

---

## MIKSI PIENYRITYS AJAUTUU KONKURSSIIN?



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, syksy 2017

Teppo Hänninen



Liiketalouden koulutusohjelma  
Visamäki

---

<b>Tekijä</b>	Teppo Hänninen	<b>Vuosi</b> 2017
<b>Työn nimi</b>	Miksi pienyritys ajautuu konkurssiin?	
<b>Ohjaaja</b>	Pasi Laine	

---

## TIIVISTELMÄ

Konkurssi on monelle yrittäjälle traumaattinen kokemus ja sen seuraukset niin taloudellisesti kuin henkisesti voivat olla yrittäjälle ylitsepääsemättömät. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miksi pienyritys menee konkurssiin. Aihe oli haastava, sillä konkurssia pidetään jotenkin hävettävänä asiana ja tämä aiheutti pientä haastetta, kun piti löytää yrittäjiä, jotka olivat valmiita antamaan haastattelun. Työn toimeksiantajana toimii hämeenlinnalainen tilitoimisto. Työn tavoitteena on selvittää niitä syitä, jotka ovat johtaneet konkurssiin tutkimalla muutamaa konkurssiin ajautunutta kohdeyritystä.

Tutkimuksen toteuttaminen ja johtopäätökset muodostivat työn empiirisen osuuden. Opinnäytetyö oli case-tutkimus, jossa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja opinnäytetyön tekijän työssään vastaan tulleita konkurssseja. Haastatteluun valikoitiin kaksi yrittäjää, jotka ovat kokeneet konkurssin. Haastattelussa saatua aineistoa käytettiin työn teoriaosuudessa lähteinä sekä opinnäytetyön tekijän johtopäätösten perustana. Lisäksi on haastateltu konkurssipesiä hoitavaa asianajajaa.

Konkurssin arkaluontoisuudesta kertoo sekin, kun yksi haastattelupyynnön saanut yrittäjä vastasi tutkijalle: ”En olisi halukas enää asiaa haastattelun kautta purkamaan, olen työstänyt konkurssia terveydenhuollon ammattilaisen kanssa viime marraskuusta lukien ja olen pääsemässä jaloilleni elämässäni”. Tämä on ikävää luettavaa ja kertoo siitä miten arka asia konkurssi monelle yrittäjälle on. Tutkimuksesta selvisi, että yrityksen johdolla on erittäin iso rooli siihen, ajautuuko yritys konkurssiin vai selviääkö yritys siitä, nopeiden päätösten johdosta.

**Avainsanat** Konkurssi, vastuut, rahoituskriisi

**Sivut** 31 sivua, joista liitteitä 1 sivu

Degree Programme on Business Administration  
Visamäki

---

<b>Author</b>	Teppo Hänninen	<b>Year</b> 2017
<b>Subject of Bachelor's thesis</b>	Why does a small company go bankrupt?	
<b>Supervisor</b>	Pasi Laine	

---

ABSTRACT

Bankruptcy is a traumatic experience for many entrepreneurs and the consequences can be devastating both economically and mentally. The purpose of this thesis is to investigate why small companies go bankrupt.

The theme is very challenging. People generally consider bankruptcy to be an embarrassment. It was very hard to find entrepreneurs who were ready to be interviewed. The client of this thesis is an accounting business in Hämeenlinna.

The aim of this thesis is to try to find the reasons that have caused the bankruptcy and investigate a few small companies that have filed for bankruptcy. The case studies and conclusions drawn from them form the empirical part of the thesis. Case studies were used as the research method and the material was collected through interviews. The bankruptcies that were studied were selected by the author of this thesis. He had come across with them all in his current work. Two entrepreneurs who had experienced bankruptcy were selected for the interviews. The material gathered from the interviews was used in the theoretical parts and conclusions were based on them. There was also an interview with the advocate who deals with bankruptcy estates.

Bankruptcy is always a sensitive issue. For example one of the interviews was cancelled because the entrepreneur refused to give an interview. In her words: "I am not willing to give an interview, because I have already discussed the issue with the health care specialists and I am getting on with my life finally." This is sad to hear and it shows how difficult and sensitive this theme is for many entrepreneurs. The thesis found out that the company's top management has a big role in determining whether a company is to avoid bankruptcy or not and often the decisions need to be made quickly.

