

## **Due diligence -selvityksen hankinta yrityskaupan (myynnin) valmistelussa assistentin näkökulmasta**

Anne Kataja



<b>Tekijä</b> Anne Kataja	
<b>Koulutusohjelma</b> Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Due diligence -selvityksen hankinta yrityskaupan (myynnin) valmistelussa assistentin näkökulmasta	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 21 + 5
<p>Due diligence yrityskauppakäsitteenä tarkoittaa suunnitellun yrityskaupan kohteen ennakkotarkistusta tai ostotutkimusta. Sen avulla ostaja suorittaa kaupan kohteesta sekä taloudellisen että oikeudellisen arvion, ja saa tietoa kaupan kohteena olevaan yritykseen liittyvistä riskeistä.</p> <p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on hyödyttää kohdeorganisaatiota ja opinnäytetyön toimeksiantajaa Suomen SSAB:tä (entinen Rautaruukki) kehittämällä ohjeistus siitä, miten assistentti voi auttaa due diligence -selvitysten tekemisessä yrityskaupan valmistelussa, kun yhtiö on myyjänä. Näin vapautuu yhtiön muiden henkilöiden työpanosta muihin yrityskauppoihin liittyviin tehtäviin. Tämä tuo yritykselle myös kustannussäästöjä. Opinnäytetyön aihe tuli toimeksiantajalta, ja asian tutkiminen on toimeksiantajalle tarpeellista. Ohjeistus on räätälöity Suomen SSAB:n tarpeisiin.</p> <p>Opinnäytetyön toisena tavoitteena on vahvistaa ja laajentaa assistenttien toimenkuvaa ja osaamista. Tämä auttaa assistentteja sitoutumaan omaan yritykseensä, laajentamaan näkökulmaa yrityskauppoihin ja kehittymään urallaan. Kuten tehdystä kyselystäkin ilmenee, assistentit ovat sitä mieltä, että heidän on jatkossa yhä enemmän erikoistuttava ja laajennettava osaamisalueitaan.</p> <p>Opinnäytetyössä selvitetään due diligence -käsitettä ja sen merkitystä yrityskaupan onnistumiselle, sekä miten assistentti voi auttaa tietojen keräämisessä ja dokumenttien laatimisessa. Opinnäytetyö toimii ohjeistuksena assistenteille. Opinnäytetyössä on myös laadittu due diligence -selvityksen juridiikan osa-aluetta varten sopiva taulukko, jossa on tarkemmin lueteltu, mitä asiakirjoja yleensä mihinkin kategoriaan kuuluu. Taulukko on tehty käyttämällä apuna jo olemassa olevia taulukoita ja omia havaintoja.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta on koottu kirjallisuudesta ja suurelta osin teemahaastattelujen avulla maaliskuussa 2017. Haastateltavat ovat yrityskaupoissa mukana olevia Suomen SSAB:n henkilöitä. Tehtiin myös kysely Legal assistant -verkostolle. Siinä selvitettiin lakiasian assistenttien nykyistä osallistumista due diligence -selvitysten tekemiseen, mielipidettä tämän opinnäytetyön tarkoituksen tarpeellisyydestä sekä assistenttien näkemystä toimenkuvansa tulevaisuudesta.</p>	
<b>Asiasanat</b> Due diligence, assistentit, yrityskaupat	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Toimeksianto.....	2
3	Due diligence .....	3
3.1	Due diligencen määrittelyjä .....	3
3.2	Due diligencen osa-alueet.....	5
3.3	Juridinen due diligence .....	7
3.4	Assistentin rooli.....	9
3.5	Due diligencen vaiheita ja assistentin osallistuminen niihin .....	10
4	Projektin toteutus .....	12
4.1	Tietojen keruu ja analysointi.....	12
4.1.1	Kysely .....	13
4.1.2	Teemahaastattelut .....	16
4.2	Tuotos.....	16
5	Yhteenveto ja pohdinta.....	18
	Lähteet .....	20
	Liitteet.....	21
	Liite 1. Kyselyn kysymykset ja vastaukset .....	22
	Liite 2. Taulukko juridiikan due diligence -selvityksen asiakirjoista (FindLaw).....	26

# 1 Johdanto

Due diligence (riittävä huolellisuus) yrityskauppakäsitteenä tarkoittaa ostajan tekemää suunnitellun yrityskaupan kohteen ennakkotarkistusta. Näin ostaja saa tiedon siitä, mitä on ostamassa, ja mahdollisista riskeistä, joita yrityskauppaan liittyy. (Asianajotoimisto Lindblad & Co Oy 2013.)

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on hyödyttää Suomen SSAB:tä kehittämällä ohjeistus siitä, miten assistentti voi hoitaa tai auttaa juridisen due diligence -selvityksen materiaalin hankinnassa, kun yhtiö on myyjänä. Näin vapautuu yhtiön muiden henkilöiden työpanosta muihin yrityskauppaan liittyviin tehtäviin. Tämä tuo yritykselle myös kustannussäästöjä.

Toisena tavoitteena on ohjeistuksen avulla vahvistaa ja laajentaa assistenttien toimenkuvaa ja näkemystä yrityskauppoihin, myös muissa yrityksissä kuin SSAB:ssä. Tämä auttaa assistentteja sitoutumaan omaan yritykseensä ja kehittymään urallaan.

Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, mitä due diligence on, ja miten assistentti voi auttaa siihen kuuluvien asiakirjojen keräämisessä ja dokumenttien laatimisessa. Työkaluksi on tarkoitettu laatia due diligence -selvityksen juridiikan osa-alueita varten sopiva taulukko. Taulukossa on jaoteltuina yleensä juridiseen due diligenceen kuuluvat kategoriat, ja niiden alle asiakirjat, joita useimmiten tarvitaan. Taulukkoon merkitään kunkin asiakirjan kohdalle sen saatavuus ja muita tietoja. Taulukko koostetaan käyttämällä apuna jo olemassa olevia taulukoita. Tiedot due diligencestä on kerätty haastatteluilla ja kirjallisuudesta. Tiedot assistenttien osallistumisesta due diligence -selvitysten tekoon on kerätty lakiasiain assistenteille lähetetyllä kyselyllä.

Opinnäytetyö on toiminnallinen, ja se tehdään suomeksi, koska sitä on tarkoitettu käyttämään vain Suomen SSAB:n tekemien yrityskauppojen yhteydessä. Rahoituspuoleen liittyvät selvitykset eivät ole mukana tässä opinnäytetyössä, vaan työssä on keskitytty niihin due diligence -selvityksen osa-alueisiin, joissa assistentti luontevasti voi olla mukana. Opinnäytetyö koskee myös ainoastaan yrityksen omien assistenttien, eikä due diligence -selvityksiä tekevien asianajotoimistojen assistenttien, työnsä. Tiedot due diligencestä on kerätty haastatteluilla, lähdekirjallisuudesta ja verkkosivuilta. Tiedot assistenttien osallistumisesta due diligence -selvitysten tekoon on kerätty lakiasiain assistenteille lähetetyllä kyselyllä.

## 2 Toimeksianto

Kohdeorganisaatio ja opinnäytetyön toimeksiantaja on Suomen SSAB (entinen Rautaruukki Oyj), joka on ruotsalaisen teräsyhtiö SSAB AB:n tytäryhtiö. Suomen SSAB:llä on Legal Finland -tiimi, joka avustaa SSAB:n kaikkia suomalaisia tytäryhtiöitä ja divisioonia lakiasioiden hoitamisessa. Yrityskauppajärjestelyissä ovat mukana M&A-johtaja, henkilöitä talouspuolelta, Legal Finland -tiimi sekä ulkoisia konsulttiyrityksiä ja asianajotoimistoja. Assistentit eivät tähän mennessä ole olleet mukana due diligence -selvitysten tekemisissä, korkeintaan salassapitosopimusten rekisteröinnissä ja tapaamisten järjestämisessä.

SSAB tuottaa erikoisteräksiä sekä tarjoaa palveluja, joiden avulla saadaan kestävämpiä, kevyempiä ja pitkäikäisempiä tuotteita. SSAB:llä on tuotantolaitoksia Suomen lisäksi Ruotsissa ja Yhdysvalloissa. Niiden yhteenlaskettu vuosittainen terästuotantokapasiteetti on 8,8 miljoonaa tonnia. SSAB:n pääkonttori on Tukholmassa, ja sen osakkeet noteerataan Nasdaq OMX Tukholman pörssissä ja Helsingin pörssissä. SSAB:lla on noin 16 000 työntekijää 50 maassa, ja sen liikevaihto vuonna 2016 oli 14 442 miljoonaa Ruotsin kruunua (noin 1 505 miljoonaa euroa) ja liikevoitto oli 107 miljoonaa kruunua (noin 11 miljoonaa euroa). (SSAB 2017.)

Suomen SSAB:lle on tarpeellista, että kehitetään ohjeistus siitä, miten assistentti voi auttaa due diligence -selvitykseen, myynnin kyseessä ollessa, liittyvän materiaalin hankinnassa, ja näin vapauttaa muiden aikaa. Tällöin yritys saisi myös kustannussäästöjä, koska asianajotoimiston käyttö vähenisi. Opinnäytetyötä voi myös tarjota muiden yhtiöiden lakiasiain assistenteille esimerkiksi kyselytutkimuksessa mukana olevan verkoston kautta.

