkaan olleet ainoa asia, jonka suuntaus tarjosi, vaan siitä kehittyi myöhemmin eräänlainen koulutusohjelma, jossa pyrittiin tuomaan prosessiajattelua koko organisaation tietoisuuteen. Näin jokainen työntekijä hahmotti toiminnot prosesseina ja pyrki myös aktiivisesti kehittämään niitä. (Harmon 2007, 8.)

1990-luvulla prosessiajattelua kehitettiin jälleen, kun alettiin puhua ERP (Enterprise Resource Planning) -järjestelmistä (Jeston & Nelis 2006, 3). ERP- eli toiminnanohjausjärjestelmien tehtävänä oli kerätä tietoa yrityksen toiminnoista. Tätä tietoa voitiin hyödyntää muun muassa toiminnan- ja tuotannonohjauksen tukena sekä toimintojen suunnittelussa. (Toiminnanohjausjärjestelmä 2013.) Myöhemmin otettiin myös käyttöön järjestelmiä, joissa huomioitiin toimintojen lisäksi myös asiakkaiden kokemukset (Jeston & Nelis 2006, 3).

1990-luvun alussa Michael Hammer ja James Champy esittelivät käsitteen BPR (Business Process Reengineering) eli liiketoimintaprosessien uudistaminen (Jeston & Nelis 2006, 3; Laamanen & Tinnilä 2009, 12). Suuntauksessa ajateltiin, että organisaation tärkeimmät prosessit sisälsivät tarpeettomia toimintoja. Lisäksi prosessista ei välitynyt kunnolla tietoa, joka olisi ollut hyödyllistä muille toiminnoille. Tästä syystä yrityksen tärkeimpiä prosesseja täytyi tutkia ja järjestää niiden sisältämät vaiheet järkevämmällä tavalla. Tällöin saatiin karsittua tarpeettomia vaiheita ja toimintaa tehostettua. (Business process re-engineering 2009.)

Prosessiajattelun merkittävimpiä suuntauksia tänä päivänä on BPM (Business Process Management) (Jeston & Nelis 2006, 3). BPM tarkoittaa organisaation tavoitteiden saavuttamista liiketoiminnalle tärkeimpiä prosesseja kehittämällä, johtamalla ja ohjaamalla. Yksinkertaistettuna voidaan sanoa, että BPM on prosessien johtamista. Prosessijohtamisessa on olennaista, että johtajat ymmärtävät, että prosessien kehittäminen ei ole kertaluontoinen toimenpide, vaan toimintoja on tarkkailtava ja kehitettävä jatkuvasti. Erilaiset ohjelmistot, prosessien uudelleen järjestely ja prosessien mallintaminen ovat esimerkkejä keinoista, joita voidaan käyttää prosessien johtamisessa. (Jeston & Nelis 2006, 11.)

### **3.3 Prosessiajattelun periaatteet**

Kuten edellisestä luvusta käy ilmi, prosessiajattelun kehityksen aikana on syntynyt useita suuntauksia, joissa painotetaan hiukan eri asioita. Painotukset ovat keskittyneet

muun muassa laadun tarkkailuun, tarpeettomien toimintojen karsimiseen tai koko organisaation kehittämiseen prosessiajattelua silmällä pitäen. Yhteistä suuntauksille on kuitenkin se, että toiminnot ovat avainasemassa organisaation kehityksessä.

Prosessiajattelun perustana on käsitys siitä, että asiakkaan saama hyöty luodaan toimintojen ketjussa eli prosessissa (Laamanen & Tinnilä 2009, 10). Martinsuo ja Blomqvist (2010, 3) määrittelevät prosessiajattelun keskeisiksi piirteiksi systeemisen ajattelun, asiakaskeskeisyyden ja päämääräsuuntautuneisuuden. Lisäksi prosessiajattelulle on tyypillistä toiminnasta saadun palautetiedon hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä sekä prosessien järjestelmällinen kehittäminen tuloksellisuuden lisäämiseksi. Toimintaa pyritään hahmottamaan ja kehittämään prosesseina, jolloin strategia voidaan toteuttaa tehokkaasti ja saavutetaan asiakastyytyväisyys. Prosessiajattelu luo myös edellytyksiä tehokkuuden saavuttamiselle ja yhteistyön lisäämiselle.

Prosessiajatteluun liittyy vahvasti pyrkiminen toiminnan tehostamiseen sekä arvoa tuottamattomien toimintojen poistamiseen. Toiminnan kehittäminen edellyttää, että organisaatiolla on tarpeeksi paljon tietoa vallitsevasta tilanteesta ja esimerkiksi tuloksellisuutta parantavista tai heikentävistä seikoista. Jotta tietoa saataisiin riittävästi, täytyy toimintaa seurata ja arvioida jatkuvasti. Lisäksi muun muassa dokumentointi ja tietojärjestelmien käyttö kuuluvat olennaisena osana prosessiajatteluun. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3.)

### **3.4 Prosessien mallintamisen periaatteet**

Toiminnan kehittäminen edellyttää toimintojen mallintamista (Laamanen & Tinnilä 2009, 10–11). Mallintamisella tarkoitetaan sitä, että tunnistetaan ja kuvataan lisäarvoa tuottavat tehtävät ja niihin liittyvät tieto- ja materiaalivirrat (Martinsuo & Blomqvist 2010, 9). Tavoitteena tässä on selvittää ne prosessit, jotka ovat merkittävimpiä arvonluonnin kannalta. Onnistunut mallintaminen auttaa työntekijöitä ymmärtämään oman työpanoksensa vaikutuksen ja roolinsa organisaatiossa, mikä lisää työmotivaatiota. Lisäksi mallintaminen auttaa ymmärtämään asiakkaiden tarpeita paremmin, jolloin

pystytään kehittämään parempia tuotteita ja palveluita sekä tehostamaan toimitusta. Näin myös asiakastyytyväisyys lisääntyy. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10–11.)

Jotta mallintaminen olisi mahdollista, on prosessit ensin tunnistettava. Tunnistaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että määritetään prosessin alku ja loppu. Tässä yhteydessä on usein tärkeää hahmottaa myös prosessin keskeisimmät asiakkaat, tuotteet (output), syötteet (input) ja toimittajat. Tunnistamisen lisäksi prosessit on tärkeää luokitella. Luokkina voivat olla muun muassa pää-, ydin-, tuki-, ali- tai avainprosessit. Luokittelu voi tapahtua myös keskeisten toimintojen mukaan, kuten tuote-, palvelu-, asiakas- tai johtamisprosessi. Yhtä oikeaa tapaa luokitella prosesseja ei siis ole, vaan prosessit voidaan luokitella organisaation tarpeiden mukaan. (Laamanen 2003, 52–53.)

Laamanen (2003, 54) suosittelee, että prosessit luokiteltaisiin ydin- ja tukiprosesseihin, joista valittaisiin avainprosessit. Ydinprosessit kohdistuvat suoraan ulkoisiin asiakkaisiin, ja niissä jalostetaan tuotetta. Esimerkiksi tuotteen tai palvelun valmistaminen voidaan luokitella ydinprosessiksi. Tukiprosessit ovat puolestaan luonteeltaan sisäisiä toimintoja, joiden tehtävänä on luoda edellytyksiä ydinprosesseille. Ilman tukiprosesseja ydinprosessit eivät voi toimia. Tukiprosesseja voivat olla muun muassa henkilöstöhallinto ja taloushallinto tai vaikkapa laitteiden ja koneiden huolto. (Mts. 54–57.)

Martinsuo ja Blomqvist (2010, 4) ottavat ydin- ja tukiprosesseihin luokittelun lisäksi esille prosessien jakamisen eri prosessitasoihin. Prosesseista voidaan löytää pääprosesseja, jotka voivat jakautua useammaksi ali- tai osaprosessiksi. Tällä tavoin prosessit voidaan kuvata useammalla eri tasolla. Lisäksi prosessien kehittämisessä voi olla tarpeen tunnistaa nykyinen prosessi ja tavoiteprosessi, jolloin saadaan kuva siitä, millainen prosessi tällä hetkellä on ja millainen sen tulisi olla, jotta tuloksellisuustavoitteet saavutettaisiin.

Prosessien luokittelun lisäksi mallintamisessa on tärkeää miettiä, miten prosessit nimeetään. Nimeämisen avulla voidaan muun muassa hahmottaa toiminnan tavoitteita, tarkoitusta tai tuloksia. Hyvänä käytäntönä voidaan pitää prosessien nimeämistä nii-


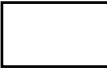
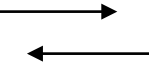
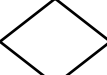


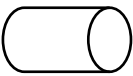


den tarkoituksen mukaan. Esimerkiksi myyntiprosessin tarkoituksen voidaan ajatella olevan tilausten hankkiminen. Tällöin kyseisen prosessin nimi on tilausten hankkiminen. Prosessien nimeäminen tarkoituksen mukaan auttaa muun muassa työntekijöitä hahmottamaan toimintojen merkityksiä sekä ohjaa valitsemaan oikeanlaisen tavan mitata prosessin tuloksellisuutta. (Laamanen 2003, 58–59.)

Prosessien mallintaminen voidaan tehdä karkeana kuvauksena, jossa lähdetään liikkeelle prosessin alku- ja loppukohtien eli syötteiden ja tuotosten rajaamisesta. Kuvaukseen voidaan lisäksi hahmotella prosessin rajapinnat, lisäarvo, osatehtävät ja resurssit yleisellä tasolla. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 10.)

Usein prosessit on kuitenkin tarpeen kuvata yksityiskohtaisemmin. Tarkempi kuvaus on tarpeen muun muassa silloin, jos prosessi tulee aina suorittaa täsmälleen samalla tavalla. Yksityiskohtaisella kuvauksella voidaan varmistaa, että jokaisella prosessissa mukana olevalla taholla on yhdenmukainen käsitys prosessista. Jos prosessin toteuttaminen ei edellytä aina samanlaista toimintamallia tai siihen sisältyy epävarmuutta, ei kuvauksen tarvitse olla niin yksityiskohtainen. Usein riittää pelkkien vaiheisiin sisältyvien tehtävien listaus, eikä tarkkaa järjestystä tarvitse kuvata. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 10–11.)

Laamasen (2003, 81) mukaan juuri kuvaustarkkuuden valinta on eräs hankalimmista asioista ymmärtää. Prosesseihin sisältyy usein lukuisia tehtäviä, joiden kuvaaminen liian yksityiskohtaisesti haittaa prosessin kokonaisuuden hahmottamista. Kuvaustarkkuuden valinnassa onkin olennaista tunnistaa prosessin kriittiset tehtävät ja päätökset, joiden hyvää suorittamista pyritään edistämään.

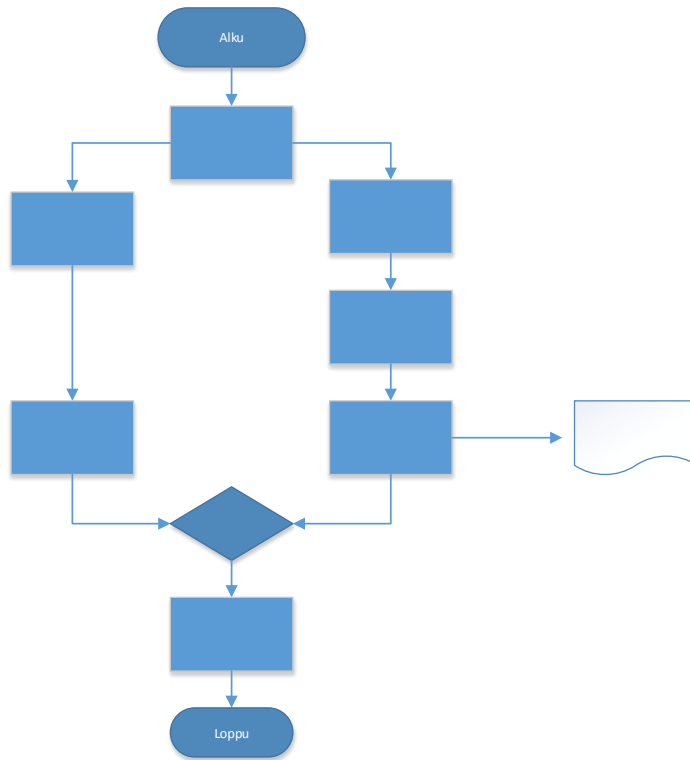
Yksityiskohtaiseen prosessien mallintamiseen on olemassa monia erilaisia tapoja. Muun muassa vuokaavio, tehtävämatriisi, prosessin tekstimuotoinen ohjeistaminen ja niin sanottu uimaratakaavio ovat melko yleisesti käytettyjä kuvaustapoja. Erityisesti vuokaavioissa ja uimaratakaavioissa käytetään vakiintuneita symboleita kuvaamaan eri vaiheita. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11.)

Merkintä	Merkitys
	Aloitus tai lopetus
	Tehtävä tai prosessi
	Materiaali- tai tietovirta (voidaan merkitä esim. eri värein tai viivatyypein)
	Päätös
	Dokumentti
	Tietojärjestelmä/varasto
	Varasto
	Data
	Viive, odotus

**Kuvio 1. Prosessien mallintamisen symbolit (mukaillen Martinsuota ja Blomqvistia 2010, 11)**

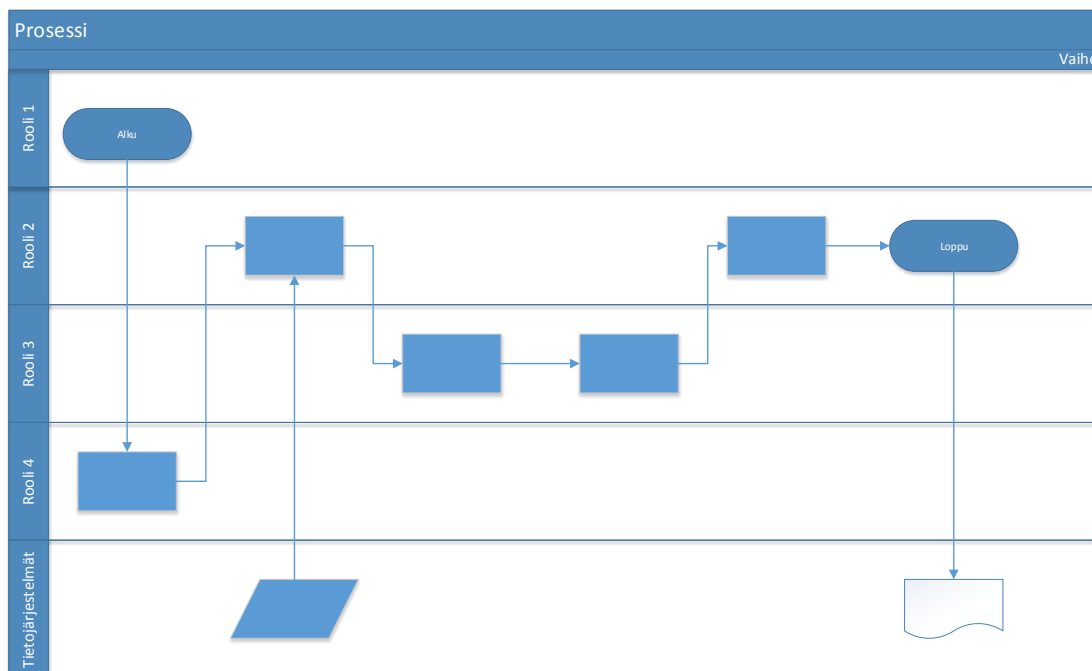
Tehtävämatriisi voi olla esimerkiksi taulukko, johon on kirjattu prosessin toimijat tai roolit sekä vaiheet. Taulukkoon kirjataan prosessin aikana suoritettavia tehtäviä, jotka kohdistetaan toimijoittain ja vaiheittain. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 13.) Vuokaaviossa prosessi kuvataan puolestaan symboleita käyttäen siten, että prosessiin sisältyvät tehtävät kirjoitetaan symboleiden sisään. Tehtävät yhdistetään toisiinsa nuolilla, joiden tehtävänä on kertoa prosessin etenemisjärjestys. (Harmon 2007, 236.)