**Keywords** Bankrupt, liability, financial crisis  
**Pages** 31 pages including appendix 1 page

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b> .....	1
1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus.....	1
1.2 Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät .....	2
<b>2 MIKÄ ON KONKURSSI?</b> .....	3
2.1 Konkursikelpoisuus .....	3
2.2 Julkisselvitys .....	3
<b>3 ALOITTANEET JA LOPETTANEET YRITYKSET</b> .....	5
3.1 Aloittaneet yritykset vuonna 2015.....	5
3.2 Lopettaneet yritykset vuonna 2015 .....	5
<b>4 KONKURSSIIN MENNEET YRITYKSET</b> .....	7
4.1 Vireille pannut konkurssit tammi - maaliskuussa 2008 – 2017 .....	7
4.2 Konkurssiin haetut yritykset tammi-maaliskuussa 2016 ja 2017.....	8
<b>5 VASTUUKYSYMYKSET</b> .....	9
5.1 Osakeyhtiö.....	9
5.2 Henkilöyhtiöt.....	10
5.3 Toiminimiyrittäjä .....	10
5.4 Yhtiömuodon valintaan vaikuttavia asioita.....	10
5.5 Kolmannen osapuolen vastuu konkurssissa .....	11
<b>6 KONKURSSIIN JOHTANEITA SYITÄ</b> .....	13
6.1 Rahoituskriisi .....	13
6.2 Toimintaympäristön muutos.....	14
6.2.1 Toimintaympäristön ulkoiset tekijät .....	15
6.2.2 Toimintaympäristön sisäiset tekijät .....	17
6.3 Opinnäytetyön tekijän oma hypoteesi.....	18
6.4 Asianajajan haastattelu.....	20
6.5 Yrittäjien haastattelu.....	20
6.5.1 Yrittäjä A .....	21
6.5.2 Yrittäjä B .....	22
<b>7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b> .....	24
7.1 Tutkimusmenetelmä .....	24
7.2 Teemahaastattelu .....	25
<b>8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b> .....	27

Liite 1      HAASTATTELUKYSYMYKSET YRITTÄJILLE

---

# 1 JOHDANTO

Keskeisiä tekijöitä yritystoiminnassa ovat riskien ennaltaehkäisy ja varautuminen niihin. Konkurssia voidaan pitää yritystoiminnan pahimpana riskinä, sillä tällöin yrityksen toiminta päättyy. Konkurssin vaikutukset eivät kohdistu yksinomaan yritykseen itseensä, vaan lisäksi vaikutukset koskevat myös yrityksen omistajia sekä heidän lähiomaisiaan ja sen muita sidosryhmiä, kuten esimerkiksi rahoittajia.

Konkurssi mielletään usein huolettomaan yritysjohtamiseen. Oletukseni kuitenkin on, että yritys voi ajautua konkurssiin siitä huolimatta, vaikka sen johto tekisi päätökset huolellisesti. Toisin sanoen konkurssi ei aina suoranaisesti johdu yrityksen itsensä toiminnasta. Se voi olla seurausta myös toisen yrityksen maksuvaikeuksista, esimerkiksi merkittävän asiakkaan konkurssista.

Yritysjohdolle onkin erittäin tärkeää tuntea taloushallintoa. Ei ainoastaan oman yrityksen kannalta, vaan myös siksi, että johto osaa analysoida myös yhteystyökumppaneiden tilinpäätöksiä.

Tutkija Ruut Sjöblom (2015) kirjoittaa osuvasti konkurssista blogikirjoituksessaan: ”Itävaltalaisen taloustieteilijän Joseph A. Schumpeterin kehittämän luovan tuhon teorian mukaan konkurssit eivät ole pelkästään kielteisiä tapahtumia. Konkurssit kuuluvat terveeseen markkinatalouteen. Ne uudistavat ja vapauttavat resursseja. Voimavarojen vapautuessa syntyy uusia innovaatioita. Konkurssien ansioista innovaatioiden toteuttamiseen löytyy uutta potentiaalia: ihmisiä ja ajatuksia. Toisin sanoen Schumpeterin teorian mukaan konkurssit voivat olla myönteinen asia. Ne mahdollistavat liikkeessä pysymisen ja jatkuvan uudistumisen. Myös yksilöille luova tuho on mahdollisuus kehittymiseen ja uuden aloittamiseen”.

Vaikka edellä mainitun kirjoituksen mukaan konkurssissa voidaan nähdä hyviäkin puolia, liitetään konkurssiin yleensä negatiivinen sävy. Konkurssihan saattaa tuoda mukanaan työttömyyttä, taloudellisia vastuita ja pahimmillaan se voi jopa vaikuttaa yrittäjän terveyteen ja perhesuhteisiin.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miksi pienyritys tekee konkurssin. Tutkimuksessa haastattelin kahta konkurssin tehnyttä yrittäjää. Tutkimuksessa pienyrityskäsitteellä tarkoitan yritystä, jossa omistaja toimii yrityksen johtajana ja työntekijöitä on kymmenkunta.

---

Olen valikoinut konkurssiin johtumisen syyt opinnäytetyöni aiheeksi sen vuoksi, että se koskettaa monia yrityksiä tänä päivänä ja vastuut konkurssissa voivat olla yrittäjälle itselleen tai sidosryhmille täysin ylivoimaisia hoitaa.

Lisäksi konkurssi voi aiheuttaa myös suuria henkisiä kärsimyksiä, jotka voivat pahimmillaan johtaa jopa itsetuhoiseen käyttäytymiseen.