### 3 Due diligence

Due diligence yrityskauppakäsitteenä tarkoittaa suunnitellun yrityskaupan kohteen ennakkotarkastusta tai ostotutkimusta. Sen avulla ostaja suorittaa kaupan kohteesta sekä taloudellisen että oikeudellisen arvion, ja saa tietoa kaupan kohteena olevaan yritykseen liittyvistä riskeistä. Käsite pitää sisällään kaikki taloudelliset, juridiset, tekniset ja ympäristölliset selvittelyt, jotka ostaja haluaa suorittaa ennen yrityskauppaa. Huolellisesti tehty due diligence -selvitys on sekä ostajan että myyjän etu; ostaja tietää, että on saanut tärkeimmät tiedot yrityksestä, tietää mahdolliset riskit sekä tarkasti sen, mitä on ostamassa. Myyjä taas tietää, että ostaja on hyvin selvillä yrityksen tilanteesta, joten myyjä voi huoletta luovuttaa yrityksensä ostajalle. Raportointi on tärkeää, ja siitä on hyvä sopia osapuolten kesken jo alussa. Sovitaan, missä vaiheessa, mistä asioista ja kuinka laajasti raportoidaan. (Asianajotoimisto Lindblad & Co Oy 2013.)

#### 3.1 Due diligencen määrittelyjä

Due diligencelle ei ole olemassa yhtä tyhjentävää määritelmää. Sen määritelmä riippuu aina asiayhteydestä. Bäckin, Karsion, Markulan & Palmun (2009, 17) mukaan sillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi seuraavia:

- Asianmukaisella huolellisuudella suoritettua yrityskaupan kohteen ennakkotarkastusta.
- Oikeudellisesti: Kauppalaissa määriteltyä ostajan huolellisuusvelvoitetta tarkistaa saadut tiedot siinä määrin, kuin on kohtuullista olettaa huolelliselta henkilöltä. Kohtuullisuus on suhteellista, ja se määräytyy tilanteen mukaan (voidaanko olettaa, että ostajan olisi pitänyt tietää asia).
- Sopimusoikeudellisesti: Myyjän vastuun rajaamista. Sopimusosapuolten odotetaan tutkivan sopimukseen liittyvän kokonaisuuden asianmukaisen huolellisesti ja niin laajasti, että kauppa on mahdollista purkaa vain sopimuksen ehtojen mukaisesti.
- Tiedonantovelvollisuuden perusteella: Myyjän velvollisuus on antaa ostajan käyttöön kaikki tieto, joka olennaisesti vaikuttaa tämän päätöksentekoon.
- Suomen hyvän tilintarkastustavan näkökulmasta: Tilintarkastajan tekemä erityistoimeksianto, jonka raportoinnilla on tietyt muoto- ja sisältövaatimukset. Due diligence ei kuitenkaan ole tilintarkastus, eikä siitä anneta tilintarkastuskertomusta.

Due diligence -selvityksen tekeminen tarkoittaa konkreettisesti sitä, että ostajan juristit ja neuvonantajat tutkivat myyjän antamaa selvitystä myytävän yhtiön tilasta. Selvityksen keräämisen suorittaa myyjäyhtiö. Samalla kerätään myös muuta materiaalia myyntiprosessia varten. (Tanskanen 6.4.2017.)

Myyntimateriaalin kerää ja valmistelee yleensä yleiskonsulttina toimiva ulkopuolinen yritys. Konsulttiyrityksellä on päävastuu due diligencestä, ja se on myös yhteydessä ostajaehdokkaihin. Toinen yritys tekee veroihin liittyvien tietojen järjestämisen. (Koivisto 10.3.2017.)

On eri näkemyksiä siitä, sääntelevätkö osakekaupan virhevastuuta kauppalaan vai velkakirjalain säännökset (liiketoimintakauppaa sääntelee aina kauppalaki). Molemmissa laissa osapuolet

ovat vapaita sopimaan riskinjaosta ja virhevastuusta haluamallaan tavalla. Yleensä yrityskaupan kauppakirjat ovat pitkälle neuvoteltuja, ja ne sisältävät yksityiskohtaisia määräyksiä kaupan kohteeseen liittyvästä virhevastuusta ja sen rajauksista. Yksinkertaistettuna voidaan sanoa, että yrityskaupan virhevastuun lähtökohtana pidetään myyjän antamia ja ostajan saamia tietoja kaupan kohteesta. Due diligencen tarkoituksena on kerätä ja luovuttaa ostajalle tiedot kaupan kohteesta, jolloin samalla myös määräytyy myyjän virhevastuu. Virhevastuu koskee seikkoja, joita myyjä ei ole ostajalle informoinut tai joista myyjä on antanut väärää tietoa. (Siiskonen 19.4.2017.)

Due diligencestä ilmenee toisin sanoen, millainen yhtiö on, sen tarkoitus on kohteen määrittely. Koska yritystä ei voi "koeajaa", korvaa due diligence "koeajon", jonka merkitys tulee yllä todetusti kauppakirjasta. Kauppakirja määrittää due diligence -selvityksen, joka laitetaan aina kauppakirjan liitteeksi. Kauppakirjaan tulee erikseen vakuutus, että ostaja on tietoinen asioista, jotka ilmenevät due diligence -raportista. Raportin on koonnut yleensä asianajotoimisto. (Siiskonen 19.4.2017)

Due diligence -selvityksen tekemistä ei säätele myöskään yksittäinen lainsäädäntö eikä suositus. Kauppalain mukaan ostajan selonottovelvollisuuteen liittyy kyllä velvollisuus tavarannakotarkastukseen ja huolellisuuteen. Myyjän tiedonantovelvollisuuteen taas kuuluu vastuu siitä, että myyjä antaa ostajalle mahdollisuuden ennakkotarkastuksen tekemiseen sekä vastuu kaiken olennaisen kertomisesta. (Bäck ym. 2009, 17.)

Due diligence -selvityksen ulkopuolelle jäävistä asioista myyjä voi kauppakirjassa vielä<sup>1)</sup> ilmoittaa asioita – nämä ovat sellaisia, jotka ostaja olisi voinut tarkistaa itsekin, muttei ole sitä tehnyt, tai<sup>2)</sup> vakuuttaa asioita – näitä ostaja ei olisi itse pystynyt tarkistamaan – eli antamaan vakuutuksia (representations ja warranties) esimerkiksi siitä, että yhtiössä ei ole meneillään vireillä olevia oikeudenkäyntejä, patenttiasioista, kilpailuoikeusasioista (kilpailuoikeusrikkomuksista). Sopimussakosta ja vahingonkorvauksesta (indemnity) voidaan myös kirjata kauppakirjaan erikseen, due diligence -selvitys ei sulje sitä pois. (Siiskonen 19.4.2017.)

Varsinainen due diligence -selvitys tehdään, kun yrityskauppa on siinä vaiheessa, että ostajaehdokas tai -ehdokkaat ovat jättäneet kaupan kohteesta alustavat (indikatiiviset) tarjoukset. Myyjä on voinut hyväksyä ne sellaisenaan tai tietyin ehdoin. Alustavat tarjoukset eivät ole lopullisen sitovia, ainoastaan suuntaa antavia. (Tanskanen 6.4.2017.)



Kuvio 1. Due diligence -selvityksen kohta yrityskauppaprosessissa (Tanskanen 6.4.2017)

### 3.2 Due diligencen osa-alueet

Due diligence -selvitys voi vaihdella laajuudeltaan tarpeen mukaan. Laajuuteen voivat vaikuttaa muun muassa ostajan asema, yrityskaupan kohde ja sen koko. Yleensä materiaalia on niin paljon, että on tarpeen suodattaa sitä jollain tavoin. Tärkeimpiä selvitettäviä asioita ovat yleensä yrityksen liiketoiminta ja ostajan kannalta merkittävimmät taloudelliset aspektit (liikevaihto, kannattavuus, pääomat, vakuudet). Lisäksi liiketoiminnan rakenteet ja kaupan muoto kannattaa huomioida due diligencea suunniteltaessa. On myös hyvä etukäteen miettiä, mikä informaatio on aluksi tärkeintä ja minkä tiedon saaminen on alkuvaiheessa toissijaista. (Asianajotoimisto Lindblad & Co Oy 2013.)

Ostajatyypin voi olla joko pääomasijoittaja tai teollinen ostaja. Pääomasijoittajia ovat rahoittajat, institutionaaliset sijoittajat ja muut, joille yrityskauppa on sijoitus, jonka arvoa pyritään kasvattamaan. Teollinen ostaja taas haluaa yrityskaupalla täydentää jo olemassa olevaa liiketoimintaansa tai aloittaa kokonaan uutta liiketoimintaa. Yrityskaupalla pyritään kasvattamaan ostajan omaa arvoa. (Bäck ym. 2009, 59–62.)



Pääomasijoittajille tehtävä due diligence on kattavampi, koska heillä ei ole välttämättä juuri kyseisen alan tuntemusta. Siihen kuuluvat yleensä taloudellinen, verotuksellinen ja juridinen due diligence, joita sitten täydennetään muilla tarpeen mukaan. Teolliset ostajat puolestaan tuntevat kaupan kohteen toimialan, sen riskit, monesti myös asiakkaat, toimittajat ja markkinat yleensä. He osaavat myös kertoa, mihin osa-alueisiin yhtiön toiminnassa he haluavat due diligencessä erityisesti keskittyttävän ja mitä voidaan käsitellä vähemmän tai jättää kokonaan pois. (Bäck ym. 2009, 59–62.)

Mistä yrityskauppaa käydään, ”miten ostetaan” (tai tässä opinnäytetyössä ”miten myydään”), on merkittävää due diligencen laajuuden kannalta. Se tarkoittaa, onko kyseessä liiketoiminta- vai osakekauppa. Liiketoimintakaupassa ostaja ostaa vain määrätyt tase-erät ja sopimukset, joskus jopa vain yhden tavaramerkin. Due diligence kohdistetaan tällöin vain tiettyyn liiketoimintaan, ja se on tällöin suppeampi. Osakekaupassa kaikki osat kohdeyrityksestä siirtyvät ostajalle, joten selvitys on tehtävä kaikilta osa-alueilta tarpeen mukaan. (Bäck ym. 2009, 59–62.)