**Kuvio 2. Esimerkki vuokaaviosta (mukaillen Martinsuota ja Blomqvistia 2010, 12)**

Uimaratakaavio laaditaan lähes samaan tapaan kuin vuokaavio. Uimaratakaaviossa tosin kuvataan tehtävien ja niiden etenemisjärjestystä kuvaavien nuolten lisäksi prosessin toimijat, kuten asiakkaat, toimittajat, organisaation eri osastot ja niin edelleen. Toimijat sijoitetaan vaakasuorille riveille eli ”uimaradoille”. Kaavio etenee vasemmalta oikealle, jolloin kaavion vasemmassa laidassa on prosessin alku ja oikeassa laidassa loppu. Prosessin tehtävät sijoitetaan ”uimaradoille” sen mukaan, mikä toimija tehtävän suorittaa. (Harmon 2007, 236.)



Kuvio 3. Esimerkki uimaratakaaviosta (mukaillen Martinsuota ja Blomqvistia 2010, 12)

Visuaaliset prosessimallit eivät useinkaan anna kovin tarkkaa kuvaa siitä, mitä kussakin prosessin vaiheessa tarkalleen ottaen tapahtuu. Tällöin voi olla tarpeen täydentää kuvauksia tekstimuotoisella ohjeistamisella, jossa voidaan käsitellä tarkemmin, mitä tehtäviä eri vaiheisiin liittyy. Tekstimuotoinen ohjeistaminen saattaa olla myös olennainen osa organisaation laatu järjestelmää. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11–12.)

## 4 Sulautumisprosessi

Sulautuminen eli fuusio on yritys järjestely, jossa osakeyhtiön omaisuus siirretään toiselle yhtiölle. Sulautuvia yhtiöitä voi olla yksi tai useampia. Käytännössä fuusio tarkoittaa sitä, että sulautuva yhtiö tai yhtiöt siirtävät varansa ja velkansa ilman selvitysmenettelyä vastaanottavalle yhtiölle, jolloin sulautuva yhtiö purkautuu. (Tomperi 2009, 125.) Tällainen järjestely tulee usein kyseeseen esimerkiksi yrityskauppojen yhteydessä, kun hankittu yritys halutaan yhdistää osaksi ostajayritystä. Lisäksi sulautumisella voidaan yksinkertaistaa ja siten tehostaa konsernirakennetta. (Honkamäki & Pennanen 2010, 106.)

Sulautuvan yhtiön osakkeenomistajille maksetaan vastiketta. Vastikkeena käytetään usein vastaanottavan yhtiön liikkeelle laskemia uusia osakkeita tai sen hallussa olevia omia osakkeita. (Tomperi 2009, 125.) Vastike voidaan myös maksaa rahana tai muina oikeuksina (Honkamäki & Pennanen 2010, 106).

Sulautuminen voidaan jakaa pääsääntöisesti kahteen tyyppiin: absorptiosulautumiseen ja kombinaatiosulautumiseen. Absorptiosulautumisesta voidaan lisäksi erotella tavallinen absorptiosulautuminen, tytäryhtiösulautuminen ja kolmikantasulautuminen. (L 21.7.2006/624.) Näiden lisäksi on olemassa muita sulautumismuotoja, kuten vastavirta-, sisaryhtiö- ja sekasulautuminen (Honkamäki & Pennanen 2010, 107).

## 4.1 Tavallinen absorptiosulautuminen

Tavallisessa absorptiosulautumisessa sulautuva yhtiö yhdistetään vastaanottavaan yhtiöön. Vastaanottavia yhtiöitä voi olla vain yksi, mutta sulautuvia yhtiöitä voi olla useampia. Tavallinen absorptiosulautuminen tulee kyseeseen silloin, kun vastaanottava yhtiö ja muut osallisyhtiöt eivät omista kaikkia sulautuvan yhtiön osakkeita. Sulautuvan yhtiön muille kuin vastaanottavan yhtiön osakkeenomistajille maksetaan sulautumisvastiketta. (Sotka 2013a.)

Honkamäki ja Pennanen (2010, 107) jakavat sulautumismenettelyn seuraavanlaisiin vaiheisiin:

1. *sulautumissuunnitelman laatiminen (hallitus laatii)*
2. *sulautumissuunnitelman hyväksyminen (yhtiökokous tietyissä tilanteissa)*
3. *tilintarkastajan lausunnot*
4. *sulautumissuunnitelman rekisteröinti*
5. *kuulutus velkojille*
6. *ilmoitus sulautumisen täytäntöönpanosta*
7. *sulautumisen täytäntöönpanon rekisteröinti*
8. *lopputilityksen laatiminen (Honkamäki & Pennanen 2010, 107).*

### **Sulautumissuunnitelma**

Sulautumisprosessi alkaa sulautumissuunnitelman laatimisesta. Kirjallisen suunnitelman laativat fuusiossa mukana olevien yhtiöiden hallitukset, ja kaikkien sulautumisessa osallisena olevien yhtiöiden on allekirjoitettava se. Pääsääntöisesti hallitusten jäsenet allekirjoittavat suunnitelman, mutta on mahdollista, että sen allekirjoittaa jokin muu taho. Suunnitelma tulee lisäksi käsitellä hallituksen kokouksessa. (Honkamäki & Pennanen 2010, 107–108.)

Sotkan (2013a) mukaan sulautumissuunnitelma on kaikissa fuusiotilanteissa perusasiakirja, jonka tarkoituksena on selvittää ja dokumentoida järjestyssä osallisena olevien yhtiöiden taloudellinen tila ja siirtyvän varallisuuden rakenne sekä vaikutukset vastaanottavan yhtiön taseeseen. Erityisen tärkeää on lisäksi kartoittaa sulautumisvastikkeen määrä ja perusteet, joiden mukaan vastike maksetaan.

Sulautumissuunnitelma on hyvin tärkeässä osassa sulautumisprosessin läpiviennissä, ja siihen tuleekin merkitä monenlaisia selvityksiä ja ehdotuksia. Nämä selvitykset on lueteltu osakeyhtiölaissa, ja niiden tulee siksi sisältyä suunnitelmaan. Suunnitelmassa tulee ensinnäkin olla sulautuvien yhtiöiden toiminimet ja yksilöintitiedot, kuten yritystai yhteisötunnukset sekä yhtiöiden kotipaikat. Lisäksi suunnitelmassa on annettava selvitys sulautumisen syistä. (L 21.7.2006/624.)

Sulautumissuunnitelmaan sisältyy myös monia muita selvityksiä ja ehdotuksia. Absorptiosulautumisen osalta on muun muassa oltava ehdotus mahdollisesta vastaanottavan yhtiön yhtiöjärjestyksen muutoksesta ja sulautumisvastikkeena annettavien osakkeiden lukumäärästä osakelajeittain. Mikäli vastiketta ei anneta osakkeina, on tästä tehtävä ehdotus suunnitelmaan. Lisäksi suunnitelmaan merkitään ehdotus sulautumisvastikkeen jakautumisesta, antamisajankohdasta ja muista siihen liittyvistä ehdoista. Myös perusteet näille ehdotuksille tulee esittää. (L 21.7.2006/624.)

Suunnitelmaan tulee tehdä selvitys järjestelyn vaikutuksista vastaanottavan yhtiön osakepääomaan. Tämän lisäksi on oltava selvitys sulautuvan yhtiön varoista, veloista ja omasta pääomasta sekä niiden arvostamisperusteista. Myös sulautumisen suunnitel-

tu vaikutus vastaanottavan yhtiön taseeseen ja järjestelyyn sovellettavat kirjanpidolliset menetelmät esitetään. (Honkamäki & Pennanen 2010, 109.)

Sulautuva yhtiö voi olla luovuttanut optio-oikeuksia tai muita osakkeisiin oikeuttavia erityisiä oikeuksia. Optio-oikeus tarkoittaa sitä, että sen haltija on sopinut yhtiön kanssa ehdoista, joiden mukaisesti haltija voi merkitä yhtiön osakkeita tai osuuksia tulevaisuudessa. Oikeuden merkintä voidaan tehdä maksutta tai maksua vastaan. (Työsuhdeoptioiden verotus 2006.) Jos sulautuva yhtiö on antanut optio-oikeuksia tai muita osakkeisiin oikeuttavia oikeuksia, on sulautumissuunnitelmaan merkittävä tällaisten erityisten oikeuksien haltijan oikeudet sulautumisessa (L 21.7.2006/624).

Fuusiosuunnitelmassa tulee olla ehdotus siitä, millä edellytyksillä sulautuvissa yhtiöissä voidaan tehdä tavanomaisesta liiketoiminnasta poikkeavia järjestelyjä, jotka vaikuttavat omaan pääomaan tai osakkeiden määrään. Suunnitelmaan voidaan esimerkiksi merkitä, että tällaisten järjestelyjen tekeminen edellyttää kaikkien sulautumisessa osallisena olevien yhtiöiden hallitusten suostumusta. (Honkamäki & Pennanen 2010, 109.)

Osallisyhtiöillä olevista pääomalainoista ja yrityskiinnityksistä on tehtävä selvitys suunnitelmaan. Lisäksi on selvitettävä sulautuvan yhtiön ja sen tytäryhteisöjen omistamien vastaanottavan yhtiön sekä sen emoyhtiön osakkeiden määrä. Jos osallisyhtiöt omistavat sulautuvan yhtiön osakkeita, on tästä tehtävä selvitys suunnitelmaan. (Honkamäki & Pennanen 2010, 109.)

Sulautumisessa osallisena olevissa yhtiöissä voidaan haluta antaa erilaisia etuja tai oikeuksia hallitusten jäsenille, toimitusjohtajalle tai tilintarkastajille. Tällaiset erityiset oikeudet on selvitettävä suunnitelmassa. Suunnitelmaan tulee myös merkitä sulautumisen suunniteltu rekisteröintiajankohta. (L 21.7.2006/624.) Lisäksi suunnitelmaan voidaan kirjata muita ehtoja, kuten aputoiminimien rekisteröinti tai hyväksytyt tilintarkastajan valinta (Honkamäki & Pennanen 2010, 110).

### **Sulautumissuunnitelman hyväksyminen**

Sulautuvassa yhtiössä yhtiökokous hyväksyy fuusiosuunnitelman. Vastaanottavassa yhtiössä puolestaan riittää hallituksen hyväksyntä, elleivät osakkeenomistajat, jotka omistavat yhteensä vähintään yhden kahdeskymmenesosan (1/20) vastaanottavan yhtiön osakkeista, vaadi yhtiökokouksen hyväksyntää. Sulautuminen saattaa myös edellyttää toimenpiteitä, joihin hallituksen toimivalta ei riitä, jolloin suunnitelman voi hyväksyä vain yhtiökokous. Esimerkiksi yhtiöjärjestyksen muuttaminen edellyttää yhtiökokouksen päätöstä. (Honkamäki & Pennanen 2010, 111–112.)

Päätökset sulautumisen hyväksynnästä edellyttävät määräenemmistöä yhtiökokouksessa edustetuista äänistä ja osakkeista. Tässä yhteydessä on kuitenkin syytä huomata, että sulautumisesta päättävää yhtiökokousta ei voida kutsua koolle ennen kuin sulautumissuunnitelma on rekisteröity kaupparekisteriin. (Honkamäki & Pennanen 2010, 111–112.)

### **Tilintarkastajan lausunnot**

Sulautumissuunnitelmasta tulee hankkia tilintarkastajan lausunto, joka annetaan kaikille fuusioon osallistuville yhtiöille. Lausunnon voi antaa yksi tai useampi tilintarkastaja riippuen sulautuvien yhtiöiden hallitusten tekemästä tilintarkastajan valinnasta. Lausunnon tarkoituksena on varmistaa, että suunnitelmassa on annettu riittävät tiedot sulautumisvastikkeen määrän ja jakamisen perusteista. Lausunnossa arvioidaan myös tietojen oikeellisuus. Tilintarkastaja antaa lisäksi vastaanottavalle yhtiölle maininnan siitä, vaarantaako sulautuminen yhtiön velkojen maksun. Lausunto velkojen maksun vaarantumisesta on riittävä tieto, mikäli osallisena olevien yhtiöiden osakkeenomistajat suostuvat tähän. (L 21.7.2006/624.)

### **Sulautumissuunnitelman rekisteröinti**

Kun tilintarkastaja on antanut lausunnon sulautumissuunnitelmasta, tulee suunnitelma ilmoittaa rekisteröitäväksi kaupparekisteriin. Ilmoituksen tekevät kaikki sulautumisessa osallisena olevat yhtiöt ja siihen käytetään Y4-lomaketta. Ilmoitukseen tulee liittää allekirjoitettu sulautumissuunnitelma ja tilintarkastajan antama lausunto. Sulautumissuunnitelman ilmoitus rekisteröitäväksi on tehtävä kuukauden kuluessa suunnitelman

allekirjoittamisesta tai sulautuminen raukeaa. Fuusioituminen raukeaa myös, jos rekisteröiminen evätään. (Osakeyhtiöiden sulautumisen ilmoittaminen kaupparekisteriin 2013.)

### **Kuulutus velkojille**

Sulautumisprosessissa voi tulla vastaan tilanne, jossa sulautuvassa yhtiössä on syntynyt velkaa ennen sulautumissuunnitelman rekisteröintiä. Tällaisilla velkojilla on oikeus vastustaa sulautumista. Suunnitelman rekisteröimisen jälkeen syntyneistä saatavista ei tällaista oikeutta kuitenkaan synny. Pääomalainoja sulautuvalle yhtiölle myöntäneillä tahoilla on puolestaan oikeus sulautumisen vastustamiseen. (Honkamäki & Pennanen 2010, 114.)

Sulautuvien yhtiöiden on haettava Patentti- ja rekisterihallitukselta kuulutusta, josta käy ilmi velkojien oikeus vastustaa sulautumista. Kuulutusta haetaan sellaisille velkojille, joiden saatava on syntynyt ennen sulautumissuunnitelman rekisteröintiä. Jos sulautuminen vaarantaa tilintarkastajan lausunnon mukaan vastaanottavan yhtiön velkojen maksun, tulee vastaanottavan yhtiönkin hakea kuulutusta velkojilleen. Kuulutusta on haettava neljän kuukauden kuluessa siitä, kun sulautumissuunnitelma on rekisteröity. Mikäli määräaika ei noudateta, sulautuminen raukeaa. (Osakeyhtiöiden sulautumisen ilmoittaminen kaupparekisteriin 2013.)

Kuulutuksen antaa rekisteriviranomainen, joka rekisteröi kuulutuksen ja julkaisee sen virallisessa lehdessä viimeistään kolme kuukautta ennen kuulutuksessa mainittua määräpäivää (L 21.7.2006/624). Useimmiten määräpäiväksi päätetään päivämäärä, joka on kolmen kuukauden ja neljäntoista päivän päässä kuulutuksen rekisteröimisestä, sillä kuulutushakemuksen käsittelyyn voi kulua aikaa lähes neljä kuukautta. (Osakeyhtiöiden sulautumisen ilmoittaminen kaupparekisteriin 2013.)

Patentti- ja rekisterihallituksen antaman kuulutuksen lisäksi sulautuvien yhtiöiden on myös itse lähetettävä velkojilleen ilmoitus kuulutuksesta. Ilmoitus on lähetettävä viimeistään kuukausi ennen kuulutuksessa mainittua määräpäivää. Näiden ilmoitusten lähettämisestä vaaditaan todistus, joka liitetään sulautumisen täytäntöönpanoilmoituk-

seen. Todistukseksi riittää hallituksen jäsenen tai toimitusjohtajan antama todistus ilmoituksen tekemisestä. (Osakeyhtiöiden sulautumisen ilmoittaminen kaupparekisteriin 2013.)