Esimerkiksi viime vuonna, eli vuonna 2016, konkurssia haki 2408 yritystä.

Tässä opinnäytetyössä pyrin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Miksi tutkittavat yritykset tekivät konkurssin?
- Olisiko yritysjohto voinut estää konkurssin?
- Miksi tulee tietää konkurssin vastuut eri yhtiömuodoissa?

Tutkittavien yritysten nimiä ei julkaista, koska haastattelun lähteet haluttiin pitää salassa. Yritykset on nimetty tähän tutkimukseen nimillä yritys A ja yritys B.

## 1.2 Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät

Tietoperustan tavoitteena on selvittää konkurssin käsitettä sekä tilastojen avulla konkurssiin menneiden yritysten lukumääriä sekä vastuuhenkilöiden vastuukysymyksiä konkurssissa. Lisäksi minua kiinnostaa selvittää sitä, oliko konkurssiin ajautuneiden yritysten vastuuhenkilöillä riittävästi tietoa niistä vastuista, jotka konkurssi mahdollisesti heille aiheutti.

Empiirisen osuuden tavoitteena on selvittää syitä, miksi yritys meni konkurssiin ja olisiko konkurssi voitu välttää jollain tavalla. Toteutan osuuden havainnoimalla ja arvioimalla yrittäjien haastatteluja.

Lisäksi esittelen tämän lopputyön tekijän hypoteesin muutamasta konkurssiin johtaneesta syystä. Lopputyön tekijällä on kuitenkin yli 20 vuoden kokemus yritysten kirjanpitojen hoitamisesta.

## 2 MIKÄ ON KONKURSSI?

Lyhyesti sanottuna konkurssi on yrityksen maksukyvyttömyysmenettely. Konkursiin ajautunut yritys ei enää kykene selviämään veloistaan. Konkursia säätelevä laki on konkurssilaki.

Konkurssilain 1 luvun mukaan velallinen, joka ei kykene vastaamaan veloihin, voidaan asettaa konkurssiin siten kuin tässä laissa säädetään. Konkursiin asettamisesta päättää tuomioistuin velallisen tai velkojan hakemuksesta. (Konkurssilaki 2004/120 § 1.)

Konkurssi on velallisen kaikkia velkoja koskeva maksukyvyttömyysmenettely, jossa velallisen omaisuus käytetään konkurssisaatavien maksuun. Konkursin tarkoituksen toteuttamiseksi velallisen omaisuus siirtyy konkurssin alkaessa velkojien määräysvaltaan. Velallisen omaisuuden hoitamista ja myymistä sekä muuta konkurssipesän hallintoa varten on tuomioistuimen määräämä pesänhoitaja. (Konkurssilaki 2004/120 § 1.)

### 2.1 Konkurssikelpoisuus

Konkursiin voidaan asettaa luonnollinen henkilö sekä yhteisö, säätiö tai muu oikeushenkilö. Oikeushenkilö voidaan asettaa konkurssiin silloinkin, kun se on poistettu asianomaisesta rekisteristä tai purettu. Myös kuolinpesä ja konkurssipesä voidaan asettaa konkurssiin. (Konkurssilaki 2009/563 § 3.)

Konkursiin ei voida asettaa valtiota, Ahvenanmaa maakuntaa, kuntaa, kuntayhtymää tai muuta kuntien julkisoikeudellista yhteistoimintaelintä, valtion liikelaitosta, itsenäistä julkisoikeudellista laitosta taikka evankelis-luterilaista tai ortodoksista kirkkoa tai evankelis-luterilaisen tai ortodoksisen kirkon seurakuntaa tai seurakuntayhtymää. (Konkurssilaki 2009/563 § 3.)

### 2.2 Julkisselvitys

Mikäli konkurssipesän varat ovat niin vähäiset, että ne eivät riitä kattamaan konkurssimenettelyn loppuunsaattamista, voi pesänhoitaja hakea konkurssia raukeamaan. Mikäli kuitenkin on käynyt ilmi, että konkurssivelalliseen tai konkurssipesään kohdistuu erityinen selvitystarve tai on olemassa muu erityinen syy, konkurssimenettelyä voidaan jatkaa julkisselvityksenä. Julkisselvitys on tullut mahdolliseksi konkurssilain tultua voimaan 1.9.2004. (Konkurssiasiamies, 2014.)

---

Kun konkurssipesä määrätään julkisselvitykseen, niin aikaisemmin määrätyn pesänhoitajan määräys päättyy eivätkä velkojatkaan voi enää käyttää määräysvaltaa konkurssipesässä. Konkurssipesälle määrätään julkisselvittäjä konkurssiasiamiehen toimesta. Julkisselvittäjä käyttää yksin päätösvaltaa julkisselvityspesässä. Julkisselvittäjäksi määrätään yleensä pesänhoitaja, kellä on paras tieto konkurssipesän asioista. (Konkurssiasiamies 2014.)