Bäckin ym. (2009, 59–117) mukaan due diligence -selvitys voi sisältää esimerkiksi seuraavia osa-alueita:

- talous
- verotus
- juridiikka
- kaupallinen
- operatiivinen
- ympäristö
- tekninen/tietojärjestelmä
- liiketoiminta
- business/asiakassuhteet
- henkilöstö

Due diligence -selvityksen sisältö, rajaukset ja painotukset riippuvat aina kaupan kohteesta, kohteen koosta, historiasta ja toimialasta. Mikäli kaupan kohteen toimiala kuuluu valmistavaan teollisuuteen, esimerkiksi operatiivinen due diligence -selvitys painottuu tuotantoprosesseihin, -laitteisiin ja toimitusketjuun. Raskaan teollisuuden yrityksestä tehtävässä selvityksessä voidaan painottaa taseeseen liittyviä seikkoja ja ympäristöasioita. Mikäli taas kyse on palvelualan toimialaan kuuluvasta yrityksestä, painottuu due diligence -selvitys silloinkin toimitusketjuun, mutta erityisesti käytössä oleviin järjestelmiin, henkilöstöön liittyviin seikkoihin, asiakassopimuksiin ja teollisoikeuksiin (esimerkiksi tavaramerkkeihin). Teknologia-alaan kuuluvan yrityksen osalta operatiivinen due diligence -selvitys painottuu paljolti aineettomiin oikeuksiin, ihmisiin ja osamiseen. (Bäck ym. 2009, 59–62, 100.)

Koko due diligence -selvityksen tarkoitus on tarkastella riskejä. Se on riskiarvio kaupan kohteesta, ja kyseessä on kaupan kohteen tarkastelu eri puolilta. Siinä selvitetään, <sup>1</sup>mitä riskejä (jotka ovat siis joko juridisia tai kaupallisia) arvioidaan, sekä <sup>2</sup>riskien osa-alueet: yhtiöoikeudelliset, kaupalliset sopimukset, rahoitus, ympäristö (vastuut, luvat, tarkastukset) ja niin edelleen. Bäckin osa-alueuuttelo on yksi tapa, mutta voidaan ajatella, että juridiikan due diligence -selvityksen alle kuuluvat kaikki osa-alueet, jolloin näkökulma on juridinen. Toisaalta kaikki voivat olla myös kaupallisen selvityksen alla. Eri funktiot tekevät erilliset due diligence -selvitykset omalta kannaltaan katsottuina. Pääasia on, että kaikki riskit tulevat huomioiduiksi, eikä ole niinkään väliä, minkä osa-alueen alla ne ovat. Nimikkeitä voidaan laittaa sisäkkäin, ja osa-aluejaottelu riippuu paljolti kaupan kohteesta. (Siiskonen 19.4.2017.)

Tärkeysjärjestys on oleellinen asia due diligence -selvityksen teossa. Alkuvaiheessa ovat information memorandumiin kerättävät taloudelliset luvut oleellisia, ja esimerkiksi laki- ja hallinnolliset dokumentit voidaan selvittää myöhemmin. Assistentti voi parhaiten olla mukana asiakirjojen hankinnassa juuri juridiikan osa-alueella (sisältää myös yhtiöoikeudelliset ja yritysjärjestelyihin liittyvät selvitykset sekä kauppasopimukset). Muut osa-alueet, kuten talous-, verotus-, tekninen ja henkilöstöasiat, hoitavat yleensä kyseisen funktion muut henkilöt kuin assistentti. (Tanskanen 6.4.2017.)

### **3.3 Juridinen due diligence**

Juridisen due diligencen (legal due diligence, LDD) osa-alueet ovat Bäckin ym. (2009, 92–95) mukaan yrityksen perustiedot ja hallintomateriaali, merkitykselliset sopimukset, tavaramerkit ja immateriaalioikeudet, viranomaisasiat, vakuutusasiat sekä riita- ja oikeudenkäyntiasiat. Perustiedot sisältävät osakekaupassa kohteen yhtiöoikeudellisen dokumentaation. Merkitykselliset sopimukset ovat asiakas- ja toimittajasopimukset sekä sopimukset tärkeiden sidosryhmien kanssa. Juridisen due diligencen tarkoituksena on selvittää kaupan kohteeseen liittyvät oikeudet, vastuut ja velvoitteet sekä rajoitteet, jotka näiden siirtymiseen saattavat liittyä.

Perustiedot löytyvät kaupparekisteriotteesta, yhtiöjärjestyksestä, osake- ja osakasrekisteristä ja mahdollisista osakassopimuksista. Ostajan on tärkeää tietää, mitä osakkeita hän on ostamassa, kuka kohteen omistaa, liittyykö osakkeisiin jotain erityisehtoja ja niin edelleen. On myös selvitetävää, ovatko osakkeet pantattuina ja liittyykö niihin siirtorajoituksia. Kaupan kohteen konserni- ja organisaatorakenne sekä nimenkirjoitusoikeudet kuuluvat myös tähän kategoriaan. Ostaja tutkii tässä yhteydessä myös yhtiökokousten, hallitusten ja johtoryhmien kokousten pöytäkirjat tietyltä ajalta. (Bäck ym. 2009, 92–93.)

Sopimusten selvittäminen on suuren yrityksen kyseessä ollen työlästä ja aikaa vievää. Tarkastelussa keskitytään vain sopimuksiin, joilla on yrityksen toiminnan kannalta merkitystä. Tällaisia ovat esimerkiksi asiakas-, toimittaja- ja alihankintasopimukset, rahoitussopimukset ja -sitoumukset sekä yrityksen avainhenkilö- ja johtajasopimukset. Kun on kyseessä konserniyhtiö, on tärkeää selvittää, onko kohdeyrityksellä sisäisiä sopimuksia esimerkiksi yhteisistä tukifunktioista tai tavaroiden tai palvelujen toimittamisesta. Näin etenkin, jos kaupan kohde ei ole koko konserni, vaan vain osa siitä. Ostajan pitää saada tietää, mikäli kohde on joltain osin riippuvainen konsernista. (Bäck ym. 2009, 93.)

Esimerkiksi Patentti- ja rekisterihallituksesta voidaan selvittää, mikä on yrityksen tavaramerkkien tilanne, ja onko yritys suojannut omat immateriaalioikeutensa. Mikäli yritys käyttää muiden immateriaalioikeuksia, on myös varmistettava niihin liittyvät luvat ja ehdot. Tähän liittyy myös se, miten yritys on hoitanut työsuhdekeksintöihin liittyvän dokumentoinnin. (Bäck ym. 2009, 94.)

Useilla toimialoilla vaaditaan erilaisia viranomaislupia toiminnan harjoittamiseksi. Tällaisia ovat esimerkiksi ympäristölupa, liikennelupa ja elintarvikkeisiin liittyvät terveysturvallisuuden luvat. Lupien olemassaolo, voimassaoloajat ja ehdot, joilla luvat voi siirtää uudelle omistajalle, on selvitettävä. Toimialasta riippuen voi olla myös viranomaisten raportteja tehdyistä valvontakäynnistä ja selvityksiä, miten mahdolliset korjauskehotukset on hoidettu. (Bäck ym. 2009, 94.)

Yrityksen riskienhallintaan liittyvät erilaiset vakuutukset on selvitettävä. Niissä ovat oleellisia korvausmäärien ylärajat, omavastuut, vakuutusmaksujen määrät ja rajaukset. Tähän liittyvät myös keskeneräiset korvausasiat. (Bäck ym. 2009, 94.)

Vireillä olevista tai uhkaavista riita-asioista ja oikeudenkäynneistä on saatava selvitys. Isossa yrityksessä niitä voi olla useita, joten due diligencessä selvitetään vain merkitykselliset. Esimerkiksi reklamaatioihin ja työsuhdeasioihin liittyvistä oikeudenkäynneistä myyjä voi vakuuttaa korvaavansa myöhemmin aiheutuvat vahingot vain, mikäli ne ylittävät normaalit korvaussummat. Meneillään olevat tai uhkaavat merkittävät oikeudenkäynnit voidaan määritellä siten, että niiden häviäminen tarkoittaisi yritykselle tietyn euromäärän ylittävän korvauksen maksamista. Näiden mahdollisesta korvaamisesta lisätään usein kauppakirjaan myyjän antama vakuutus. Sillä myyjä vakuuttaa vastaavansa ostajalle ehkä myöhemmin näistä oikeudenkäynneistä aiheutuvista vahingoista. (Bäck ym. 2009, 94–95.)

Juridisen due diligence -selvityksen muita mahdollisia asioita, jotka tulee ainakin läpikäydä, ovat esimerkiksi yrityksen tekemät aiemmat yrityskaupat ja niihin liittyvät vastuut sekä mahdolliset ostajaa kohtaan myöhemmin tulevat vaatimukset. Muita tällaisia asioita ovat tilintarkastajan raportit, kirjeenvaihto veroviranomaisen kanssa sekä verotarkastusraportit. Viimeksi mainitut

käsitellään juridisessa due diligencessä vain pintapuolisesti, mikäli tehdään erillinen vero due diligence. (Bäck ym. 2009, 95.)