Jos velkoja vastustaa sulautumista, Patentti- ja rekisterihallitus ilmoittaa tästä yhtiölle. Vastustus saattaa johtaa siihen, että sulautuminen raukeaa kuukauden kuluttua määräpäivästä. (Osakeyhtiöiden sulautumisen ilmoittaminen kaupparekisteriin 2013.) Sulautuva yhtiö voi kuitenkin neuvotella velkojan kanssa velan maksusta, annettavasta vakuudesta tai vastustuksen peruuttamisesta. Yhtiö voi joko maksaa velan pois, tai sen maksamisesta voidaan asettaa vakuus, jonka velkoja hyväksyy. Usein tällaisilta tilanteilta vältytään siten, että sulautuvan yhtiön suurimmilta velkojilta hankitaan suostumus fuusioon jo etukäteen. (Sotka 2013a, ennen päivitystä.)

### **Ilmoitus sulautumisen täytäntöönpanosta**

Jotta sulautuminen tulisi voimaan, on siitä tehtävä täytäntöönpanoilmoitus. Ilmoituksen tekevät sulautumiseen osallistuvat yhtiöt yhdessä kuuden kuukauden kuluessa sulautumispäätöksestä. Mikäli määräaika ei noudateta, sulautuminen ei tule voimaan. (Osakeyhtiöiden sulautumisen ilmoittaminen kaupparekisteriin 2013.)

Täytäntöönpanoilmoitukseen on liitettävä erilaisia selvityksiä, kuten kaikkien fuusioon osallistuvien yhtiöiden sulautumispäätökset sekä niiden hallitusten jäsenten ja toimitusjohtajan vakuutus osakeyhtiölain säädösten noudattamisesta. Lisäksi siihen on liitettävä tilintarkastajan lausunto sulautumissuunnitelmaan sisältyvästä selvityksestä, josta käyvät ilmi sulautuvan yhtiön varat, velat, oma pääoma ja niiden arvostamista koskevat seikat. Lisäksi vaaditaan tilintarkastajan lausunto sulautumisvastikkeen oikeellisuudesta. Myös todistus siitä, että toimitusjohtaja tai hallituksen jäsen on ilmoittanut kuulutuksesta velkojille, tulee liittää täytäntöönpanoilmoitukseen. (Sotka 2013a, ennen päivitystä.)

### **Sulautumisen täytäntöönpanon rekisteröinti**

Täytäntöönpanoilmoitus merkitään kaupparekisteriin, kun tarvittavat dokumentit on toimitettu (Honkamäki & Pennanen 2010, 116). Ilmoitus täytäntöönpanosta voidaan



rekisteröidä, jos velkojat eivät ole vastustaneet sulautumista tai jos saatavasta on annettu tuomioistuimen päätöksen mukainen maksu tai turvaava vakuus. Rekisteröinti edellyttää lisäksi sitä, että useamman kuin yhden sulautumiseen osallistuvan yhtiön omaisuuteen ei kohdistu yrityskiinnityksiä. (L 21.7.2006/624.) Yrityskiinnityksillä tarkoitetaan sitä, että yhtiö voi kiinnittää elinkeinotoimintaan kuuluvaa irtainta omaisuutta velan vakuudeksi siten, että omaisuuden hallintaoikeus ei siirry. Kiinnityskelpoista omaisuutta voivat olla muun muassa rakennukset, rakennelmat, koneet ja kalusto. (L 24.8.1984/634.) Rekisteröinti on kuitenkin mahdollista yrityskiinnityksistä huolimatta siinä tapauksessa, jos täytäntöönpanoilmoituksen rekisteröinnin yhteydessä rekisteröidään myös yhtiöiden ja kiinnityksenhaltijoiden välinen sopimus kiinnitysten etuoikeuden järjestämisestä. (L 21.7.2006/624.)

Kun täytäntöönpanoilmoitus on rekisteröity, sulautuva yhtiö purkautuu ja sen varat ja velat siirtyvät osaksi vastaanottavan yhtiön kirjanpitoa. Omaisuuseriä siirrettäessä on syytä huomioida, että kirjanpitoon ei voida siirtää suurempaa arvoa, kuin mikä omaisuuserien arvo on vastaanottavalle yhtiölle. Omaisuuseriksi ei voida myöskään lukea sitoumusta työn tai palvelun suorittamisesta. (Honkamäki & Pennanen 2010, 119.)

Sulautumisen yhteydessä puhutaan usein niin sanotusta yleisseuraannosta. Tämä tarkoittaa sitä, että sulautuvan yhtiön varat, velat ja muut sitoumukset siirtyvät kokonaisuudessaan vastaanottavalle yhtiölle, eikä siirto edellytä erillistä luovutusta. Yleisseuraanto koskee pääsääntöisesti kaikkia omaisuuseriä ja vastuita. Lisäksi on hyvä huomioida, että sulautuvan yhtiön sopimuksia ei tarvitse muuttaa uuden yhtiön nimelle. (Honkamäki & Pennanen 2010, 119.)

Sulautumisen täytäntöönpanoilmoituksen rekisteröinnin yhteydessä sulautuvan yhtiön osakkeenomistajat sekä optio-oikeuksien ja muiden osakkeisiin oikeuttavien erityisten oikeuksien haltijat saavat oikeuden fuusiosuunnitelman mukaiseen sulautumisvastikkeeseen. (L 21.7.2006/624.) Vastaanottavan yhtiön tulee antaa sulautuvan yhtiön osakkeenomistajille vastiketta, jolloin heistä tulee vastaanottavan yhtiön osakkeenomistajia. Useimmiten vastikkeena annetaan vastaanottavan yhtiön osakkeita, mutta se voi myös olla rahaa esimerkiksi silloin, jos muuten jouduttaisiin antamaan murto-

osaisia osakevastikkeita. Tässä tapauksessa rahavastike toimii tasauseränä. (Sotka 2013a, ennen päivitystä.)

### **Lopputilityksen laatiminen**

Kun sulautuminen on tullut voimaan, on fuusioituvan yhtiön tehtävä lopputilitys. Tämä tarkoittaa sitä, että sulautuvan yhtiön hallitus ja toimitusjohtaja laativat tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen siltä ajalta, jolta tilinpäätöstä ei ole vielä esitetty yhtiökokouksessa. Lopputilitys laaditaan samojen periaatteiden mukaan kuin tavallinen tilinpäätös, ja siihen sisältyvät myös samat tasekirjan osat. Mikäli yhtiöllä on velvollisuus valita tilintarkastaja, tulee lopputilitys toimittaa tämän tarkastettavaksi. Tilintarkastajan on annettava lopputilityksestä tilintarkastuskertomus kuukauden kuluessa tilityksen vastaanottamisesta. (Honkamäki & Pennanen 2010, 116–117; L 21.7.2006/624.)

Mahdollisimman pian tilintarkastuskertomuksen vastaanottamisen jälkeen hallituksen on kutsuttava osakkeenomistajat osakkeenomistajien kokoukseen, jossa lopputilitys vahvistetaan. Tämän jälkeen vahvistettu lopputilitys on vielä toimitettava rekisteröitäväksi kaupparekisteriin. (L 21.7.2006/624.) Lopputilitys tulee rekisteröidä kahden kuukauden kuluttua sen hyväksymisestä osakkeenomistajien kokouksessa (Honkamäki & Pennanen 2010, 116–117).

## **4.2 Tytäryhtiösulautuminen**

Tytäryhtiösulautuminen on absorptiosulautumisen erityismuoto, jossa vastaanottava yhtiö (emoyhtiö) omistaa kaikki sulautuvan yhtiön (tytäryhtiö) osakkeet (Ojala 2006). Tytäryhtiösulautuminen tulee yleensä kysymykseen yrityskaupan tai konsernin purkamisen yhteydessä. Yrityskaupan jälkeen ostajayritys saattaa haluta yhdistää ostetun yhtiön osaksi omaa yhtiötään. Konserni puolestaan saadaan purettua fuusioimalla tytäryhtiö emoyhtiöön. (Sotka 2013a.)

Sulautuminen toteutetaan useimmiten tytäryhtiösulautumisena, mihin vaikuttaa osaltaan se, että se on menettelyltään yksinkertaisempi kuin tavallinen absorptiosulautuminen. Erityisesti sulautumissuunnitelman laatimista on helpotettu. (Sotka 2013a.) Vastaanottavan yhtiön ei tarvitse maksaa sulautuvalle yhtiölle sulautumisvastiketta, mistä johtuen suunnitelmaan ei tarvitse merkitä vastikkeeseen liittyviä seikkoja. Lisäksi suunnitelmasta voidaan jättää pois tieto vastaanottavan yhtiön osakepääoman korotuksesta sekä optio-oikeuksien ja muiden osakkeisiin oikeuttavien erityisten oikeuksien haltijoiden oikeuksista. Suunnitelmaan ei myöskään tarvitse merkitä osallisyhtiöiden oikeuksista päättää muista kuin tavalliseen liiketoimintaan kuuluvista, omaan pääomaan tai osakkeiden lukumäärään vaikuttavista järjestelyistä. (L 21.7.2006/624.)

Tytäryhtiösulautumisesta päättää sulautuvan yhtiön hallitus toisin kuin tavallisessa absorptiosulautumisessa, jossa päätös tulee tehdä yhtiökokouksessa. Tilintarkastajan lausunto on myös tytäryhtiösulautumisen osalta suppeampi. Lausunnoksi riittää tieto siitä, onko sulautuminen omiaan vaarantamaan vastaanottavan yhtiön velkojen maksun. Tavallisessa absorptiosulautumisessa kaikkien osallisyhtiöiden tulee yhdessä ilmoittaa sulautumissuunnitelma Patentti- ja rekisterihallitukselle rekisteröitäväksi. Tytäryhtiösulautumisessa riittää kuitenkin emoyhtiön tekemä ilmoitus. Emoyhtiö tekee myös ilmoituksen sulautumisen täytäntöönpanosta. Liitteeksi vaaditaan tässä tapauksessa vain emoyhtiön hallituksen jäsenen tai toimitusjohtajan todistus osakeyhtiölain säädösten noudattamisesta sekä vakuutus yhtiön velkojille lähetetystä, kuulutusta koskevasta ilmoituksesta. (L 21.7.2006/624.)

### **4.3 Kolmikanta- ja sisaryhtiösulautuminen**

Kolmikantasulautuminen on sulautumismuoto, jossa vastaanottavan osakeyhtiön emoyhtiö maksaa sulautuvalle yhtiölle sulautumisvastiketta (Ojala 2006). Järjestelyllä pyritään muun muassa helpottamaan pörssissä noteerattujen yhtiöiden tytäryhtiöiden sulautumista (Honkamäki & Pennanen 2010, 107).

Sisaryhtiösulautuminen on melko yleinen sulautumismuoto, jossa emoyhtiön omistama tytäryhtiö sulautuu toiseen saman emoyhtiön omistamaan tytäryhtiöön. Menettelyltään sisaryhtiösulautuminen muistuttaa tytäryhtiösulautumista muun muassa siten, että siinä vastaanottavan yhtiön ei tarvitse antaa sulautuvalle yhtiölle sulautumisvastiketta. Tämä johtuu siitä, että vastaanottavan yhtiön emoyhtiö omistaa jo sulautuvan yhtiön osakkeet kokonaisuudessaan. (Ojala 2006.)

#### **4.4 Kombinaatiosulautuminen**

Kombinaatiosulautuminen eroaa absorptiosulautumisesta siten, että siinä kaksi tai useampi yhtiö sulautuu perustaen samalla vastaanottavan yhtiön. Yhtiöiden varat ja velat siirtyvät sulautumisen aikana perustettavalle yhtiölle, jolloin sulautuvat yhtiöt purkautuvat ja uusi osakeyhtiö syntyy. Sulautumisen yhteydessä siirtyvää varallisuutta käytetään vastaanottavan yhtiön osakepääoman maksamiseen. (Sotka 2013a.)

Sulautumismenettely on kombinaatiosulautumisessa pääosin samanlainen kuin tavallisessa absorptiosulautumisessa, mutta siinä on joitakin eroavaisuuksia. Kombinaatiosulautumisessa yhtiön perustamissopimuksen sijasta käytetään sulautumissuunnitelmaa, joten suunnitelmaan vaaditaan myös ehdotus perustettavan yhtiön yhtiöjärjestykseksi. Tämän lisäksi on oltava maininta yhtiön johdon ja tilintarkastajan valinnasta. (Sotka 2013a.) Sulautumissuunnitelmaan tulee myös merkitä ehdotus vastaanottavan yhtiön osakepääomasta ja osakkeiden lukumäärästä osakelajeittain (L 21.7.2006/624).

Sulautumisen täytäntöönpanon yhteydessä sulautuville yhtiöille maksetaan sulautumisvastiketta. Vastike maksetaan pääsääntöisesti vastaanottavan yhtiön osakkeina, mutta myös esimerkiksi rahavastikkeen antaminen on mahdollista. Jos vastike maksetaan muuna omaisuutena kuin vastaanottavan yhtiön osakkeina, on osakkeita kuitenkin annettava vähintään yksi. (Sotka 2013a.)

## 5 Jakautumisprosessi

Jakautuminen on yritysjärjestely, joka on käytännössä sulautumisen peilikuva. Siinä jakautuvan yhtiön varat ja velat siirtyvät ilman selvitysmenettelyä yhdelle tai useammalle osakeyhtiölle. (Tomperi 2011, 156.) Jakautumisesta maksetaan jakautumisvastiketta, joka on useimmiten vastaanottavan yhtiön osakkeita, mutta se voi olla myös rahaa, muuta omaisuutta tai sitoumuksia (Honkamäki & Pennanen 2010, 186).

Honkamäen ja Pennanen (2010, 186) mukaan jakautumisen tarkoituksena on usein muun muassa konserniorganisaation tehostaminen tai yhtiön omaisuuden uudelleen järjestäminen. Jakautuminen voi lisäksi tulla kyseeseen jonkin toisen yritysjärjestelyn yhteydessä. Esimerkiksi omistajanvaihdoksen valmistelun yhteydessä liiketoiminnasta voidaan erottaa sellainen osa, joka halutaan siirtää uudelle omistajalle. (Sotka 2013b.)

Jakautuminen voidaan toteuttaa joko kokonaisjakautumisena tai osittaisjakautumisena. Lisäksi jakautuminen voidaan tehdä toimivaan yhtiöön tai perustettavaan yhtiöön. Toimivaan yhtiöön jakautuminen tarkoittaa sitä, että vastaanottava yhtiö on perustettu ennen kuin jakautuminen pannaan täytäntöön. Perustettavaan yhtiöön jakautuminen tarkoittaa puolestaan sitä, että vastaanottava yhtiö perustetaan jakautumisen aikana. On myös mahdollista, että jakautuminen tapahtuu samaan aikaan sekä toimivaan että perustettavaan yhtiöön. (L 21.7.2006/624.)

### 5.1 Kokonaisjakautuminen

Kokonaisjakautumisesta on kyse silloin, kun jakautuvan yhtiön varat ja velat jaetaan kokonaan kahdelle tai useammalle vastaanottavalle yhtiölle. Tällöin jakautuva yhtiö purkautuu. (L 21.7.2006/624.) Kokonaisjakautuminen toteutetaan usein valmisteltaessa yhtiön omistajanvaihdosta. Esimerkiksi sukupolvenvaihdosta voidaan valmistella kokonaisjakautumisen avulla. Liiketoiminta voidaan jakaa siten, että toiseen yhtiöön jätetään varsinainen liiketoiminta ja toiseen siirretään passiivinen omaisuus, kuten kiinteistö. Jakautumisen jälkeen liiketoimintaa harjoittava yhtiö luovutetaan toimintaa

jatkaville lapsille, ja passiivista omaisuutta hallitseva yhtiö jää vanhemmille. (Sotka 2013b.)