Kun konkurssia jatketaan julkisselvityksenä, katetaan siitä aiheutuneet kulut valtion varoista, mikäli konkurssipesän varat eivät siihen riitä. Näitä valtion varoista maksettavia kuluja ovat julkisselvittäjän palkkio ja julkisselvittäjälle aiheutuneet välittömät tarpeelliset kustannukset. Valtio ei kuitenkaan välttämättä vastaa kaikkien konkurssipesän massavelkojen maksamisesta. (Konkurssiasiamies 2014.)

Julkisselvitykseen valikoituu konkurssipesä, jos sitä voidaan pitää perustelluna konkurssipesän vähävaraisuuden tai konkurssipesään kohdistuvan erityisen syyn johdosta, kuten epäilyt talousrikollisuudesta. Ja keskeisimpinä kriteereinä julkisselvitykseen joutumisesta on harmaan talouden ja konkurssihin liittyvän talousrikollisuuden torjunta. Selvityksen avulla pyritään saattamaan vastuuseen siihen osalliset ja tätä kautta vaatia oikeustoimien peräyttämistä takaisin konkurssipesään. (Konkurssiasiamies 2014.)

---

### 3 ALOITTANEET JA LOPETTANEET YRITYKSET

Tämän kappaleen tarkoituksena on käydä läpi tilastoja aloittaneista ja lopettaneista yrityksistä. Tilastojen avulla voidaan havainnollistaa se tosiasia, että suurin osa yrityksistä lopettaa toimintansa muun kuin konkurssin vuoksi.

#### 3.1 Aloittaneet yritykset vuonna 2015

Tilastokeskuksen (2017) mukaan 28 243 uutta yritystä aloitti toimintansa vuonna 2015. Aloittaneiden yritysten osuus koko yrityskannasta oli 7,5 prosenttia. Eniten uusia yrityksiä aloitti ammatillisen, tieteellisen sekä teknillisen toiminnan toimialalla, jossa toimintansa aloitti 4 589 uutta yritystä eli 16,2 prosenttia kaikista vuonna 2015 aloittaneista yrityksistä.

Maakunnittaisen tarkastelun perusteella vuonna 2015 eniten uusia yrityksiä (10 658) aloitti Uudellamaalla (Tilastokeskus 2017).

Oikeudellisen muodon mukaan tarkasteltuna vuonna 2015 toimintansa aloitti 13 536 liikkeen- tai ammatinharjoittajayritystä (yhtiömuotona luonnollinen henkilö) ja 12 165 osakeyhtiötä. (Tilastokeskus 2017.)

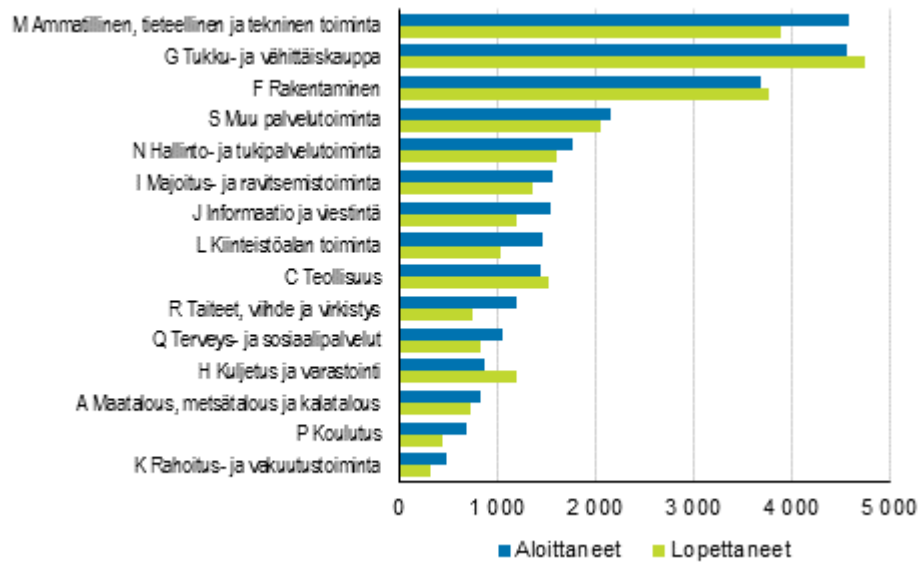
#### 3.2 Lopettaneet yritykset vuonna 2015

Vuonna 2015 toimintansa lopetti 25 672 yritystä. Lopettaneiden yritysten osuus koko yrityskannasta oli 6,9 prosenttia. Eniten yrityksiä lopetti kaupan toimialalla, jossa toimintansa lopetti 4 751 yritystä eli 18,5 prosenttia kaikista vuonna 2015 lopettaneista yrityksistä.

Maakunnittaisen tarkastelun perusteella vuonna 2015 eniten lopettaneita yrityksiä (8578) oli Uudellamaalla.