### 3.4 Assistentin rooli

Nykyteknologia ja myös taloudellisen tilanteen aiheuttamat säästövaatimukset ovat aiheuttaneet assistenttien vähenemistä yrityksissä. Assistenttien toimenkuvaa on mielestäni siksikin laajennettava, ja moniosaamisen lisäksi on tärkeää, että assistentit myös erikoistuvat. Assistenttien roolia eri alojen asiantuntijaorganisaatioissa on vahvistettava. Omien osaamisalueiden halluunotto auttaa myös assistenttia sitoutumaan yritykseen ja kehittymään urallaan. Immosen opinnäytetyössä (2011, 21) puhutaan siitä, kuinka assistentin rooliin vahvasti kuuluu johtajan tukeminen ja kaikkien niiden työtehtävien tekeminen, joihin assistentti pystyy, niin, että johtaja voi keskittyä yrityksen ydintoimintoihin. Samoin itsenäisyys omassa työssä koetaan motivoivaksi. Due diligence -selvityksen tekemisessä avustaminen on tästä hyvä esimerkki.

Yritykselle assistenttien monipuolinen osaaminen tuo säästöjä: esimerkiksi ulkopuolisten konsulttien ja asianajotoimistojen käyttö vähenee, kun assistentti avustaa due diligence -selvitysten keräämisessä. Selvitysten tekeminen vie myös paljon aikaa myyjäyrityksen omalta henkilökunnalta, joten assistentin työpanosta kannattaisi mielestäni hyödyntää.

Due diligencestä on tehty opinnäytetöitä, mutta tämä opinnäytetyö yhdistää due diligencen assistentin työhön. On tärkeää, että assistentit saavat ohjeistusta, jonka mukaisesti he pystyvät nopeasti ottamaan roolinsa esimerkiksi yrityskaupan valmisteluprosessissa. Suomen SSAB:llä ei tällaista vielä ole, joten tästä selvityksestä tulee juuri SSAB:n tarpeisiin räätälöity. Assistentit eivät tähän mennessä ole olleet mukana due diligence -selvitysten tekemisissä, korkeintaan salassapitosopimusten rekisteröinnissä ja tapaamisten järjestämisessä. Kiireisessä yrityselmässä on assistentin myös pystyttävä nopeasti sijaistamaan toista assistenttia. On tärkeää, että assistentit saavat laajennettua omaa osaamistaan myös yrityskauppojen puolelle. Usein assistenttien toimenkuvaan kuuluukin jo useita tehtäväkokonaisuuksia, joita he hoitavat itsenäisesti, ja tämä olisi yksi sellainen lisää. Assistentit hoitavat paljon - varsinkin lakiasiaian assistentit - yritysten yhtiöoikeudellista dokumentaatiota, hallituksen ja yhtiökokouksen pöytäkirjoja sekä kaupparekisteriasioita. Due diligence -selvityksen yhteydessä käsitellään näitä samoja asiakirjoja.

Yrityskaupassa tarvitaan tietyt dokumentit, jotka selkiyttävät ostajalle kaupan kohteen tilannetta ja arvoa. Tulee ymmärtää, mitä lisäarvoa ne antavat kaupantekoon. Tämän takia ei riitä, että pelkästään kerätään asiakirjoja luettelon mukaan. Due diligence -selvityksen eri osa-alueet

myös linkittyvät toisiinsa limittäin; kun esimerkiksi ympäristöasioita katsotaan juridiikan kannalta, kuuluvat ne juridiikan osa-alueeseen. (Siiskonen 19.4.2017.) Mielestäni due diligence -selvitykseen liittyvien asiakirjojen kokoamisessa on erityisen tärkeää pitää mielessä salassapitoasiat: pyytäessäsi esimerkiksi työsopimuksia, et voi kertoa, mihin niitä tarvitaan, jollet pyydä niitä sellaiselta henkilöltä, jonka kanssa on tehty salassapitosopimus.

### **3.5 Due diligencen vaiheita ja assistentin osallistuminen niihin**

Jotta ostajalle syntyisi ostokohteesta perehtyneisyys, joka täyttää kohdassa 3.1. mainitun huolellisuusvelvoitteen, vaaditaan useita eri tiedonkeruu- ja due diligence -vaiheita. Due diligence -selvitystä annettaessa tulee pitää mielessä salassapitoasiat sekä kustannukset. Kaikille ei voida eikä kannata paljastaa kaikkea, vaan alussa annettavan tiedon määrä ja laatu on vähäistä. Due diligence -selvityksen tekeminen on myös kallista ja aikaavievää, joten sen laajuutta pitää arvioida ja miettiä, mitä tietoja todella tarvitaan. On myös otettava huomioon, että kauppa ei tehdyn selvityksen jälkeen välttämättä toteudukaan, sillä due diligence -selvityksen tekeminen ei vielä edellytä päätöstä myynnistä. Myyjän ei kannata tehdä mitään turhaa juuri salassapitoasioiden ja kustannusten vuoksi. (Koivisto 10.3.2017.)

Ostaja ei myöskään välttämättä halua ”liikaa” tietoa, koska sillä ei ole resursseja sen tutkimiseen. Tietoa jaetaan portaittain. Vasta, kun tiedetään, ketkä ostajaehdokkaat ovat aidosti kiinnostuneita, voidaan heille antaa enemmän tietoa. Myyjä haluaa vakavan ostaja, ja kauppahinnan on kohdattava. Aidosti kiinnostuksensa ilmaisemalle ostajaehdokkaalle lähetetään lyhyt esitely kaupan kohteesta (”teaser”). Sen jälkeen mukana olevat ostajaehdokkaat allekirjoittavat salassapitosopimuksen ja antavat suuntaa antavan (indikatiivisen) tarjouksen. Hinnasta sovietaan, ja myyjä lähettää due diligence -materiaalin. Tiedon määrää ja laatua ikään kuin hivutetaan vähitellen ehkä koko ajan pienenevälle ostajaehdokasjoukolle. (Siiskonen 19.4.2017.)

Bäck ym. ( 2009, 34–38) ovat jaotelleet tiedonkeruu- ja due diligence -vaiheita sen mukaan, miten paljon tietoja missäkin vaiheessa myyntiprosessia annetaan. ”Desktop due diligence”-vaihe liittyy yleensä yrityskauppaprosessin alkuun. Se perustuu tietoihin, jotka ovat julkisesti saatavilla. Tällaista on yrityksen itse tuottama materiaali esimerkiksi yrityksen nettisivuilla, markkinointimateriaalissa, asiakaslehdissä, pörssitiedotteissa ja julkaisuissa. Julkisesti saatavia ovat myös kaupparekisteritiedot, asiakastietoyritysten tietokannat, eri järjestöjen rekisterit ja niin edelleen. Mielestäni assistentin rooli näiden tietojen keräämisessä on suuri, koska tiedot ovat helposti löydettävissä.

”No access due diligence”-vaiheessa myyjä antaa rajatusti ja kirjallisesti lisätietoja kohteesta, mutta tiedon taso on vielä karkea. Keskeisiäkin tietoja saattaa puuttua, ja myös tiedon laatu voi olla epävarmaa. Tämä vaihe on tyypillinen alkuvaihe, jossa myyjä antaa tietoja parempien osto-

tarjousten saamiseksi. Due diligenceä suorittavat henkilöt eivät kommunikoi - tästä tulee nimi no access - kohteen henkilökunnan tai neuvonantajien kanssa. Tiedot kerätään jo tässä vaiheessa yleensä erilliseen tietohuoneeseen, data roomiin. Data room voi olla joko fyysinen tila, tai sitä voidaan ylläpitää elektronisessa muodossa. Kun on kyse elektronisesta data roomista, voi mielestäni myyjäpuolen assistentti hoitaa data roomin perustamisen ja sisällön jäsentelyn. Assistentti voisi myös huolehtia käyttöoikeuksien hakemisesta osallisille, tunnusten ja salasanojen ilmoittamisesta, aineiston keräämisestä ja laittamisesta data roomiin. (Bäck ym. 2009, 35–36.)

”Data room due diligence”-vaihe tarkoittaa käytännössä due diligence -selvityksen säilyttämistä. Mikäli asiakirjat säilytetään fyysisesti, ne voivat olla asianajotoimiston tiloissa. Todennäköisesti useimmiten kuitenkin perustetaan elektroninen data room, johon asianosaisille annetaan tunnukset. Asianajotoimisto auttaa tietojen keräämisessä. Mielestäni assistentti voi hallinnoida data roomia kuten edellisessä kappaleessa on kerrottu. Assistentti voi myös perustaa data roomiin tarvittavat kansiot ja muut rakenteeseen liittyvät asiat yleensä ostajan antaman tietopyyntölistan indeksoinnin mukaisesti. (Bäck ym. 2009, 36–37.)

”Limited access due diligence”-vaiheessa on rajatulla ostajajoukolla ja heidän neuvonantajillaan mahdollisuus henkilökohtaiseen keskusteluun ja kysymysten esittämiseen myyjän johdon ja avainhenkilöiden kanssa. Yleensä myyjä on valmistellut tähän yritysesittelyyn (management presentation), ja näille valituille ostajaehdokkailla annetaan oikeudet data roomiin. He saavat myös yhden tai useamman haastattelutilaisuuden myyjäyrityksen johdon kanssa (management interviews, questions and answers (Q&A) sessions). Näissä tapaamisissa ostajaehdokkaat voivat esittää data roomissa olleen aineiston pohjalta syntyneitä kysymyksiään. Kohdeyrityksen avainhenkilöiden tapaaminen on tärkeä vaihe ostajaehdokkaiden kannalta, siinä ostajaehdokkaat saavat tietoa muun muassa yrityksen hierarkiasta ja yrityskulttuurista. Ostajaehdokkaat muodostavat tällöin myös käsityksen siitä, mikä on avainhenkilöiden asenne yrityskauppaa kohtaan ja ketkä avainhenkilöt mahdollisesti pysyisivät yrityksessä yrityskaupan jälkeenkin. Tämä on yrityksen toiminnan kannalta erittäin tärkeää. Assistentti voi mielestäni järjestää tapaamisia, hoitaa niihin liittyvät matka-asiat, kokouspalvelut, ruokailut ynnä muuta. (Bäck ym. 2009, 37–38.)