Jakautumismenettely etenee melko samalla tavalla kuin sulautumismenettely. Honkamäki ja Pennanen (2010, 187–191) määrittelevätkin jakautumismenettelyn vaiheet seuraavasti:

1. *Jakautumissuunnitelman laatiminen*
2. *Jakautumissuunnitelman hyväksyminen*
3. *Tilintarkastajan lausunnot*
4. *Jakautumissuunnitelman rekisteröinti*
5. *Kuulutus velkojille*
6. *Ilmoitus jakautumisen täytäntöönpanosta*
7. *Jakautumisen täytäntöönpanon rekisteröinti*
8. *Lopputilityksen laatiminen*

### **Jakautumissuunnitelman laatiminen**

Kuten sulautumisprosessi, jakautumisprosessikin alkaa kirjallisen suunnitelman teosta. Suunnitelman laatii jakautuvan yhtiön hallitus, ja sen allekirjoittavat kaikkien jakautumiseen osallistuvien yhtiöiden hallitusten jäsenet. Lisäksi suunnitelma tulee käsitellä hallituksen kokouksessa. (Honkamäki & Pennanen 2010, 187.)

Jakautumissuunnitelmaan on sisällytettävä monia erilaisia selvityksiä ja ehdotuksia. Suunnitelmaan merkitään ensinnäkin jakautumiseen osallistuvien yhtiöiden yksilöintitiedot, kuten toiminimet ja yritys- tai yhteisötunnukset sekä kotipaikat. Lisäksi tulee olla selvitys jakautumisen syistä sekä toimivaan yhtiöön jakauduttaessa ehdotus mahdollisista muutoksista vastaanottavan yhtiön yhtiöjärjestykseen. Perustettavaan yhtiöön jakauduttaessa on puolestaan oltava ehdotus perustettavan yhtiön yhtiöjärjestyksestä ja toimielinten jäsenten valinnasta. (L 21.7.2006/624.)

Suunnitelmaan merkitään selvitys jakautumisvastikkeen jakamisperusteista, antamisajankohdasta ja muista vastikkeisiin liittyvistä ehdoista. Jos vastike maksetaan muuna omaisuutena kuin osakkeina tai se on esimerkiksi optio-oikeuksia, on tästä oltava selvitys suunnitelmassa. Toimivaan yhtiöön jakauduttaessa huomioitavaa on,

että suunnitelmasta tulee käydä ilmi vastikkeena annettavien osakkeiden lukumäärä osakelajeittain sekä tieto siitä, ovatko annettavat osakkeet uusia vai yhtiön hallussa olevia omia osakkeita. Lisäksi kirjataan tieto mahdollisesta vastaanottavan yhtiön osakepääoman korotuksesta. Kun jakautuminen tapahtuu perustettavaan yhtiöön, tulee suunnitelmaan merkitä ehdotus vastaanottavan yhtiön osakepääomasta sekä osakkeiden määrästä osakelajeittain. Mahdolliset osakepääoman alentamiset, varojen siirtämiset vapaan oman pääoman rahastoon tai käyttö tappion kattamiseen tulee myös selvittää. (L 21.7.2006/624.)

Mikäli jakautuvalla yhtiöllä on optio-oikeuksien tai muiden vastaavien erityisten oikeuksien haltijoita, on heidän oikeutensa jakautumisprosessissa tultava esille jakautumissuunnitelmasta. Suunnitelmaan merkitään myös selvitykset mahdollisista pääomailainoista ja yrityskiinnityksistä. Lisäksi suunnitelmaan on kirjattava selvitys jakautumiseen osallistuvien yhtiöiden oikeudesta tehdä tavanomaisesta liiketoiminnasta poikkeavia, omaan pääomaan tai osakkeiden määrään vaikuttavia päätöksiä. (L 21.7.2006/624.)

Tiedot jakautuvan yhtiön varoista, veloista, omasta pääomasta ja niiden arvostusperusteista on olennaista sisällyttää jakautumissuunnitelmaan. Lisäksi on selvitettävä, miten nämä varat jaetaan järjestelyyn osallistuville yhtiöille. Myös jakautumisen vaikutukset vastaanottavan yhtiöön taseeseen sekä sovellettavat kirjanpidolliset menetelmät on otettava huomioon suunnitelmaa tehtäessä. (L 21.7.2006/624.)

Edellä mainittujen selvitysten lisäksi suunnitelmaan merkitään esimerkiksi osallisyhtiön hallituksen jäsenelle, toimitusjohtajalle tai tilintarkastajille annettavat erityiset oikeudet ja edut. Lisäksi kirjataan erilaisia osakeomistuksia koskevia tietoja. Esimerkiksi jakautuvan yhtiön tai sen tytäryhtiöiden omistamat vastaanottavan yhtiön tai sen emoyhtiön osakkeet merkitään suunnitelmaan. Myös jakautumiseen osallistuvien yhtiöiden omistamat jakautuvan yhtiön osakkeet kirjataan. Lopuksi suunnitelmaan tehdään ehdotus jakautumisen suunnitellusta rekisteröintiajankohdasta ja muista mahdollisista ehdoista. (L 21.7.2006/624.)

### **Jakautumissuunnitelman hyväksyminen**

Jakautumissuunnitelman hyväksyy jakautuvassa yhtiössä yhtiökokous. Vastaanottavassa yhtiössä hallitus voi hyväksyä suunnitelman. Yhtiökokouksen päätös kuitenkin vaaditaan, jos osakkeenomistajat, jotka omistavat yhden kahdeskymmenesosan (1/20) osakkeista, niin vaativat. (Honkamäki & Pennanen 2010, 191.)

### **Tilintarkastajan lausunnot**

Jakautumissuunnitelmasta hankitaan tilintarkastajan lausunto. Sen voi antaa joko yksi tai useampi tilintarkastaja, riippuen osallisyhtiöiden tekemästä valinnasta. (L 21.7.2006/624.) Sisällöltään lausunto on samankaltainen kuin sulautumissuunnitelmasta annettava lausunto. Siitä käy siis ilmi se, onko suunnitelmassa esitetyt selvitykset jakautumisvastikkeen määräytymisen perusteista oikeita ja riittäviä. Lisäksi lausunnossa otetaan kantaa myös siihen, vaarantaako jakautuminen vastaanottavan yhtiön velkojen maksun. (Honkamäki & Pennanen 2010, 191.)

### **Jakautumissuunnitelman rekisteröinti**

Jakautumissuunnitelma on ilmoitettava rekisteröitäväksi kaupparekisteriin kuukauden kuluessa allekirjoittamisesta. Mikäli määräaika ei noudateta tai rekisteröiminen evätään, jakautuminen raukeaa. Ilmoitus tehdään Y4-lomakkeella, ja siihen tulee liittää jakautumissuunnitelma ja tilintarkastajan antama lausunto. Perustettavaan yhtiöön jakauduttaessa on syytä huomioida, että jakautumissuunnitelman on oltava alkuperäinen kappale. Lisäksi lausunto voidaan jättää liittämättä ilmoitukseen, jos vastaanottavien yhtiöiden osakkeet luovutetaan kokonaisuudessaan jakautumisvastikkeena jakautuvan yhtiön osakkeenomistajille osakeomistusten mukaisessa suhteessa. (Osakeyhtiön jakautumisen ilmoittaminen 2013.)

### **Kuulutus velkojille**

Jakautumissuunnitelman rekisteröinnin jälkeen jakautuvan yhtiön tulee neljän kuukauden kuluessa hakea Patentti- ja rekisterihallitukselta kuulutusta velkojilleen. Kun jakautuminen tapahtuu toimivaan yhtiöön, on myös vastaanottavan yhtiön haettava kuulutusta, mikäli tilintarkastaja on lausunnossaan todennut, että jakautuminen voi



vaarantaa vastaanottavan yhtiön velkojen maksun. Jos määräaika ei noudateta, jakautuminen ei tule voimaan. (Osakeyhtiön jakautumisen ilmoittaminen 2013.)

Myös mahdolliset velkojen vastustukset voivat johtaa jakautumisen raukeamiseen. Patentti- ja rekisterihallitus ilmoittaa yhtiölle velkojen vastustamisista. Tässä tapauksessa jakautuminen raukeaa kuukauden kuluttua määräpäivästä, ellei yhtiö ole neuvotellut velkojan kanssa velkojen maksusta tai turvaavasta vakuudesta. (Osakeyhtiön jakautumisen ilmoittaminen 2013.)

Kuulutusta haetaan niille velkojille, joiden velka on syntynyt ennen jakautumissuunnitelman rekisteröintiä. Tällaisilla velkojilla on oikeus vastustaa jakautumista. Myös pääomalainojen antajat voivat vastustaa järjestelyä. Yhtiöiden tulee lähettää tällaisille velkojille ilmoitus kuulutuksesta. Ilmoitus on lähetettävä viimeistään kuukausi ennen kuulutuksessa mainittua määräpäivää. Velkojille ilmoitetaan myös siitä, jos osakkeenomistaja tai esimerkiksi optio-oikeuden haltija on vaatinut lunastusta jakautumisen yhteydessä. Todistus ilmoitusten lähettämisestä liitetään jakautumisen täytäntöönpanoilmoitukseen. (Honkamäki & Pennanen 2010, 192.)

Patentti- ja rekisterihallitus merkitsee kuulutuksen kaupparekisteriin ja julkaisee sen virallisessa lehdessä viimeistään kolme kuukautta ennen kuulutukseen merkittyä määräpäivää. Määräpäiväksi merkitään usein päivämäärä, joka on kolmen kuukauden ja neljäntoista päivän päässä kuulutushakemuksen rekisteröinnistä. (Osakeyhtiön jakautumisen ilmoittaminen 2013.)

### **Ilmoitus jakautumisen täytäntöönpanosta**

Samoin kuin sulautumismenettelyssä, jakautumisestakin on tehtävä täytäntöönpanoilmoitus kaupparekisteriin. Ilmoituksen tekevät kaikki jakautumiseen osallistuvat yhtiöt yhdessä kuuden kuukauden kuluessa siitä, kun jakautumisesta on päätetty. Määräajan noudattamatta jättäminen estää jakautumisen voimaantulon. Ilmoittamiseen käytetään Y4-lomaketta, ja sen liitteeksi vaaditaan osallisyhtiöiden jakautumispäätökset, tilintarkastajan lausunnot sekä hallitusten jäsenten ja toimitusjohtajan vakuutus osakeyhtiölain säädösten noudattamisesta. Lisäksi liitteeksi tulee laittaa todistus siitä, että yh-

tion velkojille on lähetetty ilmoitus kuulutuksesta. (Osakeyhtiön jakautumisen ilmoittaminen 2013.)

### **Jakautumisen täytäntöönpanon rekisteröinti**

Patentti- ja rekisterihallitus rekisteröi täytäntöönpanoilmoituksen, mikäli velkojat eivät ole vastustaneet jakautumista tai he ovat saaneet saatavastaan maksun tai vakuuden. Jakautuvan yhtiön omaisuuteen kohdistuvat yritys kiinnitykset voivat myös estää jakautumisen täytäntöönpanon. Täytäntöönpanon voi estää myös tilanne, jossa vastaanottavalla yhtiöllä on yritys kiinnitys ja jossa sille siirtyy lisäksi jakautuvan yhtiön yritys kiinnitys. Jakautuminen voidaan kuitenkin toteuttaa, jos rekisteröidään täytäntöönpanoilmoituksen yhteydessä jakautuvan ja vastaanottavan yhtiön sekä kiinnityksen haltijoiden sopimus siitä, miten kiinnitysten etuoikeus järjestetään. (L 21.7.2006/624.)

Kokonaisjakautumisen täytäntöönpanon yhteydessä jakautuva yhtiö purkautuu ja perustettavaan yhtiöön jakautuessa uusi yhtiö syntyy (L 21.7.2006/624). Kun jakautumisen täytäntöönpanoilmoitus on rekisteröity, siirtyvät jakautuvan yhtiön varat ja velat osaksi vastaanottavan yhtiön kirjanpitoa. Siirtyvien erien arvo voi olla enintään yhtä suuri kuin niiden todellinen arvo vastaanottavalle yhtiölle. Lisäksi on syytä huomioda, ettei sitoumus työn tai palvelun suorittamisesta voi olla siirtyvänä omaisuuseränä. Kaikki jakautuvan yhtiön omaisuuserät siirtyvät ilman erillistä luovutusta, eikä yhtiön sopimuksia tarvitse muuttaa uuden yhtiön nimelle. Tästä periaatteesta käytetään termiä yleisseuraanto, joka tulikin jo esille sulautumisprosessin yhteydessä. (Honkamäki & Pennanen 2010, 197–199.)

Jakautumisen täytäntöönpanon yhteydessä jakautumisvastikkeeseen oikeutetut jakautuvan yhtiön osakkeenomistajat sekä optio-oikeuksien ja muiden erityisten oikeuksien haltijat saavat vastikkeen. Vastike maksetaan pääsääntöisesti vastaanottavan yhtiön osakkeina, mutta se voi olla myös rahaa. Vastikkeena luovutetut osakkeet antavat omistajilleen samat oikeudet kuin muillakin osakkeilla. Oikeuksien alkamisajankohtaa voidaan tosin siirtää enintään vuodella, mikäli vastikkeena annetaan uusia osakkeita. (Honkamäki & Pennanen 2010, 197.)

### **Lopputilityksen laatiminen**

Kokonaisjakautumisen täytäntöönpanon jälkeen jakautuvan yhtiön hallitus ja toimitusjohtaja laativat mahdollisimman pian lopputilityksen eli tilinpäätöksen ja toimintakeromuksen ajalta, jolta niitä ei vielä ole esitetty yhtiökokouksessa. Jos yhtiölle on valittu tilintarkastaja, tulee tämän antaa lopputilitystä koskeva tilintarkastuskertomus kuukauden kuluessa lopputilityksen vastaanottamisesta. (L 21.7.2006/624.)

Jakautumisen yhteydessä purkautuvan yhtiön tulee käsitellä lopputilitys osakkeenomistajien kokouksessa. Tilitys vahvistetaan, minkä jälkeen se ilmoitetaan Patentti- ja rekisterihallitukselle rekisteröitäväksi kahden kuukauden kuluessa vahvistamisesta. Ilmoituksen liitteeksi laitetaan lopputilitys sekä sitä koskeva lopputilityspöytäkirja. (Osakeyhtiön jakautumisen ilmoittaminen 2013.)

## **5.2 Osittaisjakautuminen**

Osittaisjakautumisessa yhtiön varoista ja veloista osa jaetaan vastaanottavalle yhtiölle. Vastaanottavia yhtiöitä voi olla yksi tai useampia. (L 21.7.2006/624.) Osittaisjakautumisen olennaisin ero verrattuna kokonaisjakautumiseen on se, että jakautuva yhtiö ei purkaannu. Tästä johtuen osittaisjakautuminen tulee usein kysymykseen silloin, jos yhtiöstä halutaan eriyttää toimialoja tai toimintoja omiin yhtiöihinsä. Esimerkiksi tuotanto tai markkinointi voidaan eriyttää kahteen eri yhtiöön. Osittaisjakautuminen voidaan tehdä joko perustettavaan yhtiöön tai toimivaan yhtiöön. (Sotka 2013b.)

Sotkan (2013b) mukaan osittaisjakautumismenettely on pääosin samanlainen kuin kokonaisjakautumisen. Osakeyhtiölain mukaan on kuitenkin huomionarvoista, että jakautumissuunnitelmaan merkitään vain ne varat ja velat, jotka on tarkoitus siirtää vastaanottavalle yhtiölle. Omaisuuserät, joita ei ole merkitty suunnitelmaan, pysyvät jakautuvan yhtiön omistuksessa. Osittaisjakautumisen yhteydessä ei tarvitse myöskään tehdä lopputilitystä, sillä jakautuva yhtiö ei purkaudu. (L 21.7.2006/624.)