Oikeudellisen muodon mukaan tarkasteltuna vuonna 2015 toimintansa lopetti 14 088 liikkeen- tai ammatinharjoittajayritystä (yhtiömuotona luonnollinen henkilö) ja 8 471 osakeyhtiötä.

Yritysten toiminnan aloitukset ja lopetukset päätellään Verohallinnon asiakastietokannasta. Tästä johtuen muutokset Verohallinnon tietojärjestelmissä tai tietokantojen ylläpidossa voivat vaikuttaa tilaston tietoihin ja aikasarjan vertailukelpoisuuteen.

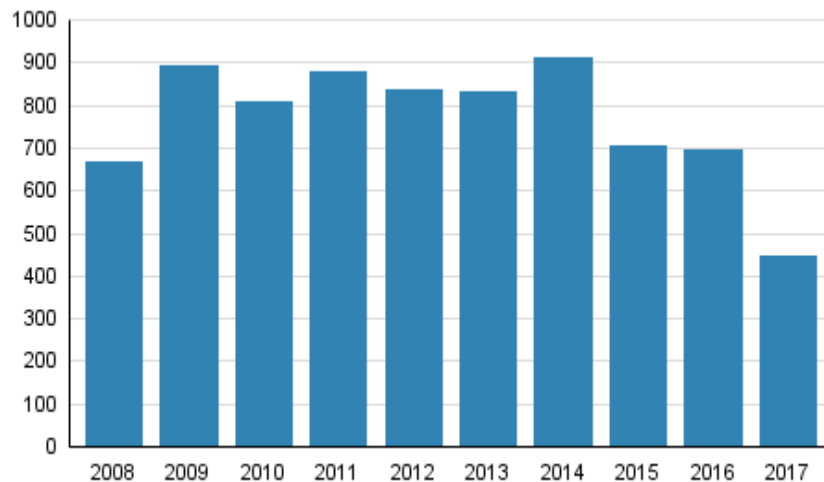


Kuva 1. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset toimialoittain. (Tilastokeskus 2017.)

## 4 KONKURSSIIN MENNEET YRITYKSET

Tilastokeskuksen (2017) tietojen mukaan tammi–maaliskuussa 2017 pantiin vireille 447 konkurssia, mikä on 250 konkurssia (35,9 prosenttia) vähemmän kuin vastaavana ajankohtana vuotta aiemmin. Henkilökunnan määrä konkurssiin haetuissa yrityksissä oli kaikkiaan 2 327, mikä on 1 296 henkilöä (35,8 prosenttia) vähemmän kuin edellisvuonna. (Tilastokeskus 2017.)

### 4.1 Vireille pannut konkurssit tammi - maaliskuussa 2008 – 2017



Kuva 2. Vireille pannut konkurssit tammi–maalikuussa 2008 – 2017. (Tilastokeskus 2017)

Tammi–maaliskuussa 2017 pantiin vireille poikkeuksellisen vähän konkurssija. Verohallinto teki tammi–maaliskuussa 71,8 prosenttia vähemmän konkurssihakemuksia kuin vastaavana ajankohtana vuotta aiemmin. Muista hakijaryhmistä vakuutuslaitosten tekemät konkurssihakemukset vähenivät 25,3 prosenttia. Muiden velkojien tekemien hakemusten määrä pysyi edellisvuoden tasolla ja velallisten itse tekemät hakemukset vähenivät 11,9 prosenttia.

Konkurssien määrä väheni kaikilla päätoimialoilla. Lukumääräisesti eniten konkurssit vähenivät rakentamisen sekä muiden palveluiden päätoimialalla. Rakentamisessa pantiin vireille 100 konkurssia, mikä on 60 konkurssia (37,5 prosenttia) vähemmän kuin edellisvuonna. Muiden palveluiden päätoimialalla pantiin vireille 119 konkurssia, mikä on 60 konkurssia (33,5 prosenttia) vähemmän kuin edellisvuonna. Muiden palveluiden päätoimiala käsittää mm. informaatio- ja viestintäpalvelut, rahoitus- ja vakuutustoiminnan, kiinteistöalan toiminnan, ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toiminnan,

hallinto- ja tukipalvelut, koulutuspalvelut, terveys- ja sosiaalipalvelut sekä taide-, viihde- ja virkistystoiminnan.

Vireille pannuilla konkurssseilla tarkoitetaan kalenterivuoden aikana konkurssiin haettuja yrityksiä, yhteisöjä tai luonnollisia henkilöitä. Konkurssin vireilletulo ei läheskään aina merkitse yrityksen tai ammatinharjoittajan "konkurssiin menemistä" ilmaisun varsinaisessa merkityksessä. Konkurssi oikeudenkäyntinä on mutkikas ja monia vaiheita käsittävä oikeusprosessi, jonka eri vaiheissa menettely voi jäädä kesken.