”Full access due diligence”-vaihe tarkoittaa, että myyjä antaa ostajalle laajan, muttei yleensä rajoittamatonta, pääsyn keskustelemaan yrityksen henkilökunnan kanssa, tutustumaan asiakirjoihin, tietojärjestelmiin, asiakkaisiin, muihin yhteistyökumppaneihin ja niin edelleen. Tällöin ostaja voi suorittaa due diligenceä myös myyjän tiloissa. Myyjällä tällaisen rajoittamattoman pääsyn motiivina saattaa olla, että myyjä ei vastaa enää due diligence -selvityksen jälkeen mistään moitteesta. Tässä vaiheessa assistentti voi mielestäni hyvin järjestää näitä tapaamisia. (Bäck ym. 2009, 38.)

## 4 Projektin toteutus

Toiminnallinen opinnäytetyö on kehittämistyö, joka tehdään työelämän tarpeeseen. Se voi olla ohjeistus, kehittämissuunnitelma, jonkin tilaisuuden suunnitteleminen, tapahtuman järjestäminen, messuosasto, näyttely tai jokin muu projekti. Sen tavoitteena on käytännön toiminnan kehittäminen, ja yleensä sillä on toimeksiantaja, jonka tarpeisiin kehittämistyö tehdään. (Virtuaaliammattikorkeakoulu.)

Tämä opinnäytetyö perustuu kvalitatiiviseen tutkimukseen, missä tutkittava aineisto kootaan todellisessa tilanteessa. Käytetään ihmistä tiedonkeruun työkaluna, ja haastateltavat valitaan sen perusteella, että he tietävät asiasta, eikä otoksena. Ei myöskään testata mitään teoriaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 155.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on proseduraalinen. Opinnäytetyö on prosessi, joka alkaa ja päättyy, ja sen tuloksena on produkti, eli ohjeistus, jonka mukaisesti lakiasian assistentit voivat avustaa due diligence -selvitysten kokoamisessa. Tapahtuma on kertaluonteinen, ja sillä on tietty tavoite. Prosessi ja sen tulos kuuluvat yhteen. Proseduraalinen tieto on tietoa jonkin asian tekemisestä. Myös haastattelut ja kysely, joita tässä käytetään tiedonkeruutapana, kuuluvat oleellisesti proseduraaliseen tutkimusmenetelmään. (Karjalainen 2016.)

### 4.1 Tietojen keruu ja analysointi

Opinnäytetyön tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmiksi valittiin lähdekirjallisuus, verkkosivut, kyseily ja teemahaastattelut. Teemahaastatteluissa saadut tiedot päätettiin yhdistää muuhun teoriaosuuteen. Opinnäytetyön tekeminen alkoi maaliskuussa 2017 Mikko Koiviston, Vice President, Mergers & Acquisitions, Suomen SSAB, haastattelulla. Häneltä saatiin myös tutkittavaksi materiaalia aikaisemmista yritysmyyneistä ja niihin liittyvistä due diligence -selvityksistä.

Koiviston haastattelun jälkeen tehtiin kysely. Se kohdistettiin vuonna 2013 perustetulle Legal assistant -verkostolle, johon kuuluu tällä hetkellä 66 lakiasian assistenttia tai vastaavaa yhteensä 40:stä eri pörssiyhtiöstä. Sen perusti syksyllä 2013 kaksi lakiasian assistenttia, jotka toimivat suurissa pörssiyhtiöissä. Verkosto järjestää vuosittain tapaamisia ja koulutustilaisuuksia, joiden teemana on jokin alaan liittyvä asia, kuten yhtiökokousjärjestelyt, sisäpiirirekisterit ja niin edelleen. Tapaamisten tarkoituksena on verkostoitua ja saada uusia ideoita päivittäiseen työskentelyyn. Heti ensimmäisessä tapaamisessa oli paikalla 38 lakiasian assistenttia tai lakiasian assistentin tehtäviä jollain muulla ammattinimikkeellä hoitavaa assistenttia.

Kyselyssä haluttiin tietoa tämän hetken tilanteesta, sekä siitä, kokevatko assistentit tarpeelliseksi opinnäytetyössä tehtävän ohjeistuksen. Kyselyn perusteella saatiin hyvä yleiskuva ennen kaikkea siitä, kuinka paljon assistentit ovat mukana due diligence -selvitysten tekemisessä, onko vastaajien yrityksissä jo olemassa assistenteille tarkoitettu ohjeistus asiasta, ja jollei ole, olisiko vastaajien mielestä ohjeistus tarpeen. Kyselyssä selvitettiin myös sitä, millaisena vastaajat näkevät assistenttien toimenkuvan tulevaisuudessa. Näin saataisiin tietoa, onko tällainen erikoistuminen esimerkiksi due diligence -selvityksiin tai muunlainen osaamisen laajentaminen assistenttien mielestä tarpeellista tai mahdollista.

Teemahaastattelut tehtiin Suomen SSAB:n yrityskaupoissa mukana oleville henkilöille: VP, Mergers & Acquisitions, General Counsel ja Legal Counsel. Heillä kaikilla on pitkä kokemus yrityskaupoista ja niiden vaatimista riskikartoituksista. Heiltä saatiin syventävää ja käytännön kokemuksen mukaista tietoa, jota ei välttämättä kirjallisuudesta löydä. Haastatteluista saadut tiedot lisättiin opinnäytetyön tietoperustaan.

#### **4.1.1 Kysely**

Kysely suunniteltiin tehtäväksi joko sähköpostitse tai jollain kyselytyökalulla. Kyselyn kysymykset tarkisti General Counsel Pia Tanskanen. Kysely päätettiin tehdä Haaga-Heliasta saatavalla Webropol-työkalulla, koska se oli helppokäyttöinen ja joustava. Osassa kyselyn kysymyksistä piti valita valmiista vaihtoehdoista, osaan sai vastata vapaasti, joten kysely ei ollut täysin strukturoitu. Kysely lähetettiin 20.3.2017, ja vastauksia pyydettiin 24.3.2017 mennessä. Monet vastaajista olivat kuitenkin tuolla viikolla talvilomalla, niinpä vastaamatta jättäneille lähetettiin muistutus vastaamisesta vasta 29.3.2017. Kysely oli lähetetty Haaga-Helian sähköpostiosoitteesta, mutta muistutus lähetettiin SSAB:n sähköpostiosoitteesta, ja pyydettiin tarkistamaan, ettei kysely ollut joutunut roskaposteihin. Vastauksia saatiin kaikkiaan 24 kpl eli 36 % kyselyssä mukana olleista vastasi. (Liite 1.)



Kyselyn vastaanottajat toimivat lakiasioiden parissa sekä avustavissa että itsenäisissä tehtävissä. Heidän ammattinimikkeensä ovat hyvin erilaisia:

Taulukko 1. Legal assistant -verkoston jäsenten ammattinimikkeet 1.1.2017

Ammattinimikkeet	Lukumäärä
Administration/administrator, legal	4
Communications specialist	1
Compliance coordinator	1
Executive assistant	26
IR specialist	1
Legal assistant	17
Legal specialist	5
Manager, office services	1
Paralegal	4
Toimistopäällikkö, group legal affairs	1
Viestintäkoordinaattori	1
Yhteensä	62

Ensiksi kysyttiin, minkä kokoisessa yrityksessä vastaaja työskentelee. Näin haluttiin saada tietoa siitä, liittyvätkö vastaukset lähinnä suuryritysten yrityskauppoihin. Pieniä, alle 250 henkilön, yrityksiä oli vastaajista 8,3 %, 251–500 henkilön yrityksiä oli 8,3 %, 501–5000 henkilön yrityksiä 29,2 %, ja suuria, yli 5001 henkilön yrityksiä, oli suurin osa vastaajista, eli 54,2 %.

Yrityskauppojen määrää kysyttiin seuraavaksi. Kysymyksellä haluttiin ennakoida ohjeistuksen tarpeellisuutta. Vastaajien yrityksissä 31,8 %:ssa tehtiin yrityskauppoja kerran vuodessa tai harvemmin, suurimmassa osassa, eli 59,1 %:ssa yrityskauppoja tehtiin vähän useammin, eli 2–5 yrityskauppaa vuodessa, ja 9,1 %:ssa yli viisi kertaa vuodessa.

Kyselyssä haluttiin tietää, kuinka paljon muut lakiasiain assistentit tai vastaavalla ammattinimikkeellä toimivat assistentit avustavat due diligence -selvitysten hankinnassa. Heistä oli mukana due diligence -selvitysten tekemisessä 33,3 %. Näin saatiin selville, että assistentit ovat mukana yrityskaupoissa tältä osin. Ne vastaajat, jotka eivät olleet mukana selvityksen tekemisessä, eivät vastanneet seuraaviin kahteen kysymykseen.