## 6 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen käytännön toteutusta. Aluksi kuvataan tutkimuksen aloituksen yhteydessä tehtyjä toimenpiteitä, kuten aiheen valintaa ja suunnittelua. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksen toteutus tiedonkeruu- ja analyysimenetelmineen, minkä jälkeen esitellään tutkimustulokset.

### 6.1 Tutkimuksen aloitus

Tutkimuksen teko aloitettiin jo loppukeväällä 2013. Tuolloin käytiin sekä toimeksiantajan että työn ohjaajan kanssa keskusteluja aiheen valinnasta. Toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen kautta selvisi, että heillä olisi käyttöä sulautumisesta ja jakautumisesta luoduille prosessimalleille. Keskustelujen kautta muotoutui myös käsitys siitä, millaisia asioita kuvauksiin olisi hyvä sisällyttää. Erityisesti järjestelyjen vaiheet ja aikamääreet nousivat esille keskustelujen yhteydessä.

Opinnäytetyön aiheeksi muotoutui Sulautumis- ja jakautumisprosessien mallintaminen käytännössä, ja se hyväksyttiin keväällä 2013. Tästä huolimatta varsinainen toteutus alkoi vasta syyskuussa, sillä opinnäytetyön ohjaajan kanssa käydyissä keskusteluissa oli käynyt ilmi, että varsinainen kirjoitus kannattaa aloittaa vasta menetelmäopintojen alkaessa. Näin pyrittiin välttämään vääränlaisen lähestymistavan valinta tutkimuksen teossa. Kesän aikana oli kuitenkin jo tutustuttu opinnäytetyön rakenteeseen muiden tekemien tutkimusten kautta. Näiden tutkimusten kautta saatiin muodostettua tutkimuksen karkea rakenne. Kesän aikana tutustuttiin myös sulautumiseen ja jakautumiseen liittyvään teoriaan ja näin kartoitettiin samalla aiheeseen liittyvää lähdemateriaalia.

Syyskuun aikana tutkimuksen teko painottui lähinnä opinnäytetyön rakenteen ja rajoitusten suunnitteluun. Lisäksi kirjoitettiin tutkimussuunnitelma, muotoiltiin tutkimusongelma ja -kysymykset sekä valittiin tutkimusotteeksi laadullinen tutkimus ja tiedonkeruumenetelmäksi teemahaastattelut. Myös aiheeseen liittyvään teoriaan tutustuttiin

ja kirjoitettiin työn teoriaosuutta. Teoriaosuuden kirjoittamista jatkettiin samalla, kun tutkimuksen empiiristä osuutta työstettiin.

## 6.2 Tiedonkeruu

### Teemahaastattelurunko

Varsinainen tutkimusaineiston keruu aloitettiin lokakuun alussa, jolloin tehtiin ensimmäinen teemahaastattelu. Teemahaastattelun pohjaksi luotiin liitteenä oleva teemahaastattelurunko, jota käytettiin myös muiden haastattelujen runkona. Haastattelun teemat eli keskustelun aiheet valittiin siten, että niiden avulla saataisiin mahdollisimman paljon tietoa tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi. Kuten jo tämän opinnäytetyön alkupuolella kävi ilmi, tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastaukset kysymyksiin, miten prosessiajattelua voidaan hyödyntää sulautumis- ja jakautumisprosessien mallintamisessa sekä millaisia ovat sulautumis- ja jakautumisprosessit.

Haastattelurungon ensimmäinen teema käsitteli asiantuntijoiden kokemuksia sulautumis- ja jakautumisprosesseista. Apukysymykset keskittyivät asiantuntijoiden omiin kokemuksiin ja heidän näkökulmiinsa siitä, kuinka asiakkaat ovat kokeneet nämä yritysjärjestelyt. Teeman tarkoituksena oli toimia keskustelun avaajana ja johdatuksena syvällisemmille teemoille. Lisäksi kokemuksista keskustelun kautta pyrittiin hankkimaan taustatietoa siitä, miten haastateltavat ovat kokeneet kyseiset prosessit. Ovatko prosessit sujuneet hyvin, vai onko niissä ollut joitakin erityisiä hankaluuksia, jotka olisi syytä huomioida esimerkiksi prosesseja mallinnettaessa.

Seuraava teema keskittyi sulautumis- ja jakautumisprosessien mallintamisen hyötyihin. Tavoitteena oli selvittää, miksi haastateltavien mielestä sulautumisen ja jakautumisen mallintaminen olisi tärkeää. Tarkoituksena oli muodostaa käsitys siitä, millaisiin asioihin prosessien mallintamisessa tulisi kiinnittää huomiota sekä samalla hahmottaa tutkimuksen avulla luotujen prosessimallien mahdollisia käyttötarkoituksia.

Kolmas ja neljäs teema käsittelivät sulautumis- ja jakautumisprosesseja. Apukysymysten avulla haluttiin hankkia tietoa siitä, millaisia vaiheita sulautumisen ja jakautumisen läpivientiin liittyy sekä miten näiden yritysjärjestelyjen erilaiset muodot eroavat toisistaan prosessiajattelun näkökulmasta. Lisäksi pyrittiin selvittämään prosesseihin sisältyviä ongelmakohtia ja muita huomionarvoisia piirteitä. Näiden teemojen avulla etsittiin tietoa siitä, millaisia ovat sulautumis- ja jakautumisprosessit.

### **Haastattelut**

Ensimmäisessä haastattelussa haastateltavana oli tilintarkastusassistentti Tilintarkastus Riuttanen Oy:stä, joka kertoi perehtyneensä erityisesti tytäryhtiösulautumisiin. Keskustelu käytiin haastateltavan työhuoneessa, jossa sijaitti myös erään toisen työntekijän, KHT-tilintarkastajan, työpiste. Tästä johtuen kävikin niin, että yksilöhaastattelu muuttui osittain kahden asiantuntijan haastatteluksi, kun KHT-tilintarkastaja osallistui välillä keskusteluun. Hän kertoi omia näkemyksiään lähinnä jakautumiseen liittyen eikä juuri osallistunut keskusteluun kolmen edeltävän teeman osalta.

Haastattelu nauhoitettiin käyttäen älypuhelimien sovellusta. Nauhoitettu haastattelu kirjoitettiin tekstimuotoon eli litteroitiin. Litterointi toteutettiin niin sanottuna yleiskielisenä litterointina, jossa haastattelu kirjoitettiin kirjakielellä, eikä tekstissä siten ole murre- tai puhekielen ilmaisuja (Kananen 2008, 80–81). Litteroidussa tekstissä pääasiallisen haastateltavan eli tilintarkastusassistentin vastausta merkittiin lyhenteellä V1 (vastaaja 1) ja haastatteluun osallistuneen KHT-tilintarkastajan vastausta merkinnällä V2 (vastaaja 2). Myös tutkijan esittämät kysymykset ja kommentit kirjoitettiin ja lyhenteenä käytettiin kirjainta T (tutkija). Tällä merkintätavalla pyrittiin siihen, että haastattelun kysymykset ja vastaukset saataisiin jo litterointivaiheessa eroteltua ja siten helpotettua aineiston jatkokäsittelyä.

Litteroinnin jälkeen aineisto segmentoitiin eli tekstistä pyrittiin löytämään asiakokonaisuuksia, jotka merkittiin tekstiin lihavoituna. Nämä asiakokonaisuudet luokiteltiin käyttäen apuna haastattelua varten tehtyä runkoa. Aineistosta esille nousseet asiakokonaisuudet ryhmiteltiin haastattelurungon mukaisten teemojen mukaan. Luokittelua jatkettiin siten, että haastattelurungon mukaan ryhmitellyistä asiakokonaisuuksista

etsittiin kutakin kokonaisuutta parhaiten kuvaava yksi tai useampi sana. Esimerkiksi vastauksesta, jossa mainittiin sulautumisprosessin vaiheet, valittiin vaiheita kuvaavat sanat, kuten sulautumissuunnitelman laatiminen tai kuulutuksen hakeminen velkojille. Valitut avainsanat merkittiin tekstiin lihavoituna, minkä jälkeen ne siirrettiin koontilistalle, johon myöhemmin siirrettäisiin myös muiden haastattelujen vastaavat avainsanat.

Koontilistan tarkoituksena oli toimia haastattelujen yhteenvedona, johon kerättäisiin kaikkien haastattelujen pääkohdat yksinkertaisessa muodossa. Tällöin tiedon hyödyntäminen on helpompaa. Esimerkiksi sulautumis- ja jakautumisprosesseja mallinnettaessa haastatteluissa ilmenneet prosessien vaiheet voi nähdä suoraan koontilistasta, jolloin ne voidaan helposti sisällyttää prosessien kuvauksiin.

Marraskuun alussa tehtiin toinen haastattelu, jossa oli haastateltavana KHT-tilintarkastaja Tilintarkastus Riuttanen Oy:stä. Haastattelun pohjana käytettiin samaa haastattelurunkoa kuin ensimmäisessä haastattelussa, ja se nauhoitettiin älypuhelimien sovelluksen avulla. Saatu aineisto käsiteltiin samaan tapaan kuin ensimmäisen haastattelun aineisto. Haastattelu litteroitiin, segmentoitiin ja luokiteltiin haastattelurungon teemojen mukaan sekä siirrettiin avainsanat koontilistalle. Litteroinnissa haastateltavan vastaukset merkittiin lyhenteellä V3 (vastaaja 3) erotuksena ensimmäisen haastattelun vastaajista. Merkinnällä pyrittiin selkiyttämään litterointia ja jatkokäsittelyä sekä ehkäisemään eri vastaajien vastausten sekoittumista tutkimustuloksia auki kirjoitettaessa.

Viimeinen haastattelu käytiin myös marraskuun alkupuolella. Tällä kertaa haastateltiin HTM-tilintarkastajaa Tilintarkastus Riuttanen Oy:stä. Kuten aiemmat haastattelut, tämäkin haastattelu nauhoitettiin älypuhelimella, minkä jälkeen nauhoitettu haastattelu litteroitiin. Haastateltavaa merkittiin lyhenteellä V4 (vastaaja 4). Aineisto luokiteltiin haastattelurungon teemojen mukaan, ja siitä valittiin avainsanat, jotka siirrettiin koontilistalle.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen aikana tehtiin kolme haastattelua, joista yhteen osallistui toinenkin asiantuntija. Haastateltavana oli siis yhteensä neljä Tilintarkastus Riuttanen Oy:n asiantuntijaa, kaksi KHT-tilintarkastajaa, HTM-tilintarkastaja ja tilintarkastusassistentti. Ensimmäiseen haastatteluun osallistunut KHT-tilintarkastaja tosin osallistui lähinnä vain jakautumista koskevaan keskusteluun. Haastattelujen kesto vaihteli kolmenkymmenen minuutin molemmin puolin. Lyhin haastattelu kesti hiukan yli kaksikymmentäyksi minuuttia ja pisin kolmekymmentäviisi minuuttia.

Haastattelujen litteroinnit olivat keskimäärin 6–8 sivun pituisia, ja haastattelurungon mukaan luokiteltuna 3–4 sivua. Luokittelun osalta täytyy kuitenkin huomioida, että haastattelurunkoon jätettiin taustatiedot sekä teemat ja niihin sisältyvät apukysymykset selvyuden vuoksi. Koontilista puolestaan oli noin kolmen sivun pituinen lista, jossa lueteltiin asiantuntijoiden kokemukset sulautumis- ja jakautumisprosesseista sekä mallinnuksen hyödyt ja niihin sisällytettävät asiat. Lisäksi listattiin sulautumis- ja jakautumismenettelyjen vaiheet, eri muotojen erot sekä erilaisia huomionarvoisia asioita, kuten näiden järjestelyjen lakimääräisyys ja tapauskohtaisuus.

### **6.3 Tutkimustulokset**

Kerätyn tiedon analysoinnin tarkoituksena oli saada selville asioita, jotka tulisi sisällyttää sulautumisesta ja jakautumisesta laadittaviin prosessimalleihin. Olennaista oli saada selville, mitä asioita haastatellut asiantuntijat haluaisivat sisällytettävän prosessimalleihin. Haastattelujen pohjalta muodostuneesta aineistosta etsittiin näiden yritysjärjestelyjen sisältämiä vaiheita, aikamääreitä sekä erilaisten muotojen eroavaisuuksia.

Asiantuntijoiden kokemukset sulautumisesta ja jakautumisesta olivat hyvin positiivisia. Järjestelyt on saatu toteutettua onnistuneesti, eikä erityisempiä ongelmia ole ollut. Sulautuminen ja jakautuminen koettiin lisäpalvelumahdollisuudeksi, sillä järjestelyjen läpivienti on usein edellyttänyt tilintarkastajan ja asiakkaan tiivistä yhteistyötä. Haastateltu tilintarkastusassistentti toteaaakin, että prosessit ovat ”käsi kädessä kulkemista”. Asiakasta pitää ohjata prosessin aikana ja muistuttaa aikatauluista. Haastatellun KHT-



tilintarkastajan mukaan prosessien läpivienti yhdessä asiakkaan kanssa on luonut myös asiakkaille hyvin positiivisen kokemuksen järjestelyistä. Asiakkaan näkökulmasta sulautumis- ja jakautumisprosesseissa kiinnostus keskittyy lopputulokseen, ja varsinainen prosessin toteuttaminen jää yleensä palveluntarjoajalle. Lisäksi hän mainitsi, että sulautumis- ja jakautumisprosesseissa toistuu samat haasteet, mistä johtuen aiemmat kokemukset järjestelyistä auttavat myös seuraavien sulautumisten ja jakautumisten toteutuksessa.

HTM-tilintarkastajan näkemys sulautumis- ja jakautumisprosesseista oli yhdenmukainen muiden asiantuntijoiden kanssa. Hän mainitsi, että sulautuminen ja jakautuminen ovat pitkälti tarkkaa lainsäädännön seuraamista. Hänen mukaansa tilintarkastajan tehtävänä on muun muassa pitää huolta siitä, että prosessin vaatimat yhtiöoikeudelliset velvoitteet tulevat täytetyksi, sillä asiakkaat eivät välttämättä osaa tehdä oikeita toimenpiteitä. Lisäksi hän mainitsi, että verotuksen miettiminen on prosessien toteuttamisessa tärkeää.

Sulautumis- ja jakautumisprosessien mallintamisen hyödyistä keskusteltaessa esille nousi erityisesti prosessimallien toimiminen ikään kuin muistilistana. KHT-tilintarkastaja muotoili asian seuraavasti:

*Luulisin, että se tulee sitä kautta, että kaikki tulee huomioitua ja mallintamisen ylläpitäminen toisi lisätietoa. Tavallaan, vaikka tämä on tällainen suhteellisen rutiininomainen prosessi, niin silti siihen sisältyy aina ominaispiirteitä, jotka on hyvä tällaisen mallin avulla dokumentoida, että tähän vaiheeseen voi liittyä tällaisia ja tällaisia asioita, jotka pitää muistaa ottaa huomioon.*

Vastauksesta käy ilmi myös se, että prosessimallien olisi tärkeää olla sellaisia, että niitä voidaan ylläpitää. Ylläpitämisen ja eri vaiheiden muistamisen lisäksi haastattelussa nousivat esille prosesseihin sisältyvät aikamääreet. Asiantuntijoiden mukaan prosessimalleihin olisikin hyvä sisällyttää tieto siitä, minkä ajan kuluessa eri vaiheet tulisi suorittaa. Tämä on tärkeää erityisesti siksi, että sulautuminen tai jakautuminen raukeaa, jos aikamääreitä ei noudateta. Aikamääreitä käsiteltiin jo teorian kautta, mutta ne tulivat esille myös haastattelussa.