#### 4.2 Konkurssiin haetut yritykset tammi-maaliskuussa 2016 ja 2017

Toimiala	Konkurssit tammi-maaliskuussa 2017	Konkurssit tammi-maaliskuussa 2016	Henkilökunnan määrä tammi-maaliskuussa 2017	Henkilökunnan määrä tammi-maaliskuussa 2016
Maa-, metsä- ja kalatalous	11	16	20	29
Teollisuus ja kaivostoiminta	43	76	436	847
Rakentaminen	100	160	585	911
Kauppa	102	144	394	469
Kuljetus ja varastointi	29	54	143	261
Majoitus- ja ravitsemistoiminta	39	60	186	278
Muut palvelut	119	179	559	820
Toimiala tuntematon	4	8	4	8
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>447</b>	<b>697</b>	<b>2 327</b>	<b>3 623</b>

Kuva 3. Konkurssin haetut yritykset tammi – maaliskuussa 2016 ja 2017. (Tilastokeskus 2017)

## 5 VASTUUKYSYMYKSET

Konkurssi itsestään on monelle yrittäjälle traumaattinen ja häpeällinen kokemus. Yritystoiminnassa on hyvä tuntee ne taloudelliset vastuut, joita konkurssi voi tuoda tullessaan. Alla käydään läpi yleisimpien yritysmuotojen vastuukysymykset. Tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa vilpillisen tai rikollisen toiminnan aiheuttamiin taloudellisiin vastuisiin, ainoastaan käydään läpi eri yritysmuotojen tuomat vastuut konkurssissa.

### 5.1 Osakeyhtiö

Osakeyhtiölaki määrittelee omistajien vastuukysymykset. Osakeyhtiö on osakkeenomistajistaan erillinen oikeushenkilö, joka syntyy rekisteröimisellä (OYL 1:2.1§). Em. lainkohdassa viitataan rekisteröimiseen ja sillä tarkoitetaan yhtiön rekisteröimistä Patentti- ja Rekisterihallituksen kaupparekisteriin. Rekisteröiminen on julkinen tieto ja kuka tahansa voi tarkistaa yritys- ja yhteisötietojärjestelmästä ([www.ytj.fi](http://www.ytj.fi)) onko yritys rekisteröity kaupparekisteriin.

Perustajien onkin hyvä tietää, että yhtiön puolesta ennen sen rekisteröimistä tehdyistä toimita vastaavat toimesta päättäneet ja siihen osallistuneet yhteisvastuullisesti (OYL 2:10.2§). Vastuut kuitenkin siirtyvät yhtiölle kun yhtiö rekisteröidään (OYL 2:9.2§). Tässä on kuitenkin yksi poikkeus ja se liittyy verovastuisiin. Sillä verovastuista, jotka ovat syntyneet ennen rekisteröintiä, vastaavat toimeen osallistuneet yhteisvastuullisesti. Eli käytännössä yhtiön hallitus vastaa näistä veroista. Tästä on muutama KHO:n päätös olemassa, jotka osoittavat, että rekisteröimätöntä osakeyhtiötä pidettiin yhtymänä, jonka veroista vastaa yhtymän osakas, joka oli samalla yhtiön hallituksen jäsen (ks. KHO:n päätökset 04.07.2003/1625 ja 27.12.2000/3347).

Osakkeenomistajia kuitenkin huojentaa se tieto, että osakkeenomistajat eivät vastaa henkilökohtaisesti yhtiön velvoitteista (OYL 1:2.2§). Eli pelkkä omistaminen ei missään olosuhteissa tuo omistajille vastuuta yhtiön velvoitteista, ellei yhtiöjärjestyksessä toisin sovita. Yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä osakkeenomistajan velvollisuudesta suorittaa erityisiä maksuja yhtiölle (OYL 1:2.2§).

Tällaisia osakeyhtiön osakkeenomistajilleen määräämiä maksuja voivat olla esimerkiksi asunto-osakeyhtiön yhtiövastikkeet, joissa vastuu on osakkeenomistajilla. Osakkeenomistaja on velvollinen maksamaan yhtiön menojen kattamiseksi yhtiövastiketta yhtiöjärjestyksessä määrättyjen perusteiden mukaan (AsOYL 3:1.1§).

---

Hallituksen jäsen voi joutua henkilökohtaiseen vastuuseen:

- yhtiötä kohtaan huolellisuusvelvollisuutta rikkomalla (esim. omaisuuden vakuuttamattomuus)
- osakkeenomistajaa tai ulkopuolista henkilöä kohtaan rikkomalla osakeyhtiölakia, yhtiöjärjestystä tai muuta säädöstä, jota OYL:n mukaan on noudatettava.

Korvausvastuu edellyttää hallituksen jäseneltä aina tuottamusta, joskin lieväkin tuottamus voi riittää korvausvelvollisuuteen. Mutta kuitenkin on erotettava liiketoimintaan kuuluva sallittu riskinotto ja hylättävä riskinotto, joiden välinen rajanveto voi olla vaikeaa. Hallituksen jäsenen tulee olla huolellinen ja vastuullinen.