Seuraavassa kysymyksessä tiedusteltiin, millä tavoin vastaaja on mukana due diligence -selvityksen tekemisessä. Annettiin valmiita vaihtoehtoja, joista voi valita usean. Teknisissä asioissa (kuten data roomin perustamisessa), oli mukana 50 %, 25 % kokousten järjestämisessä, 87,5 % salassapitosopimusten keräämisessä ja rekisterin ylläpidossa, 87,5 % hankekohtaisten sisäpiirirekistereiden ylläpidossa, 62,5 % varsinaisen selvityksen kokoamisessa, 0 % muun myyntimateriaalin kokoamisessa, 12,5 % hallinnollisten dokumenttien laatimisessa, sisältäen kaiken mahdollisen. Koska kuitenkin yli puolet (62,5 %) tähän kysymykseen vastaajista oli mu-

kana varsinaisen due diligence -selvityksen kokoamisessa, voitiin ajatella, että siihen ehkä tarvitaan ohjeistusta.

Haluttiin myös tietää, miten paljon due diligence -selvitysten kokoaminen työllistää vastaajaa. Asteikolla 1–5 (1 = hyvin vähän, 5 = aivan liikaa) selvitysten kokoaminen työllisti siinä mukana olevia 2,71.

Kyselyssä selvisi, että yrityksissä due diligence -selvityksiä hoitavia yrityksen sisäisiä henkilöitä (assistenttien lisäksi) olivat seuraavat: general counsel, legal counsel, investment manager, chief investment officer, business area legal, toimitusjohtaja, talousjohtaja, sijoitusjohtaja, M&A-johtaja, finance director, assistentti, lakiasianpalvelun juristit, yhtiölakiasiat, M&A Legal team. Ulkopuolisia tahoja olivat asianajotoimisto, konsulttiyritys, isännöitsijä (kiinteistöyhtiöiden kaupoissa).

Ohjeistuksen tarpeellisuuden kartoittamiseksi kysyttiin, onko yrityksessä jo olemassa prosessikuvausta tai ohjeistusta assistenteille due diligence -selvityksen kokoamiseen. Yrityksistä 62,5 %:lla ei ollut olemassa ohjeistusta, loput eivät osanneet sanoa, onko heillä ohjeistusta. Näin ei myöskään saatu tietoa siitä, millaisia ohjeistuksia ehkä on jo olemassa. Kysyttäessä assistenteille tarkoitetun ohjeistuksen tarpeellisuudesta, piti ohjeistusta hyvin tarpeellisena kolme vastaajaa, kuusi piti melko tarpeellisena, neljä keskiverto ja kolme jonkin verran. Kolmelle ei ohjeistus ollut lainkaan tarpeen. Vastaajia tähän oli 19 kpl.

Assistentin toimenkuvan tulevaisuudesta oli monella näkemyksenä erikoistumisen tarve ja asiantuntijatehtävien lisääntyminen sekä perinteisen assistenttityön väheneminen. Esille tuli myös näkemys, että yrityksessä kaikkien ei kannata perehtyä kaikkiin asioihin huolimatta erilaisista järjestelmistä (matkanvaraus ym.), jotka mahdollistaisivat sen. On kannattavampaa, että assistentti hoitaa joitakin harvoin tarvittavia tai avustavia tehtäviä. Digitalisaatiosta aiheutuvat muutokset mainittiin myös.

Kyselyn viimeisessä kohdassa oli mahdollisuus kirjoittaa vapaata tekstiä.

Mitkään kysymykset eivät olleet pakollisia. Kyselyyn vastaaminen oli nopeaa, ja siinä oli hyppäykset niiden kysymysten yli, jotka edellisen vastauksen perusteella eivät kuuluneet vastaajan tehtäviin.

#### 4.1.2 Teemahaastattelut

Teemahaastattelu valittiin haastattelumuodoksi, koska haluttiin nostaa esiin tietyt, ennakkoon suunnitellut teemat. Haluttiin myös keskustelunomainen tilanne, ja hyödyntää haastateltavien laajaa kokemusta. (Tilastokeskus – Virtual Statistics.)

Suunniteltiin tehtäväksi kaksi teemahaastattelua: Pia Tanskanen, General Counsel, opinnäytetyön ohjaaja yhtiössä, Suomen SSAB, 10.3.2017, ja Mikko Koivisto, Vice President, Mergers & Acquisitions, Suomen SSAB, 24.3.2017. Näiden lisäksi suunniteltiin tehtäväksi tarpeen mukaan lisähaastatteluja samoille henkilöille. Haastatteluista saatavat tiedot olisivat oleellinen osa opinnäytetyön tietoperustaa, ja ne yhdistettäisiin muuhun teoriaosuuteen. Haastattelun teemoiksi oli suunniteltu seuraavia:

- Tarvitaanko assistenttia avuksi due diligence -selvitysten teossa.
- Keitä organisaatiossa ja sen ulkopuolella on yleensä mukana selvityksissä.
- Milloin due diligence -selvitys on tarpeen tehdä.
- Mikä on due diligence -selvityksen asiakirjojen tärkeysjärjestys.
- Miten eri asiakirjat erotellaan eri osa-alueille.
- Mikä on due diligence -selvityksen kattavuus.

Haastattelut toteutuivat seuraavasti: Mikko Koivisto, Vice President, Mergers & Acquisitions, Suomen SSAB, 10.3.2017, Pia Tanskanen, General Counsel, opinnäytetyön ohjaaja yhtiössä, Suomen SSAB, 6.4.2017 ja lisäksi Henrica Siiskonen, Legal Counsel, Rautaruukki Oyj, 19.4.2017. Haastattelut olivat teemahaastattelun ja avoimen haastattelun sekoitus, koska valmiiden teemojen lisäksi ne olivat hyvin keskustelevia ja etenivät vapaasti aiheen sisällä. Valmiiksi suunniteltujen teemojen lisäksi haastateltavat toivat esiin laajalti muita due diligence -selvityksen tekemiseen ja assistentin avustamiseen siinä sekä yrityskauppoihin liittyviä asioita. Haastatteluja ei analysoida tässä kohtaa, vaan niistä saadut tiedot on lisätty opinnäytetyön tietoperustaan.

#### 4.2 Tuotos

Lähdekirjallisuudesta ja verkkosivuilta saatujen tietojen, kyselyyn saatujen vastausten, teemahaastattelujen tulosten ja omien havaintojen perusteella päädyttiin muokkaamaan juridiikan osa-alueen (sisältäen yhtiöoikeudelliset selvitykset, yritysjärjestelyihin ja kauppasopimukseen liittyvät selvitykset sekä oikeudenkäynnit ja hyvään hallintotapaan liittyvät ohjeet ja politiikat) due diligence -selvityksen avuksi taulukko. Pohjana tähän käytettiin jo olemassa olevia taulukkoita, joista muokattiin juridiikan osa-alueeseen sopiva. Siihen on valmiiksi koottu yleisimmät näillä osa-alueilla tarvittavat asiakirjat. Taulukkoon täytetään jokaisen asiakirjan kohdalta sen kiireellisyys/määräpäivä, kuka on vastuussa asiakirjan hankkimisesta, merkintä, jollei kyseistä asiakirjaa ole olemassa ja selitys, miksei ole, mahdolliset muut huomiot sekä lopuksi tilanne. (Liite 2.) Tällainen taulukko on tarpeellinen, ettei mikään osa-alue jäisi tarkistamatta. Due diligencen

merkitystä ja osa-alueita sekä assistentin mahdollisuutta osallistua selvityksen tekemiseen pyritään muutoin selventämään tämän opinnäytetyön avulla.

## 5 Yhteenveto ja pohdinta

Aihe tämän opinnäytetyön tuotokseen, eli ohjeistukseen assistenteille due diligence -selvityksen hankinnasta yrityskaupan (myynnin) valmistelussa, tuli yritykseltä itseltään. Onkin hyvä asia, että opinnäytetyön aihe tulee työnantajalta, ja todelliseen tarpeeseen. Tällöin opinnäytetyön tekemiseen saa tukea ja tietoa helposti. Suomen SSAB:ssä tarvittiin selvitystä siitä, miten assistentti voi olla mukana yrityskauppojen due diligence -vaiheessa. Kun assistentti auttaa asiakirjojen hankkimisessa ja muissa tähän liittyvissä asioissa, säästyy muiden henkilöiden työaikaa ja yrityksen kuluja. Itselleni yrityskauppaan liittyvät asiat olivat jokseenkin uusia, joten tämä aihe oli tarpeellinen. Aihe on mielestäni myös todella mielenkiintoinen. Minulle on myös tärkeää lisätä osaamistani lakiasiain assistenttina. Opinnäytetyön avulla voidaan toivottavasti laajentaa yleisemminkin assistenttien toimenkuvaa yrityskauppojen puolelle, ja auttaa heitä kehittymään urallaan.

Vaikka en ole aiemmin ollut mukana due diligence -selvitysten asiakirjojen kokoamisessa, periaatteessa kaikki selvityksissä tarvittavat asiakirjat ovat minulle tuttuja, samoin kuin niiden hankkiminen. Erilaisia asiakirjoja tarvitaan todella paljon, ja monia, kuten tilinpäätöksiä ja pöytäkirjoja, usean vuoden ajalta. Asiakirjoja hankkiessa huomaa myös, kuinka tärkeää on, että asiakirjat on aikoinaan arkistoitu huolellisesti. En ole myöskään ollut tietoinen siitä, kuinka paljon henkilöresursseja (varsinkin suurempien yrityskauppojen kyseessä ollessa) due diligence -selvitysten tekeminen vaatii, sekä yrityksen sisältä että ulkoisia toimijoita.