Tilintarkastusassistentti otti esille prosessimallien tärkeyden ikään kuin opiskelumateriaalina. Hänen mukaansa prosessimallit voisivat auttaa sellaista työntekijää, joka ei ole tutustunut sulautumiseen ja jakautumiseen, hahmottamaan prosessien kulkua. HTM-tilintarkastaja otti esille tämän saman näkökulman. Hänen mukaansa prosessien mallintaminen palvelisi nimenomaan sellaisia henkilöitä, joille sulautuminen ja jakautuminen eivät ole tuttuja yritysjärjestelyjä. Tilintarkastusassistentin mukaan prosessimallit auttaisivat myös eri sulautumis- ja jakautumismuotojen hahmottamisessa. Malleista näkisi esimerkiksi sen, meneekö prosessi saman kaavan mukaan kuin tavallinen absorptiosulautuminen tai kokonaisjakautuminen.

Tutkimuksessa oli tärkeää selvittää, miten Tilintarkastus Riuttanen Oy:n asiantuntijat näkevät sulautumis- ja jakautumisprosessit. Haastatteluissa keskusteltiinkin sulautumis- ja jakautumismenettelyistä ja niiden vaiheista. Sulautumisprosessin ensimmäiseksi vaiheeksi mainittiin sulautumissuunnitelman laatiminen yhdessä asiakkaan kanssa. Suunnitelman laatiminen nähtiin sulautumisen tärkeimmäksi vaiheeksi. Tilintarkastusassistentin mukaan suunnitelmassa pohditaan muun muassa vastikkeita, mahdollisia veroseuraamuksia ja toteutusta. Hänen mukaansa tämä vaihe on prosessin merkittävin vaihe, jonka jälkeen prosessi etenee varsin kaavamaisesti, ”eli vähän niin kuin hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”.

KHT-tilintarkastajan mukaan on tavallista, että suunnitelman rekisteröimisen yhteydessä hoidetaan myös kuulutushakemus. Sulautumisprosessi-luvussa kävi ilmi, että kuulutusta velkojille haetaan vasta sulautumissuunnitelman rekisteröinnin jälkeen, mutta asia on myös mahdollista laittaa vireille jo suunnitelman teon yhteydessä. Tämä ilmenee myös Patentti- ja rekisterihallituksen sulautumista koskevista ohjeista (Osakeyhtiöiden sulautumisen ilmoittaminen kaupparekisteriin 2013).

Sulautumisprosessin seuraavaksi vaiheeksi mainittiin sulautumissuunnitelman käsittely. Tilintarkastusassistentin mukaan suunnitelma käsitellään yleensä hallituksen kokouksessa, mutta se tulee tietyissä tilanteissa käsitellä yhtiökokouksessa. Kärittelyn jälkeen sulautumissuunnitelma rekisteröidään kaupparekisteriin. Jos velkojien kuulemis-

ta ei ole laitettu vireille sulautumissuunnitelman teon yhteydessä, voidaan kuulutusta hakea myös suunnitelman rekisteröinnin jälkeen. Haastatellun tilintarkastusassistentin mukaan sulautumismuoto voi vaikuttaa siihen, keille velkojille kuulutusta on haettava. Hänen mukaansa esimerkiksi tytäryhtiösulautumisessa kuulutusta haetaan vain tytäryhtiön velkojille, jos tilintarkastajan mukaan sulautuminen ei vaaranna emoyhtiön velkojen maksua.

KHT-tilintarkastajan mukaan sulautumisprosessi voidaan jakaa karkeasti kolmeen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on sulautumissuunnitelman laatiminen, toinen velkojien kuuleminen ja kolmas lopullinen sulautuminen. Ensimmäiseen vaiheeseen liittyy myös suunnitelman rekisteröinti. Rekisteröinti edellyttää tilintarkastajan lausuntoa, kuten käy ilmi luvusta 4. Toisessa vaiheessa haetaan kuulutusta velkojille, ja kolmas vaihe koostuu prosessin loppuun saattamisen edellyttämistä toimenpiteistä. Kun asiaa tarkastellaan teorian valossa, voitaisiin todeta, että kolmanteen vaiheeseen sisältyy sulautumisen täytäntöönpanoilmoituksen laatiminen ja rekisteröinti sekä lopputilityksen laatiminen (ks. luku 4 Sulautumisprosessi).

Haastatteluissa kävi ilmi, että sekä sulautumis- että jakautumismenettelyn vaiheet on melko tarkasti määritelty muun muassa Osakeyhtiölaissa ja Patentti- ja rekisterihallituksen ohjeissa. Lisäksi verotus vaikuttaa prosessin toteuttamiseen. KHT-tilintarkastajan mukaan prosessien toteutuksessa pyritään usein veroneutraaliin ratkaisuun eli siihen, ettei järjestelystä aiheutuisi veroseuraamuksia. Veroneutraalius tuli esille myös HTM-tilintarkastajan haastattelussa. Hän painotti sitä, että veronäkemykset on prosessia toteutettaessa otettava huomioon, jottei syntyisi verotettavia tuloja.

Sulautumisprosessiin liittyen keskusteltiin myös eri sulautumismuotojen, kuten tytäryhtiö-, kombinaatio- ja kolmikantasulautumisen, eroavaisuuksista tavalliseen absorptiosulautumiseen verrattuna. Tilintarkastusassistentti mainitsi, ettei hänellä ole juuri kokemusta kombinaatio- ja kolmikantasulautumisesta, mutta tytäryhtiösulautumisia hän on tehnyt. Tytäryhtiösulautuminen on hänen mukaansa yksinkertaisempi prosessi kuin tavallinen absorptiosulautuminen, sillä siinä vastaanottava yhtiö omistaa jo koko sulautuvan yhtiön osakekannan, eikä sulautumisvastiketta tarvitse maksaa. Vastike on

hänen mukaansa asia, joka vaikeuttaa prosessia kaikkein eniten. Lisäksi on otettava huomioon erilaisia verotuksellisia seikkoja.

KHT-tilintarkastajan mukaan eri sulautumismuodot eroavat prosesseiltaan hyvin vähän, kuten ilmenee seuraavasta vastauksesta:

*Tytäryhtiösulautuminen eroaa siinä, että se on hiukan selkeämpi, eli siinä pääsee vähän vähemmällä dokumentaatiolla. Muuten tämä menee aika lailla samantyyppisellä menettelyllä ja prosessilla. En näkisi, että siinä on mitään erityispiirteitä tai huomionarvoisia seikkoja. Tietenkin sulautumismuodosta riippuen kannattaa muistaa, että päätökset eroavat jonkin verran, samoin kuin se, kuka ne päätökset tekee. Prosessina ei ole suurta eroa.*

HTM-tilintarkastajan näkemys eri sulautumismuodoista oli samankaltainen kuin muiden asiantuntijoiden. Hänen mukaansa tytäryhtiösulautuminen on yksinkertaisin ja ”oikeastaan melkein pelkkää tekniikkaa”. Sulautumisvastiketta ei tarvitse maksaa, ja oikeastaan ainoa erityinen pohdittava asia on fuusiovoiton ja -tappion käsittely kirjanpidossa. Tämä vaihe tosin tulee vasta sulautumisen toteuduttua. Kolmikanta- ja kombinaatiosulautumisessa on puolestaan olennaista huomioida velkojien aseman vaarantuminen ja yhtiöiden keskinäinen arvostus. Arvostus liittyy muun muassa sulautumisvastikkeisiin, kuten siihen, paljonko sulautuvan yhtiön osakkeenomistajat saavat vastaanottavan yhtiön osakkeita. Hän mainitsi, että yhtiöiden arvostus on hankalaa ja tavallaan neuvoteltava kysymys. Hänen mukaansa kahden yhtiön yhdistyessä sulautuvan yhtiön osakkeenomistajat ovat tarkkoja siitä, että he saavat riittävän osuuden vastaanottavasta yhtiöstä. Arvonmäärittystä hankaloittaa lisäksi se, että yrittäjät usein näkevät yrityksensä arvokkaampana kuin ulkopuolinen arvioija.

Sulautumisprosessin erityispiirteistä, ongelmakohtista ja muista huomionarvoisista seikoista keskusteltaessa esille nousi erityisesti sulautumisvastikkeen määrittely ja sulautumissuunnitelman huolellinen laatiminen. Lisäksi mainittiin verotuksen huomiointi, osakepääoma ja pankkivastuulla olevien kiinnitysten etuoikeuksien järjestäminen. Velkojien huomioimisen todettiin myös olevan tärkeä osa sulautumisprosessia.

Velkojilla voi olla oikeus vastustaa sulautumista, joten kuulutuksen hakeminen täytyy muistaa tehdä.

HTM-tilintarkastaja muistutti, että sulautumis- ja jakautumisprosessit ovat tapauskohtaisia. Erityispiirteet ja huomionarvoiset seikat riippuvat prosessissa mukana olevista yhtiöistä, mistä johtuen niistä ei voida antaa yksiselitteistä ohjetta. Hänen mukaansa yhtiöjärjestyksen miettiminen on kuitenkin sellainen erityispiirre, joka on muistettava muun muassa kombinaatio- ja kolmikantasulautumisissa. Yhtiöjärjestys tulee laatia jo sulautumissuunnitelmaa kirjoitettaessa, ja se esitetään päättävälle yhtiökokoukselle.

Haastattelujen viimeisenä aiheena oli jakautumisprosessi. Aluksi keskusteltiin kokonaisjakautumismenettelystä. Tilintarkastusassistentti määritteli, että kokonaisjakautumisessa erotetaan esimerkiksi kaksi eri liiketoimintaa toisistaan. Liiketoiminta voidaan erottaa esimerkiksi kiinteistöomistuksesta. Tavoitteena kokonaisjakautumisessa voi hänen mukaansa olla esimerkiksi organisaatorakenteen selkiyttäminen tai taseen keventäminen yhtiön myyntihinnan alentamiseksi. Hänen mukaansa jakautuminen on prosessina vastaavanlainen kuin sulautuminen. Tätä tukee myös HTM-tilintarkastajan ajatus. Hänen käsityksensä kokonaisjakautumisesta oli se, että prosessissa on samat vaiheet kuin sulautumismenettelyssä, mutta lopputulos on päinvastainen.

Jakautumisprosessi alkaa siis jakautumissuunnitelman laatimisesta. Suunnitelman laatii hallitus, ja yhtiökokous hyväksyy sen. KHT-tilintarkastaja halusi painottaa sitä, että jakautumissuunnitelma on hyvin keskeisessä roolissa jakautumisprosessissa. Suunnitelma täytyy laatia huolellisesti, sillä sen muuttaminen kesken prosessin ei ole mahdollista. Jos prosessin aikana havaitaan, että suunnitelmaan on tehtävä muutoksia, joudutaan koko prosessi aloittamaan alusta. Muutoksia on kuitenkin mahdollista tehdä jakautumisen voimaantulon jälkeen.

Jakautumismenettelyn seuraavaksi vaiheeksi mainittiin suunnitelman rekisteröinti, jonka jälkeen tehdään kuulutushakemukset velkojille. Kuten ilmeni luvussa 5, jakautumissuunnitelmasta on ennen rekisteröintiä hankittava tilintarkastajan lausunto. Teorian perusteella velkojien kuuluttamisen jälkeen tehdään jakautumisen täytäntöön-

panoilmoitus, jonka rekisteröinti saa aikaan varsinaisen jakautumisen (ks. luku 4 Jakautumisprosessi). KHT-tilintarkastaja kertoi, että sen jälkeen kun varsinainen jakautuminen tulee voimaan, tehdään lopputilitys.

Haastatteluissa käytiin läpi eri jakautumismuotojen eroavaisuuksia kokonaisjakautumiseen verrattuna. KHT-tilintarkastaja määritteli osittaisjakautumisen siten, että siinä siirretään liiketoiminnallinen kokonaisuus eli sellaiset varat ja velat, joita tarvitaan tietyn liiketoiminnan harjoittamiseen. Lisäksi on huomioitava, että jakautuvaan yhtiöön täytyy myös jäädä liiketoiminnallinen kokonaisuus. Sama asia tuli esille myös HTM-tilintarkastajan haastattelussa. Hän mainitsi, että osittaisjakautumista ei hyväksytä verotuksessa, jos ei ole useampaa liiketoimintaa. Yhtiöstä ei voida esimerkiksi erottaa kiinteistöä osittaisjakautumisena, sillä kiinteistö ei ole elinkeinoverolain alainen liiketoimintaa harjoittava yhtiö. Tässä tilanteessa on pakko tehdä kokonaisjakautuminen.

Perustettavaan yhtiöön jakautumisen ja toimivaan yhtiöön jakautumisen eroina tai erityispiirteinä mainittiin erityisesti jakautumisvastike ja verotus. Jakautumisvastike on huomioitava erityisesti silloin, kun jakautuminen tehdään toimivaan yhtiöön. Tilintarkastusassistentin haastatteluun osallistunut KHT-tilintarkastaja painotti myös sitä, että toimivaan yhtiöön jakautumisessa veroriskit ovat suuremmat kuin perustettavaan yhtiöön jakautumisessa.

Toisen KHT-tilintarkastajan haastattelussa kävi ilmi, että jakautumisprosessin mallintamisessa verotuksen voisi ottaa jollakin tavalla huomioon. Hän ehdotti, että prosessimalliin voisi esimerkiksi laittaa jonkinlaisen huomautuksen siitä, tehdäänkö jakautuminen toimivaan vai olemassa olevaan yhtiöön, sekä siitä, että niiden seuraukset tai vaikutukset täytyy selvittää.

Asiantuntijoiden kanssa keskusteltiin myös jakautumisprosessin ongelmakohtista ja huomionarvoisista seikoista. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että jakautumisprosessi on varsin selkeä, eikä siinä ole erityisiä ongelmakohtia. Kun suunnitelma on hyvin tehty ja aikatauluja noudatetaan, ei jakautumisprosessissa ole erityisiä hankaluuksia.

Tässä yhteydessä nostettiin kuitenkin esille verotuksen huomioiminen, erityisesti järjestelyjen veroneutraalius. Lisäksi huomioitavaksi asiaksi mainittiin yhtiöjärjestysten muutokset ja uusien yhtiöjärjestysten pohtiminen sekä uusien yhtiöiden hallituksia ja tilikausia koskevat seikat. HTM-tilintarkastaja vertasi tätä jakautumisprosessin osaluuetta uuden yhtiön perustamiseen, sillä jakautumisen yhteydessä on käytävä samat asiat läpi kuin uutta yhtiötä perustettaessa.

Ensimmäisessä teemahaastattelussa mukana ollut KHT-tilintarkastaja kiteytti jakautumisprosessin seuraavasti:

*Jakautumisessa on peruslähtökohta, että onko se osittaisjakautuminen vai kokonaisjakautuminen ja niiden kartoittaminen. Hyvät puolet. Huonot puolet. Mitkä ovat sellaisia asioita, joista ei voi joustaa. Mitkä ovat niin rakkaita tai kipeitä, että niitä ei voi pyöritellä mihin taikinaan tahansa. Eli tavaltaan, miten se kakku jaetaan.*

Kuten vastauksesta käy ilmi, jakautumisessa on olennaista eri vaihtoehtojen selvittäminen. Ensinnäkin pitää selvittää, onko mahdollista tehdä osittaisjakautuminen vai joudutaanko tekemään kokonaisjakautuminen. Jos kumpikin vaihtoehto on mahdollinen, on pohdittava sitä, mihin järjestelyllä pyritään sekä millaisia vaikutuksia niillä on. Vastauksessa korostuu lisäksi se, että jakautumiseen liittyvät vahvasti myös yrittäjien tunteet. Sama koskee luultavasti myös sulautumista. Tämä on oletettavasti yksi syy siihen, että yrittäjät mielellään turvautuvat asiantuntijoiden apuun sulautumisen tai jakautumisen läpiviennissä. Prosessien sisältämät monet vaiheet ja aikamääreet saattavat tuntua yrittäjistä hankalilta, kun yritysjärjestelyihin sisältyy jo muutenkin monia ajateltavia asioita. Esimerkiksi yrityksellä saattaa olla yrittäjälle paljon tunnearvoa, jolloin esimerkiksi yrityksen arvostaminen voi osoittautua hankalaksi. Asiantuntijan apu tulee tällaisessa tilanteessa tarpeeseen.