## 5.2 Henkilöyhtiöt

Henkilöyhtiöissä (avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö) vastuukysymykset ovat huomattavasti ankarammat kuin osakeyhtiössä.

Avoimen yhtiön yhtiösopimuksen osapuolet (yhtiömiehet) vastaavat yhtiön velvoitteista niiden täyteen määrään niin kuin omasta velastaan. Kommandiittiyhtiössä yhden tai useamman yhtiömiehen, ei kuitenkaan kaikkien, vastuuta yhtiön velvoitteista on rajoitettu yhtiösopimuksen osoittaman omaisuuspanoksen määrään (L avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä 1988/389 § 1). Eli kommandiittiyhtiössä äänettömän yhtiömiehen vastuu on rajoitettu hänen pääomapanoksensa määrään.

## 5.3 Toiminimiyrittäjä

Henkilö, joka harjoittaa toimintaa ns. toiminimellä, vastaa velvoitteista niiden täyteen määrään niin kuin omasta velastaan.

## 5.4 Yhtiömuodon valintaan vaikuttavia asioita

Kun päätös yrittäjäksi lähtemisestä on tehty, kannattaa huolella miettiä yrityksen yhtiömuotoa. Keskeisiä asioita yhtiömuodon valinnassa ovat verotus ja riskien hallinta.

Jos riskejä halutaan minimoida esimerkiksi konkurssin varalta, ainoaksi vaihtoehdoksi muodostuu osakeyhtiö. Se on yritysmuodoista riskittömin vaihtoehto. Tällä nimenomaan tarkoitan sitä, että jos yritys menee konkurssiin, yrittäjään kohdistuu kaikkein vähiten vastuita. Tietenkin osa riskeistä on sellaisia, että ne pitää pystyä kantamaan myös itse. Jokaisessa toiminnassa on

---

aina riskinsä eikä pienten riskien takia kannata lähteä perustamaan osakeyhtiötä, joka on kuitenkin kohtuullisen byrokraattinen yhtiömuoto verrattuna henkilöyhtiöihin.

Yritysmuodosta riippumatta vastuita yrittäjän harteille voivat tuoda myös muut yrittäjän tekemät sopimukset. Esimerkiksi rahoituslaitokset monesti haluavat osakeyhtiön hallituksen jäsenen/jäsenten tai omistajien henkilökohtaiset takaukset yhtiön ottamille lainoille. Yrittäjän kannattaa siis aina punnita tarkoin, mitä omaisuuttaan panttaa lainojen vakuudeksi tai minkälaiseen takauspaperiin nimensä laittaa kun osakeyhtiö nostaa lainaa.

Monesti pienyrittäjillä ei ole lainaneuvotteluissa vaihtoehtoina kuin oman asunnon panttaaminen ja omavelkainen takaus.

## 5.5 Kolmannen osapuolen vastuu konkurssissa

Tässä yhteydessä haluan tuoda esille esimerkin elävästä elämästä eli mitä vastuita konkurssiin mennyt yritys saattaa pahimmassa tapauksessa tuoda kolmannelle osapuolelle, tässä tapauksessa vuokranantajalle. Viittaan esimerkiksi Hämeen Sanomien kirjoitukseen ”Ekoportin jäteriesalle ei näy loppua” (Leinonen 2017, A6-A7), jossa kerrotaan Forssassa sijaitsevan Ekoportin konkurssipesän konkurssista.

Leinonen (2017) kirjoittaa ekoyhtiön, Ekoport Turku Oy:n konkurssipesän konkurssista. Ottamatta kantaa siihen, miten juridisesti konkurssipesä voi tehdä konkurssin, kirjoituksessa mielenkiinnon herättivät konkurssipesän haltuun jääneet ongelmajätteet ja niiden jatkotoimenpiteiden aiheuttamat vastuut kolmannelle osapuolelle.

Ekoyhtiö Ekoport Turku Oy ajautui konkurssiin vuonna 2015 ja konkurssipesän haltuun jäi muun muassa 1200 muovikontillista öljyjätettä. Korkein hallinto-oikeus oli linjannut, että jätteet olivat siirtyneet Ekoport Turku Oy:n konkurssipesän hallintaan ja täten vastuu niiden hävittämisestä oli siis Ekoport Turku Oy:n konkurssipesällä. Hämeen ELY-keskus oli myös asettanut tiettyjä velvoitteita konkurssipesälle jätteiden hävittämisestä. Koska konkurssipesällä ei ollut varallisuutta jätteiden hävittämiseen, konkurssipesän konkurssipesä hakeutui myös itse konkurssiin. Konkurssipesän konkurssipesä todettiin varattomaksi, jonka seurauksena konkurssin konkurssi tulee raukeamaan.