Opinnäytetyöni aihe ja sisältö täsmentyivät matkan varrella. Aloitettuani opinnäytetyön tekemisen minulle selvisi, että due diligence -selvityksiä tekeville asianajotoimistoilla on omat tarkistuslistansa, jotka he toimittavat myyjäyritykselle. Niitä ei siis tarvitse keksiä uudelleen. Tavoitteekseni tulikin, että selvitän tietoperustassa due diligenceä assistentin kannalta ja teen itseäni ja Suomen SSAB:tä varten käytännön työkalun, täytettävän taulukon, joka sisältäisi mahdollisimman laajalti juridiikan alueen due diligence -selvityksen asiakirjoja luetteloituina. Tämä on se alue, jolla assistentti yleensä parhaiten voi olla mukana asiakirjojen hankinnassa. Muiden osa-alueiden - kuten talous-, verotus-, tekninen ja henkilöstöasioiden - selvitysten kokoamisen hoitavat yleensä kunkin funktion muut henkilöt kuin assistentti. Ja mikäli opinnäytetyöstäni olisi muidenkin yritysten assistenteille hyötyä, olisi se hyvä. Halusin tehdä kyselyn Legal assistant -verkostolle, koska en tiennyt, millainen kollegoiden tilanne oli due diligence -selvitysten suhteen, ja oliko heillä tarvetta ohjeistukselle. Samoin rajattiin aihetta keskittämällä se due diligence -selvityksen tekemiseen myyjän kannalta. Tämä rajausta tehtiin vasta sen jälkeen, kun kysely oli jo lähetetty. Mielestäni rajausta ei kuitenkaan vaikuttanut saatuihin vastauksiin, koska due diligence -selvitys tehdään kyllä ostajan pyynnöstä, mutta myyjän toimesta. Myös kyselyssä ollut

”muu myyntimateriaali” jätettiin pois lopullisesta opinnäytetyöstä, mutta kukaan kyselyyn vastanneista ei ollutkaan ollut sen kanssa tekemisissä.

Saatujen tietojen perusteella päädyttiin muokkaamaan juridiikan osa-alueen (sisältäen yhtiöoikeudelliset selvitykset, yritysjärjestelyihin ja kauppasopimukseen liittyvät selvitykset sekä oikeudenkäynnit ja hyvään hallintotapaan liittyvät ohjeet ja politiikat) due diligence -selvityksen avuksi taulukko. Opinnäytetyön liitteenä oleva taulukko on työkalu, jonka avulla voidaan varmistaa, että kaikki juridiikan osa-alueen asiakirjat tulevat hankituiksi. Opinnäytetyön tietoperusta avaa due diligencen merkitystä ja osa-alueita sekä selventää assistentin mahdollista roolia yrityskauppojen yhteydessä.

## Lähteet

Anttila, P. Muokannut Karjalainen, P. 2016. Prosessien tutkimus- ja kehittämismenetelmät - Tutkimusmenetelmät ja tieteellinen kirjoittaminen MET2LA030B -kurssia varten. Luettu: 5.12.2016.

Asianajotoimisto Lindblad & Co Oy 2013. Artikkeleita 19.6.2013. Luettavissa: <http://lindblad.fi/due-diligence/>. Luettu: 12.3.2017.

Bäck, J., Karsio T., Markula, E-M. & Palmu M. 2009. Due diligence – onnistuneen yrityskaupan edellytys. ST-Akatemia. Helsinki.

FindLaw. Buying a Business: Due Diligence Checklist. Luettavissa: <http://smallbusiness.findlaw.com/starting-a-business/buying-a-business-due-diligence-checklist.html> . Luettu 21.4.2017.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Koivisto, M. 10.3.2017. Vice President, Mergers & Acquisitions. Rautaruukki Oyj. Haastattelu. Helsinki.

Siiskonen, H. 19.4.2017. Legal Counsel. Rautaruukki Oyj. Haastattelu. Helsinki.

SSAB 2017. Osavuositarkastus Q1/2017. Luettavissa: <https://www.ssab.com/company/investors/financial-information> . Luettu: 12.3.2017.

Tanskanen, P. 6.4.2017. General Counsel. Rautaruukki Oyj. Haastattelu. Helsinki.

Turun ammattikorkeakoulu. Immonen, I. 2011. Assistenttien työn kehittämisen merkitys - sitouttamisen huomioiminen läpi organisaation. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36471/Immonen\\_Irmeli.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36471/Immonen_Irmeli.pdf). Luettu: 6.3.2017.

Tilastokeskus – Virtual Statistics. Haastattelutavat. Luettavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>. Luettu: 21.4.2017.

Virtuaaliammattikorkeakoulu. Monimuotoinen/toiminnallinen opinnäytetyö. Luettavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html>. Luettu: 4.4.2017.

## **Liitteet**

Liite 1. Kyselyn kysymykset ja vastaukset

Liite 2. Taulukko juridiikan due diligence -selvityksen asiakirjoista

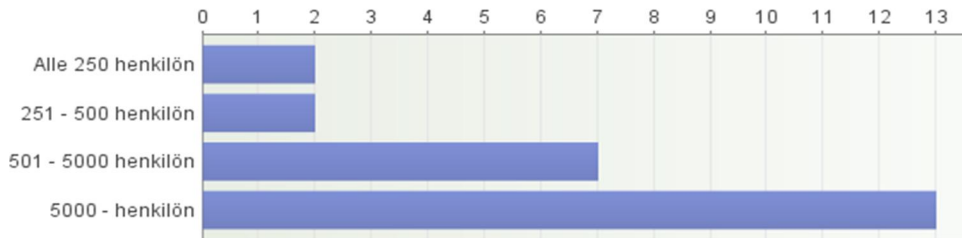


## Liite 1. Kyselyn kysymykset ja vastaukset

### Assistenttien osallistuminen due diligence –selvitysten ja muun myyntimateriaalin hankintaan yrityskauppojen valmisteluissa

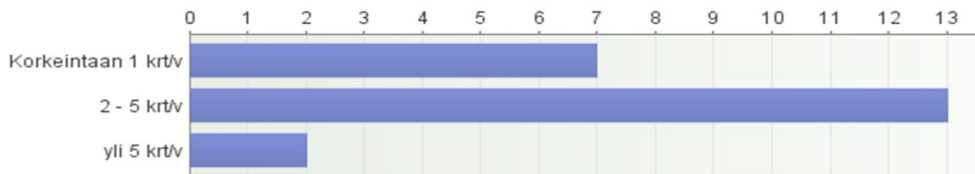
#### 1. Minkä kokoisessa yrityksessä työskentelet?

Vastaajien määrä: 24



#### 2. Kuinka usein yrityksessäsi keskimäärin tehdään yrityskauppoja?

Vastaajien määrä: 22



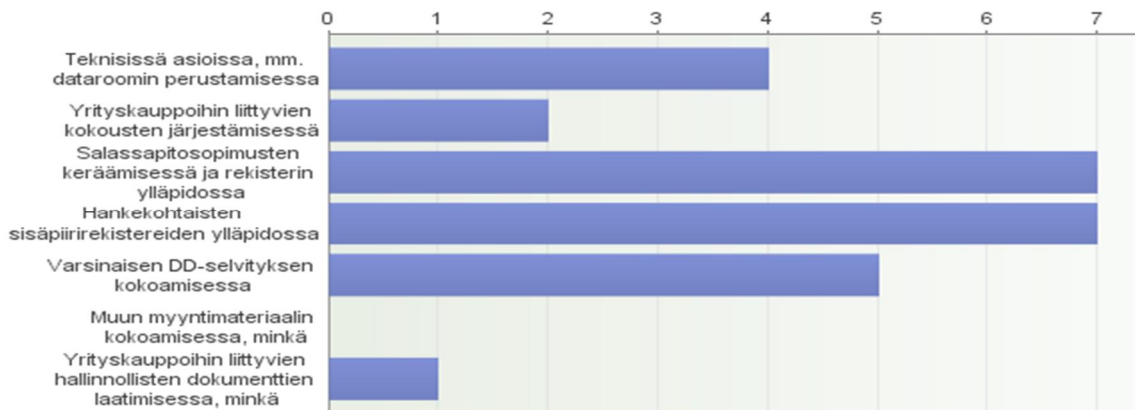
#### 3. Oletko itse mukana DD-selvitysten tekemisessä yhtiössänne?

Vastaajien määrä: 24



#### 4. Millä tavoin olet mukana (voit valita usean)?

Vastaajien määrä: 8



**Avoimet vastaukset: Yrityskauppoihin liittyvien hallinnollisten dokumenttien laatimisessa, minkä**

- Kaikki mahdolliset

5. Kuinka paljon DD-selvitysten kokoaminen työllistää sinua?

Vastaajien määrä: 7

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Hyvin vähän	1	2	2	2	0	Aivan liikaa	7	2,71

6. Ketkä yhtiössänne (millä nimikkeellä) tai mikä ulkopuolinen taho (AA-toimisto, konsulttiyritys tms.) hoitavat DD-selvitysten tekemistä (mahdollisesti sinun lisäksi)?