## 6.4 Prosessien mallintaminen

Haastatteluilla kerätyn tiedon analysoinnin tavoitteena oli muodostaa käsitys siitä, mitä haastateltujen asiantuntijoiden mielestä tulisi sisällyttää sulautumisesta ja jakautumisesta muodostettaviin prosessimalleihin. Aineistosta etsittiinkin erityisesti sulautumiseen ja jakautumiseen liittyviä olennaisia asioita, jotka otettiin huomioon prosesseja mallinnettaessa. Erityisen tärkeiksi seikoiksi osoittautuivat näiden prosessien sisältämät vaiheet, etenemisjärjestys, aikamääreet sekä prosessiin osallistuvat tahot, kuten sulautuva ja vastaanottava yhtiö.

Joihinkin osa-alueisiin sisältyy teorian perusteella asioita, joita ei mainittu haastatteluissa. Esimerkiksi joitakin sulautumis- ja jakautumisprosessien vaiheita jäi mainitsematta. Lisäksi aikamääreitä ei käsitelty kovin tarkasti. Myöskään kaikkia prosessin toimijoita ei mainittu. Tämä on oikeastaan luonnollista, sillä prosesseihin sisältyy monia eri asioita, joiden ulkoa muistaminen ei välttämättä ole mahdollista varsinkaan haastattelutilanteessa. Eräs haastateltava mainitsikin, ettei hän ole pyrkinyt opettelemaan vaiheita ja muita seikkoja ulkoa, sillä ne voi aina tarkistaa aihetta käsittelevistä lähteistä. Haastattelujen tärkein anti olikin tieto siitä, mitkä osa-alueet sulautumis- ja jakautumisprosesseista sisällytetään malleihin. Jotta prosessimalleista saatiin riittävän tarkkoja, jouduttiin teoriaa hyödyntämään mallinnuksessa.

Kun prosessimalleihin sisällytettävät asiat oli selvitetty, alkoi varsinainen prosessien mallintaminen. Mallintamisen käytännön toteutus edellytti prosessiajattelun ja erityisesti prosessien mallintamisen periaatteiden ymmärtämistä. Haastatteluissa ei käsitelty prosessiajattelua, koska aiheesta on olemassa jo paljon tietoa. Tärkeämpää oli keskittyä sulautumiseen ja jakautumiseen sekä niistä muodostettaviin prosessimalleihin. Prosessien mallintamisen käytännön toteutuksen edellyttämä tieto hankittiin tutustumalla aiheeseen liittyvään lähdeaineistoon. Aihetta käsiteltiin jo aiemmin luvussa 3.

Sulautumis- ja jakautumisprosessien mallintamiseen käytettiin Microsoft Visio 2013 -prosessimallinnusohjelmaa. Mallien pohjaksi valittiin luvussa 3 käsitelty “uimarata-



malli”. Kyseisen mallin valinta perustui siihen, että se vaikutti soveltuvan muita vaihtoehtoisia malleja paremmin sulautumisen ja jakautumisen mallintamiseen. Esimerkiksi vuokaavio-tyyppiseen malliin olisi luultavasti ollut hankalampi sijoittaa muun muassa prosessin aikatauluja ja toimijoita.

Prosessien mallintaminen aloitettiin tavallisen absorptiosulautumisen mallintamisesta. Prosessin nimeksi annettiin tavallinen absorptiosulautuminen. Uimaratomallin vaakarivien eli ”uimaratojen” vasempaan reunaan sijoitettiin sulautumisessa mukana olevat tahot, kuten sulautuva ja vastaanottava yhtiö sekä tilintarkastaja ja Patentti- ja rekisterihallitus. Prosessin tahot eivät tulleet esille haastatteluissa, joten prosessimallia täytyi tältä osin täydentää aiheeseen liittyvän teorian avulla.

Seuraavaksi ”uimaradoille” lisättiin prosessin vaiheita kuvaavat symbolit, joiden sisään kirjoitettiin vaiheen sisältö. Luvussa kolme käsitellyistä sulautumisen vaiheista osaa ei mainittu haastatteluissa. Nämä vaiheet olivat tilintarkastajan lausunto, täytäntöönpanoilmoitus, täytäntöönpanoilmoituksen rekisteröinti ja lopputilitys. Vaiheet päätettiin lisätä prosessimalliin teoriaosuudessa hyödynnettyjen lähteiden avulla. Varsinaisen sulautumisen yhteyteen lisättiin aliprosesseiksi sulautumisen vaikutukset, kuten sulautuvan yhtiön purkautuminen sekä sulautumisvastike. Vastiketta käsiteltiin haastatteluissa, mutta tavallisen absorptiosulautumisen osalta yhtiön purkautumista ei mainittu. Jakautumisen osalta purkautumisesta oli puhetta.

Prosessin vaiheiden etenemisjärjestys muodostettiin pääsääntöisesti haastattelujen perusteella, lukuun ottamatta vaiheita, jotka jäivät mainitsematta. Prosessimallissa etenemisjärjestys kuvattiin siten, että vaiheet etenevät ”uimaradoilla” vasemmalta oikealle suoritusjärjestyksessä. Vaiheiden välillä on myös etenemissuuntaa kuvaava nuoli.

Asiantuntijat esittivät, että aikamääreistä olisi hyvä muodostaa aikajana. Aikajanan teko ei kuitenkaan onnistunut, joten aikamääreet sijoitettiin prosessin vaiheita kuvaavien laatikoiden sisään. Aikamääreet lisättiin malleihin teorian avulla, sillä ne eivät tulleet kovin yksityiskohtaisesti esille haastatteluissa.

Tavallisen absorptiosulautumisen jälkeen mallinnettiin neljä muuta sulautumismuotoa. Mallinnetut sulautumismuodot olivat tytäryhtiö-, sisaryhtiö-, kolmikanta- ja kombinaatiosulautuminen. Haastattelujen perusteella eri sulautumismuodoissa ei ole prosessina juurikaan eroa. Tavallisen absorptiosulautumisen prosessimallia käytettiin muiden sulautumismuotojen pohjana, ja siihen tehtiin kunkin muodon edellyttämät pienet muutokset. Esimerkiksi tytäryhtiösulautumisessa ei asiantuntijoiden mukaan tarvitse maksaa sulautumisvastiketta, joten kyseinen kohta poistettiin prosessimallista. Teorian perusteella sisaryhtiösulautuminen muistuttaa tytäryhtiösulautumista, joten mallinnuksen pohjana käytettiin tytäryhtiösulautumisen mallia. Kolmikanta- ja kombinaatiosulautumisissa prosessimalleihin lisättiin puolestaan toimijoita, jotka tulivat esille haastatteluissa.

Kaikkien sulautumismuotojen mallintamisen jälkeen siirryttiin jakautumisprosessin mallintamiseen. Kuten tutkimustuloksista käy ilmi, jakautuminen on prosessina lähes samanlainen kuin sulautuminen. Prosessin vaiheet, etenemisjärjestys, toimijat ja aikamääreet ovat pääosin samat kuin sulautumisessa. Eri jakautumismuotojen prosessimallit luotiin samaan tapaan kuin sulautumisprosessien mallinnukset. Pohjana käytettiin ”uimaratakaaviota”, johon sisällytettiin vaiheet, järjestys, toimijat ja aikamääreet. Myös varsinaisen jakautumisen vaikutukset mallinnettiin.

Jakautumisprosessin vaiheita jouduttiin täydentämään teorian avulla samaan tapaan kuin sulautumisprosessinkin. Jakautumisen vaiheista tosin lopputilitys mainittiin haastatteluissa. Prosessimalliin jouduttiin siis lisäämään tilintarkastajan lausunto, täytäntöönpanoilmoitus ja sen rekisteröinti. Muut vaiheet nousivat esille haastatteluissa. Myös varsinaisen jakautumisen vaikutukset, kuten jakautuvan yhtiön purkautuminen ja uuden yhtiön perustaminen käsiteltiin. Aikamääreet lisättiin teorian perusteella, samoin kuin osa toimijoista. Haastatteluissa mainittiin jakautuva ja vastaanottava yhtiö, mutta esimerkiksi Patentti- ja rekisterihallitus lisättiin teorian pohjalta.

Jakautumisesta luotiin neljä eri prosessimallia. Mallinnettuja jakautumismuotoja olivat kokonaisjakautuminen ja osittaisjakautuminen. Molemmissa tapauksissa tehtiin eri

prosessimallit sen mukaan, tapahtuuko jakautuminen toimivaan vai perustettavaan yhtiöön.

Sekä sulautumisessa että jakautumisessa jouduttiin jättämään pois joitakin haastatelluissa ilmenneitä asioita. Tämä johtui siitä, että prosessimallien on useimmiten tarkoitus olla selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. Liian monen asian sisällyttäminen samaan prosessimalliin olisi tehnyt mallista epäselvemmän, joten kaikkia asioita ei voitu sisällyttää malleihin. Muun muassa veronäkemykset sekä joidenkin vaiheiden sisältöön liittyviä asioita jätettiin pois mallinnuksesta. Esimerkiksi yritys kiinnityksiin, osakepääomaan ja yhtiöjärjestyksiin liittyviä seikkoja ei lisätty mallinnukseen.

Tutkimuksen aikana luotiin kaiken kaikkiaan yhdeksän prosessimallia. Sulautumisprosesseja mallinnettiin viisi ja jakautumisprosesseja neljä. Prosessimallit siirrettiin Microsoft PowerPoint 2013 -ohjelmaan, jotta niiden tarkasteleminen ei edellyttä erillistä prosessimallinnusohjelmaa. Lisäksi ajatuksena oli, että PowerPoint-tiedostoon on mahdollista jatkossa tehdä täydennyksiä, mikäli sellaisille nähdään tarvetta. Prosessin vaiheet voidaan esimerkiksi kirjoittaa auki, jolloin niiden sisältöä voidaan kuvata tarkemmin. Mallien täydentämismahdollisuudet tulivat puheeksi haastattelujen aikana, joten asia oli otettava huomioon. PowerPointiin siirretyt prosessimallit lähetettiin haastatelluille asiantuntijoille sähköpostin liitteenä, jotta he saivat tutustua niihin ja kommentoida niitä. Lisäksi sähköpostissa perusteltiin mallinnuksessa tehtyjä valintoja sekä annettiin ohjeita mallien tulkintaan siltä varalta, että tulkinnassa ilmenisi epäselvyyksiä.

## **7 Johtopäätökset**

### **Tutkimuksen arviointi**

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli sulautumis- ja jakautumisprosessien mallintaminen prosessiajattelun periaatteita noudattaen. Tavoitteena oli selvittää prosessiajattelun soveltuminen sulautumis- ja jakautumisprosessien mallintamiseen. Lisäksi pyrittiin selvittämään, millaisia ovat sulautumis- ja jakautumisprosessit.

Prosessiajatteluun sekä sulautumiseen ja jakautumiseen liittyvään lähdeaineistoon tutustumalla ja Tilintarkastus Riuttanen Oy:n asiantuntijoita haastatteleamalla hankittiin tietoa, jota tarvittiin prosessien mallintamisessa. Tiedon avulla molemmat tutkimuskysymykset saatiin ratkaistua. Sulautumisesta ja jakautumisesta saatiin luotua prosessimallit, mikä viittaa siihen, että prosessiajattelun hyödyntäminen prosessien mallintamisessa oli mahdollista. Valmiit prosessimallit osoittivat luonnollisesti myös sen, millaisia prosesseja sulautuminen ja jakautuminen ovat.

Tutkimuskysymysten ja samalla myös tutkimusongelman ratkaiseminen edellytti paljon suunnittelua, ja suunnitelmat myös muuttuivat tutkimuksen aikana. Erityisen hyvin tämä näkyi haastatteluissa. Teemahaastattelurunkoa valmisteltaessa ajatuksena oli, että sulautumis- ja jakautumismenettelyn vaiheista saataisiin mahdollisimman tarkkaa tietoa prosessien mallintamista varten. Haastatteluja tehtäessä tavoite kuitenkin muuttui hieman. Keskustelun johtoajatuksiksi muodostui enemmänkin se, mitä asioita asiantuntijoiden mukaan olisi hyvä sisällyttää prosessimalleihin, ei niinkään prosessien vaiheet. Vaiheet toki tulivat esille haastatteluissa, mutta osa vaiheista jäi käymättä läpi. Haastattelun ulkopuolelle jääneet vaiheet päätettiin lisätä prosessimalleihin teorian pohjalta, jotta prosessimallit antaisivat mahdollisimman kattavan kuvan aiheesta. Tätä ratkaisua puoltaa myös se, että vaikka jotkut vaiheet jäivät mainitsematta, ne kuitenkin sisältyivät asiantuntijoiden mainitsemiin vaiheisiin. Esimerkiksi sulautumisen kolmanneksi vaiheeksi määriteltiin lopullinen sulautuminen, johon sisältyy useampia toimenpiteitä.

Asiantuntijoiden haastattelut antoivat arvokasta tietoa prosessimallien käyttötarkoituksista ja hyödyistä. Asiantuntijoiden mukaan prosessimallit toimisivat muistilistoina, jotka auttavat prosessin hahmottamisessa. Lisäksi mallien ansiosta olennaisimmat toimenpiteet tulisivat huomioiduksi ja aikataulujen noudattaminen helpottuisi. Mallit auttaisivat myös eri sulautumis- ja jakautumismuotojen ominaispiirteiden hahmottamisessa. Myös aiheeseen vähemmän perehtyneet henkilöt, kuten asiakkaat ja kokemattomammat työntekijät, saisivat selkeämmän käsityksen prosesseista.

Prosessimallien hyötyjen ja käyttötarkoitusten kartoittaminen oli hyvin tärkeää mallinnuksen onnistumisen kannalta. Sulautumis- ja jakautumismenettelyjen vaiheiden, aikamääreiden ja muiden olennaisten seikkojen selvittäminen olisi onnistunut pelkästään teoriaan tutustumalla. Pelkkään teoriaan tutustuminen ei kuitenkaan olisi välttämättä johtanut toimeksiantajaorganisaation käyttöön soveltuvimpiin prosessimalleihin. Haastatteluiden kautta saatiin hankittua tärkeää tietoa asiantuntijoiden toiveista sulautumisen ja jakautumisen mallintamiseen liittyen. Muun muassa toiveet mallien sisällöstä sekä käyttötarkoituksesta loivat pohjaa varsinaiselle prosessien mallintamiselle.

Asiantuntijoiden kokemukset sulautumisesta ja jakautumisesta olivat myös tärkeitä selvittää. Kokemuksista keskustelu auttoi muodostamaan käsityksen siitä, miksi prosessien mallintaminen olisi tärkeää. Vaikka prosessit ovat menneet useimmiten hyvin, ovat ne silti monivaiheisia järjestelyjä, joissa on monia huomioitavia seikkoja. Haastatteluissa ilmeni, että asiakkaita tulee yleensä ohjata läpi koko prosessin. Prosessimallit voivat toimia hyödyllisenä apuvälineenä, kun asiakasta opastetaan sulautumisen tai jakautumisen toteuttamisessa.