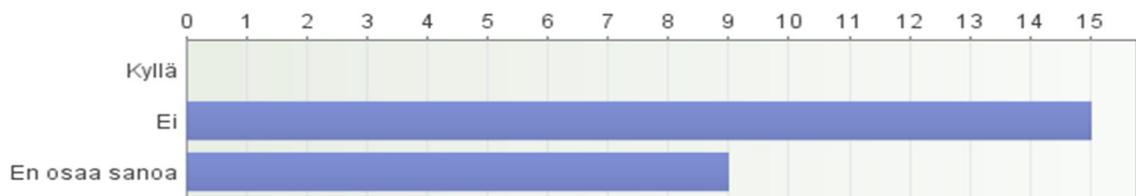
Vastaajien määrä: 20

- Lakiasiaainjohtaja, toinen lakimies, asianajotoimisto, konsulttiyritys. Joissain DD:ssä kaikki edellä mainitut, pienemmissä lakimies ja lakiasiaainjohtaja.
- Vice President, Transactions; Legal Counsel M&A sekä AA-toimisto
- General Counsel / Legal Counsel, Investment Manager, Chief Investment Officer, asianajotoimisto, isännöitsijä (kiinteistöyhtiöiden kaupoissa), konsulttiyritys
- Corporate legal, Business area legal, ulkopuolinen asianajotoimisto
- asianajotoimisto, toimitusjohtaja, talousjohtaja, sijoitusjohtaja yms
- M&A-johtaja, general counsel, finance director, AA-toimisto, konsulttiyritys
- Lakimiehet ja asianajotoimistot
- Yhtiön omat legal counselit sekä ulkopuoliset asianajotoimistot
- Minun lisäksi lakiasiaainjohtaja.
- Konsernimme Lakiasianpalvelun juristit
- AAtoisto ja yhtiölakiasiat yhdessä
- Head of Legal, Legal Counsel, M&A Director, aa-toimistot
- Asianajotoimisto
- Lakiosaston juristit (joita saattaisin avustaa) tai mukana esim. asianajotoimisto tai konsulttiyritys.
- Yritysosotot ei kuulu työeläkeyhtiön toimintaan
- M&A johtaja, lakimiehet, ulkopuoliset konsultit/lakifirmat
- M&A Legal team, M&A team, AA toimisto, konsulttiyritys
- Asianajotoimisto
- Director, Mergers & Acquisitions
- Legal Counsel
- Konsulttiyritykset
- juristit ja ulkopuolinen taho

[sic]

7. Onko yrityksessäsi olemassa prosessikuvaus/ohjeistus assistenteille DD-selvityksen koamiseen?

Vastaajien määrä: 24



8. Voitko kertoa tarkemmin, millainen ohjeistuksenne on?

Ei vastauksia.

## 9. Olisiko sinusta tarpeellista saada DD-selvityksen tekemistä koskeva, assistenteille tarkoitettu prosessikuvaus/ohjeistus?

Vastaajien määrä: 20

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Hyvin tarpeellinen	3	6	5	3	3	Ei lainkaan tarpeellinen	20	2,85

## 10. Millaisena näet assistenttien toimenkuvan tulevaisuudessa?

Vastaajien määrä: 18

- Assistentille tulee paljon avustavia sekä asiantuntija tehtäviä.
- Osasto- ja yleissihteerit vähenevät. Henkilösihteerit ainoastaan ylimmällä johdolla. Erilaiset asiantuntijat hoitavat jatkossa assistenttien tehtäviä enenevässä määrin; valitettavasti.
- Varsinainen assistentin työ vähenee ja tarvitaan enemmänkin erikoisosaamista .
- itsenäiset työtehtävät, omat juridiset vastualueet, ei avustavia töitä, tai sitten ne avustajat tekee johdon assistentti ei paralegal eikä Legal Specialist
- heidän on erikoistuttava tietyille alueille
- Yleisassistentit taitavat valitettavasti olla katoava luonnonvara, mutta ehkä vielä on tulevaisuutta assistenteilla, jotka erikoistuvat johonkin alaan.
- Yhä enemmän asiantuntijan roolissa.
- Enemmän omatoimista ja itsenäistä työskentelyä, ei enää perinteistä assistenttin työtä että "tehdään vain mitä käsketään".
- Uskon, että jossain vaiheessa havahdutaan huomaamaan, että se ei ole kannattavaa, jos kaikki tekevät ihan kaiken itse vaikka käytössä olisikin hienoja järjestelmiä. Tarvitaan assistentteja, jotka hoitavat avustavia tai harvoin tarvittavia tehtäviä.
- Assistentit toimivat jatkossa enemmän ikään kuin "asiantuntijoina". Perinteinen sihteerin ja assistentin toimenkuva tulee muuttumaan digitalisaation myötä aina vain enemmän.
- Pörssi-yhtiössä työskentelevien assistenttien toimenkuvasta en osaa sanoa, mutta itse toimin erään Oyj:n tytäryhtiössä ja oma toimenkuvani on jo muuttunut avustavista tehtävistä enemmän omien projektien hoitamiseksi. Toki hallinnollisiakin tehtäviä jää jäljelle, kuten esim. kaikki kokoukset, mutta nekin muuttuvat digitaalisempaan suuntaan. Digitalisaatio tuokin mielestäni suurimmat muutokset assistenttien työhön ja näkisin, että he ovat osastojen digi-edelläkävijöitä.
- Entistä enemmän koordinoivana ja asioita tuottavana moniosaajana. Assistenteilla on valtavasti kapasiteettia ja tietotaitoa, joka tulisi valjastaa organisaatioiden käyttöön entistä paremmin.
- Hyvin koulutettu, kielitaitoinen moniosaaja.
- asiantuntijana ja tukijana
- Rutiinit vähenevät, asiantuntija rooli lisääntyy
- Assistenttien työ on muuttunut ja tulee muuttumaan tulevaisuudessa edelleen. Perinteisten sihteerin tehtävien lisäksi tarvitaan laaja-alaista osaamista ja kykyä oppia jatkuvasti uutta. Työnkuvan hoitamiseksi tarvitaan mm. business-ymmärrystä, projektinhallinta-, taloushallinto- ja esiintymistaitoja sekä valmiutta toimia epämuukavuusalueella.
- Ei enää tarvetta yleisassistenteille, vaan tulevaisuudessa tarvitaan erikoisalan ammattilaisia.
- Toimenkuva on laaja-alainen. Tehtävät vaihtelevat päivittäisistä rutiineista haasteellisiin ja perehtymistä vaativiin tehtäväkokonaisuuksiin.

[sic]

## 11. Terveisiä kyselyn tekijälle:

Vastaajien määrä: 9

- Saisinko nähdä valmiin työsi, kiinnostaa kovasti.
- Onnea opintoihin!
- Yrityskaupat voivat olla hyvin erilaisia kooltaan ja vaativuudeltaan. Välillä niitä on useita vuodessa, sitten voi mennä pitkä aika ettei tehdä yhtään. Yhtiössäni on yleinen M&A-ohjeistus mutta ei erityisesti assistenteille suunnattua ohjetta.
- DD-selvitykset kuuluvat toimenkuvaani, mutta toistaiseksi ei ole tullut vielä yhtään vastaan.
- Tsemppiä!

- Kiitos kyselystä ja mukavaa kevään jatkoa!
  - Lykkyä opintoihin!
  - Toimenkuvaani eivät kuulu DD-selvitykset.
  - Hyvää kevään odotusta ja tsemppiä opintoihin.
  - Valitettavasti DD-asiat eivät kuulu toimenkuvaani.
- [sic]

**Liite 2. Taulukko juridiikan due diligence -selvityksen asiakirjoista (FindLaw)**

OY FIRMA AB	Kiireellisyys/ määräpäivä	Kuka hankkii/ selvittää	Ei ole- massa	Selitys, jollei ole	Muuta	Status
<b>A - YHTIÖOIKEUS</b>						
<b>A - 1</b>						
Yhtiön yleisesittely						
Yhtiöjärjestys						
Kaupparekisteriote						
<b>A - 2</b>						
Osakerekisteriote (voi olla samassa alla olevan kanssa)						
Osakasrekisteriote						
Osakekirjat (nykyään harvemmin)						
<b>A - 3</b>						
Yhtiökokouspöytäkirjat liitteineen						
Osakkeenomistajien muut päätökset liitteineen						
Hallituksen/Johtokunnan kokousten pöytäkirjat liitteineen						
Johtoryhmän ym. pöytäkirjat liitteineen						
Muiden elinten pöytäkirjat liitteineen						
<i>Edellä mainitut viimeisten kolmen vuoden ajalta.</i>						
<b>A - 4</b>						
Kaupparekisteriin vireillä olevat/ilmoittamattomat muutokset						
<b>A - 5</b>						
Arvopaperit (johdannaiset, optiosuunnitelmat ja sopimukset, optio-oikeudet, vaihtovelkakirjalainat tai vaihtovelkakirjat)						
Kaikki edellä mainittuihin liittyvät sopimukset ja muu materiaali						
<b>A - 6</b>						
Sopimukset ja muu materiaali liittyen yhtiön hallintoon, osakkeiden omistukseen, osakkeiden äänioikeuteen, valvontaan tai osinjonjakoos/osakeomistukseen (osakeomistussopimukset, etuoikeudet, etuoikeuden haltijat ja vastaavat)						
Kaikki muut yhtiön osakkeenomistajien väliset sopimukset						
<b>A - 7</b>						
Omistukset tytär- ja osakkuusyhtiöissä, yhteisyrityksissä ym.						
Sivuliikkeet						
<b>B - YRITYSJÄRJESTELYT</b>						
<b>B- 1</b>						
Sopimukset tai suunnitelmat liittyen yritys-kauppoihin ja -järjestelyihin, uudelleenjärjestelyihin, yhteisyrityksiin, kumppanuuksiin, luovutuksiin (ml. kiinteistöt), jotka saattavat aiheuttaa korvauksia						
<i>Edellä mainitut viimeisten kolmen vuoden ajalta.</i>						
<b>C - KAUPPASOPIMUKSET</b>						
Yhtiön käyttämät yleisehdot						
Yhtiön käyttämät sopimusmallit						
Vain sopimukset, jotka ylittävät xx euroa/v tai ovat muuten merkittäviä						
<b>D – OIKEUDENKÄYNNIT JA COMPLIANCE</b>						
Kuvaus oikeudenkäynneistä (3 viime vuotta)						
Yhtiön hyvään hallintotapaan liittyvät ohjeet ja politiikat						
Tämä kansiorakenne (A - 1 jne.) kannattaa tehdä myös data roomiin. / Kaikki asiakirjat voivat olla kopioita.						