Vaikka haastatteluista hankittu tieto ei kaikilta osin vastannutkaan alkuperäistä suunnitelmaa, tutkimusongelman ratkaisemiseksi vaadittu tieto saatiin siitä huolimatta kerättyä. Haastatteluista saatu tieto oli varsin yhdenmukaista, eikä sisällössä ilmennyt merkittäviä poikkeamia. Haastattelujen edetessä tieto ei muuttunut olennaisesti, joten kolmen haastattelun todettiin olevan riittävä määrä, varsinkin, kun ensimmäiseen haastatteluun osallistui kaksi asiantuntijaa. Lisäksi asiantuntijoiden näkemykset laadittavien prosessimallien sisällöstä olivat hyvin yhdenmukaisia. Prosessimallien tärkeimmät seikat olivat pääosin samanlaiset kaikkien haastateltavien mielestä. Prosessit oli mahdollista mallintaa siten, että niissä huomioitiin asiantuntijoiden toiveet mahdollisimman hyvin. Kaikkia seikkoja ei tosin mallien selvyyden vuoksi voitu sisällyttää malleihin.

Tiedon yhdenmukaisuuteen vaikuttaa oletettavasti se, että sulautuminen ja jakautuminen ovat lakisääteisiä prosesseja, joissa ei juuri ole joustamisen varaa. Menettelyn vaiheet tulee tehdä joka tapauksessa. Ainoastaan vaiheiden sisällössä saattaa olla so-

veltamisen varaa. Prosessimalleissa käsiteltiin erityisesti vaiheita, joten sisällölliset erot jäivät mallinnuksen ulkopuolelle. Haastatteluissa ilmenneet, vaiheiden sisältöön liittyvät seikat oli toki tärkeä huomioida tuloksia esitettäessä, sillä tulosten esittely toteutettiin ennen prosessien mallintamista. Tuossa vaiheessa mallinnuksen käytännön toteutus ei ollut vielä hahmottunut, joten mallinnusten tarkka sisältö ei ollut vielä täysin selvillä.

### **Jatkotutkimukset**

Opinnäytetyön aikana tehtyä tutkimusta voidaan myöhemmin jatkaa useallakin tavalla. Prosessimallien kehitystyötä on mahdollista jatkaa esimerkiksi siten, että prosessin vaiheet kirjoitetaan auki yksityiskohtaisemmin. Tästä ei välttämättä saa varsinaista tutkimusta aikaan, mutta kehitystyö on mahdollista. Vaiheiden sanallisen kuvaamisen lisäksi prosessimallien yhteyteen voidaan lisäksi liittää erilaisia sulautumiseen tai jakautumiseen liittyviä dokumentteja, joita tarvitaan järjestelyjen läpi viennissä.

Tutkimusta on mahdollista jatkaa esimerkiksi siten, että tutkitaan, miten mallinnetut prosessit ovat vaikuttaneet konsultointiin. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää muun muassa asiantuntijoiden ja asiakkaiden näkemyksiä prosessimallien hyödyllisyydestä. Ovatko ne siis ylipäättään olleet hyödyksi? Tämä tutkimus tietenkin edellyttäisi sitä, että prosessimalleja olisi hyödynnetty jo useamman sulautumisen tai jakautumisen toteutuksessa. Tällainen tutkimus olisi mahdollista toteuttaa myös kvantitatiivisena tutkimuksena.

Toinen jatkotutkimusvaihtoehto voisi olla se, että selvitetäisiin, miten muita yritysjärjestelyjä voitaisiin mallintaa. Esimerkiksi yrityksen perustaminen tai yhtiömuodon muuttaminen voisivat olla tällaisia yritysjärjestelyjä. Tällainen jatkotutkimus olisi luonteeltaan hyvin samankaltainen kuin tämä opinnäytetyö.

### **Tutkimuksen luotettavuus**

Opinnäytetyön alkupuolella käsiteltiin tutkimuksen luotettavuuskysymyksiä. Tutkimuksen luotettavuuskriteereistä esiteltiin validiteetti ja reliabiliteetti. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteereiksi määriteltiin kuitenkin luotettavuus, siirrettävyys,

riippuvuus ja vahvistettavuus. Luotettavuutta tarkasteltaessa pohditaan saatujen tutkimustulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Lisäksi kiinnitetään huomiota tulosten pysyvyyteen ja siihen, tulevatko muut tutkijat samaan tulokseen aineiston tulkinnassa. Luotettavuuden tärkeimmiksi varmistuskeinoiksi määriteltiin tarkka dokumentaatio muun muassa lähtökohtatilanteesta sekä tiedonkeruu- ja analyysimenetelmistä. Tulkinnat olisi myös hyvä luetuttaa haastateltavilla tulkintojen oikeellisuuden varmistamiseksi. Lisäksi triangulaation käyttö lisää työn luotettavuutta. Tässä opinnäytetyössä tosin ei hyödynnetty triangulaatiota, sillä esimerkiksi dokumentteja ei saatu hankittua.

Saadut tutkimustulokset eivät ole täysin yleistettävissä, sillä tutkimuksen lopputuloksena tuotetut prosessimallit on luotu nimenomaan toimeksiantajan asiantuntijoiden näkemysten perusteella ja heidän käyttötarkoituksiaan varten. Toki muutkin organisaatiot voisivat hyödyntää vastaavanlaisia prosessimalleja, mutta tämän tutkimuksen aikana tehdyt mallit on tarkoitettu juuri Tilintarkastus Riuttanen Oy:n käyttöön.

Luotettavuuden varmistamisessa tärkeimpänä keinona käytettiin tässä tutkimuksessa mahdollisimman kattavaa dokumentaatiota. Tutkimuksen taustat pyrittiin kuvaamaan selkeästi ja yksityiskohtaisesti, samoin kuin tutkimuksen toteutus. Teemahaastattelut nauhoitettiin ja nauhoitukset tallennettiin kahteen paikkaan, nauhoitusvälineen ja tietokoneen muistiin. Haastattelut litteroitiin ja luokiteltiin. Tehdyt toimenpiteet pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti tähän raporttiin. Myös prosessimallien toteutus avattiin yksityiskohtaisesti.

Osa tutkimukseen liittyvästä aineistosta on kirjoitettu käsin paperille. Aineisto koostuu lähinnä erilaisista suunnitelmista ja ajatuksista, joista suurin osa on huomioitu myös tässä raportissa. Muun muassa teemahaastattelurungon suunnittelu sekä haastatteluaineiston käsittelyn suunnitelmat ovat käsinkirjoitettuna papereina. Käsin kirjoitetut materiaalit on koottu yhteen kansioon.

Haastatteluaineiston tulkinnan lopputuloksena olivat prosessimallit sulautumisesta ja jakautumisesta. Valmiit mallit lähetettiin haastatelluille asiantuntijoille tarkistettavaksi. Myös tämä raportti lähetettiin toimeksiantajalle. Asiantuntijoilta saatiin kehityseh-

dotuksia, joiden perusteella tehtiin pieniä muutoksia sekä prosessimalleihin että tähän raporttiin. Korjatut prosessimallit lähetettiin asiantuntijoille. Näillä toimenpiteillä pyrittiin varmistamaan tutkimuksen luotettavuus.

Luotettavuuden lisäämisessä olennaista oli lisäksi opinnäytetyön ohjaajan kanssa käydyt ohjauskeskustelut, joissa käytiin läpi muun muassa opinnäytetyön yleisiä vaatimuksia, kuten rakennetta, valintojen perustelua lähteiden avulla ja muita vastaavanlaisia asioita. Lisäksi keskusteltiin tutkimuksen sisällöllisistä seikoista. Esimerkiksi tutkimuksen taustojen kuvauksesta ja teoriaosuuden sisällöstä keskusteltiin. Keskustelujen avulla pyrittiin estämään tutkimuksen virheellinen toteutus.

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta pyrittiin varmistamaan monella tavalla. Luotettavuuskriteereitä pohdittiin ja niiden varmistamiseksi tarvittavat keinot suunniteltiin jo tutkimuksen alkuvaiheessa. Toimenpiteet pyrittiin tekemään huolellisesti ja kattavasti. Tämän ansiosta tutkimuksen ja tulosten voidaan todeta olevan luotettavia.



## Lähteet

Business process re-engineering. 2009. Artikkelit The Economist –organisaation sivustolla. Viitattu 25.9.2013. <http://www.economist.com/node/13130298>.

Hakola, K. 2011. Osakeyhtiön sulautumisen syyt ja seuraukset. Opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 18.10.2013. <http://theseus.fi/handle/10024/37668>.

Harmon, P. 2007. Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals. Second Edition. 2. p. Burlington: Morgan Kaufmann.

Heikkinen, H. 2011. Osakeyhtiöiden sulautuminen kirjanpidon ja verotuksen näkökulmasta. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 18.10.2013. <http://theseus.fi/handle/10024/31973>.

Heino, N. 2012. Yritysfuusio case-yrityksessä. Opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 18.10.2013. <http://theseus.fi/handle/10024/52100>.

Henkilöstö. N.d. SYS Audit Oy:n sivusto. Viitattu 24.11.2013. <http://www.sysaudit.fi/>, henkilöstö.

Hesse-Biber, S. & Leavy, P. 2011. The Practice of Qualitative Research. 2. p. Los Angeles: SAGE Publications.

Honkamäki, T. & Pennanen, M. 2010. Yritysjärjestelyjen käsikirja: kirjanpito, verotus ja yhtiöoikeus. Helsinki: WSOY pro.

Jauhiainen, S. 2011. Osittaisjakautuminen ja kokonaisjakautuminen perheyriksen liiketoiminnan tehostamisessa. Opinnäytetyö. Hämeen ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 18.10.2013. <http://theseus.fi/handle/10024/29790>.

Jeston, J. & Nelis, J. 2006. Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations. Oxford: Elsevier.

Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kääriäinen, A. 2013. Selvitystyö prosessikuvauksen kehittämiseksi sähköiseen asiantuntijahallintaan: Case Jyväskylän ammattikorkeakoulun tutkintotodistushakemusprosessi. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 18.10.2013. <http://theseus.fi/handle/10024/64078>.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 3. p. Keuruu: Suomen Laatu keskus.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet: Terms and concepts in business process management. 4. uud. p. Espoo: Teknologiainfo Teknova.

L 21.7.2006/624. Osakeyhtiölaki. Viitattu 17.9.2013 ja 29.10.2013. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi>, ajantasainen lainsäädäntö.

L 24.8.1984/634. Yrityskiinnityslaki. Viitattu 29.10.2013. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi>, ajantasainen lainsäädäntö.

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Opetusmoniste 2. Tampereen teknillinen yliopisto, Teknis-taloudellinen tiedekunta. Viitattu 1.10.2013 ja 25.11.2013. [http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien\\_mallintaminen.pdf](http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf).

Ojala, I. 2006. Sulautuminen verotuksessa. Verokoulu Tilisanomien sivustolla. Viitattu 25.11.2013. <http://www.tilisanomat.fi/node/770>.

Osakeyhtiön jakautumisen ilmoittaminen. 2013. Patentti- ja rekisterihallituksen ohje jakautumisen ilmoittamisesta. Viitattu 29.10.2013. <http://www.prh.fi>, kaupparekisteri, osakeyhtiö, muutokset, jakautuminen.

Osakeyhtiöiden sulautumisen ilmoittaminen kaupparekisteriin. 2013. Patentti- ja rekisterihallituksen ohje sulautumisen ilmoittamisesta. Viitattu 9.10.2013. <http://www.prh.fi>, kaupparekisteri, osakeyhtiö, muutokset, sulautuminen.

Palvelut. N.d. SYS Audit Oy:n sivusto. Viitattu 24.11.2013. <http://www.sysaudit.fi/>, palvelut.

Palvelut – Yritysjärjestelyt ja sukupolvenvaihdokset. N.d. Pohjois-Suomen Tilintarkastus Oy:n kotisivut. Viitattu 23.11.2013. [Http://www.pstilintarkastus.com](http://www.pstilintarkastus.com), palvelut, yritysjärjestelyt ja sukupolvenvaihdokset.

Peltoniemi, P. 2013. Asunto-osakeyhtiöiden taloushallintoprosessit: Case Dextili Oy kiinteistöaloeskus. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 18.10.2013. <http://theseus.fi/handle/10024/64093>.

- Sotka, J. 2013a. Osakeyhtiöiden sulautumisesta. Kirjoitus Lakiasiantoimisto Jari Sotka Oy:n sivustolla. Viitattu 16.9.2013 ja 31.10.2013. Sivusto päivitetty lokakuussa 2013. <http://www.jarisotka.fi>, kirjoituksia.
- Sotka, J. 2013b. Osakeyhtiön jakautumisesta. Kirjoitus Lakiasiantoimisto Jari Sotka Oy:n sivustolla. Viitattu 31.10.2013. Sivusto päivitetty lokakuussa 2013. <http://www.jarisotka.fi>, kirjoituksia.
- Toiminnanohjausjärjestelmä. 2013. Logistiikan Maailman sivustolla. Viitattu 1.10.2013. <http://www.logistiikanmaailma.fi>, ohjausjärjestelmät, toiminnanohjausjärjestelmä.
- Tomperi, S. 2009. Yritysverotus ja tilinpäätössuunnittelu. 23.–24. p. Helsinki: WSOY pro.
- Tomperi, S. 2011. Kehittyvä kirjanpito. 13. uud. p. Helsinki: Edita.
- Tykkyläinen, T. 2013. Taloushallinnon prosessit keskisuudessa osakeyhtiössä: Case Sähkö-Saarelainen Oy. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 18.10.2013. <http://theseus.fi/handle/10024/62500>.
- Työsuhdeoptioiden verotus. 2006. Verohallinnon ohje työsuhdeoptioiden verotuksesta. Viitattu 10.10.2013. <http://www.vero.fi>, syventävät vero-ohjeet, verohallinnon ohjeet, 2006, työsuhdeoptioiden verotus.
- Valkama, H. 2003. Tieteen standardit ja kehittämisen intentiot – kehittämistutkimus lähestymistapana. Artikkelit KeVer verkkolehdessä. Viitattu 25.11.2013. <http://www.uasjournal.fi/index.php/kever/article/viewArticle/707/556>.
- Yhtiömme. N.d. SYS Audit Oy:n sivusto. Viitattu 24.11.2013. <http://www.sysaudit.fi/>, yritys.
- Ylimäki, H. 2007. Osakeyhtiön sulautuminen ja jakautuminen verotuksessa. Opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 18.10.2013. <http://theseus.fi/handle/10024/1002>.

# Liitteet

## Liite 1. Teemahaastattelurunko

### Teemahaastattelu

#### Yrityksen taustatiedot

Yrityksen nimi:

Toimiala:

Liikevaihto:

Henkilöstö:

#### Teemahaastattelun toteutus

Haastattelija:

Ajankohta:

Kesto:

Haastateltava henkilö:

Asema:

#### Teemat

Teema 1: Kokemukset sulautumis- ja jakautumisprosesseista?

Millaisia kokemuksia teillä on sulautumis- ja jakautumisprosesseista?

Millaisia kokemuksia asiakkailla on ollut?

Teema 2: Sulautumis- ja jakautumisprosessien mallintamisen hyödyt

Miksi teidän mielestänne sulautumis- ja jakautumisprosessien mallintaminen olisi tärkeää?

Teema 3: Sulautumisprosessi

Millainen on sulautumismenettely tavallisen absorptiosulautumisen osalta?

Miten eri sulautumismuotojen menettelyt eroavat tavallisesta absorptiosulautumisesta?

Tytäryhtiösulautuminen

Kolmikantasulautuminen

Kombinaatiosulautuminen

Liittykö menettelyyn erityispiirteitä, hankaluuksia tai muita huomionarvoisia seikkoja?

Onko jokin tietty vaihe menettelyssä osoittautunut erityisen hankalaksi?

Mihin asioihin menettelyssä prosessimalleista olisi hyötyä?

#### Teema 4: Jakautumisprosessi

Millainen on kokonaisjakautumismenettely?

Miten osittaisjakautuminen eroaa menettelyltään kokonaisjakautumisesta?

Liittyykö menettelyyn erityispiirteitä, hankaluuksia tai muita huomionarvoisia seikkoja?

Onko jokin tietty vaihe menettelyssä osoittautunut erityisen hankalaksi?

Mihin asioihin menettelyssä prosessimalleista olisi hyötyä?