Jätelain 28§:n mukaan Ekoportin konkurssipesä on jätteen haltija, jonka on jätelain mukaan huolehdittava jätteiden toimittamisesta asianmukaiseen käsittelylaitokseen. Nyt konkurssipesän konkurssipesä tulee raukeamaan varojen puutteessa ja täytyy miettiä, kuka sitten on vastuussa jätteiden hävittämisestä. Hämeen Sanomien kirjoituksessa Hämeen ELY-keskuksen valvonta-

---

päällikkö Sinikka Koikkalaisen mukaan vastuu jätteiden hävittämisestä siirtyy kiinteistön omistajalle.

Tässä tapauksessa kiinteistön omistaja on sijoittaja, jolla itsellään ei ole ollut mitään tekemistä konkurssiin menneen yhtiön kanssa. Sijoittaja on ainoastaan vuokrannut tilat jätteenkäsittely-yritykselle. Henkilökohtaisesta näkökulmastani arvioisin, että vastuun siirtyminen vuokranantajalle on todella kohtuutonta, koska ongelmat eivät millään lailla johdu vuokranantajan omista toimista. Kustannukset näiden jätteiden hävittämisistä on arvioitu olevan noin 560.000 euroa, mikä konkurssipesän konkurssin seurauksena on siirtymässä konkurssiin ajautuneen yrityksen vuokranantajalle. Tämä on mielestäni oiva esimerkki siitä, että konkurssin seuraukset koskettavat yritystä itseään laajempaa joukkoa.

## 6 KONKURSSIIN JOHTANEITA SYITÄ

Vain harva yritys pystyy sopeuttamaan toimintaansa niin, ettei se elinkaarensa aikana joutuisi kriisiin. Joidenkin yritysten kriisit muodostuvat ylivoimaiseksi ja siten yrityksen kohtalo voi olla konkurssiin ajautuminen. Käyn tässä luvussa läpi tapahtumia, jotka voivat aiheuttaa kriisin ja sitä kautta konkurssin. Tuon tässä luvussa esille myös oman hypoteesini konkurssiin joutumisen syistä.

### 6.1 Rahoituskriisi

Yrityksen rahoituskriisillä tarkoitetaan sellaista yrityksen tilaa, jossa yrityksen menot ylittävät yrityksen käytettävissä olevan rahoituksen, eikä toiminnan tarvitsemaa lisärahoitusta saada ajoissa järjestymään eikä yritys pysty maksumaan sitoumuksiaan ajoissa (Laitinen & Laitinen 2004, 15).

Kriisin syyt johtuvat monesti yritysjohton toimenpiteistä eli johdon näkemys yrityksen tai sen ympäristön tilanteesta ei olekaan odotusten mukainen. Tämä aiheuttaa yritykselle ongelmia kannattavuuteen ja kasvuun ja sitä kautta yrityksen vakavaraisuus ja tulorahoitus heikkenevät. Kun tulorahoitus heikkenee, yritykselle ei synny rahoituspuskuria, jonka avulla selvittäisiin tilapäisistä tulorahoituksen vähennyksistä. (Laitinen & Laitinen 2001, 15.)

Rahoituskriisi on seuraus, ei syy, johdon kykenemättömyydestä sopeuttaa yritys ympäristöönsä (Hämäläinen, Malinen, Pirinen, Sorri & Strang 2009, 13.)

Toisin sanoen rahoituskriisi perustuu siis kyvyttömyyteen hoitaa päivittäisiä maksusitoumuksia, kuten esimerkiksi maksaa laskut ajallaan. Pienimmillään maksukyvyttömyys tarkoittaa sitä, että laskuja ei voida maksaa niiden eräpäivänä ja tästä aiheutuu maksuviiveitä. Eli yritys kyllä pystyy hoitamaan sitoumukset, mutta ei ajallaan. Maksuviiveet kuvaavat yrityksen maksutapaa.

Välttämättä maksuviiveet eivät kuitenkaan johdu rahoituksen puutteesta. Näitä muusta kuin rahoituksen puutteesta johtuvia viiveitä voivat olla esimerkiksi

huolimattomuus laskujen käsittelyssä, maksuhaluttomuus tai vaikka yrityksen kankea laskujen hyväksyntäprosessi (Laitinen & Laitinen 2004, 16.)

Rahoituskriisi voi aiheuttaa yritykselle monia lisäkustannuksia, kuten viivästyskorot, perimispalkkiot ja kulut yksipuolisista tuomioista. Lisäksi rahoituslaitokset voivat hinnoitella lisärahoituksen korkeammaksi yrityksen huonon maksukäyttäytymisen johdosta. (Laitinen & Laitinen 2001,18.)

Yrityksen ajautuminen rahoituskriisiin ei aina tarkoita samaa kuin yrityksen ajautuminen konkurssiin. Yritysjohton tulee aktiivisesti etsiä niitä syitä, jotka ovat aiheuttaneet rahoituskriisin ja mitä aikaisemmin niihin tartutaan, sitä

---

enemmän yrityksellä on aikaa korjata virheelliset päätökset ja sitä kautta estää rahoituskriisin syveneminen. Jos johto huomaa, että yrityksellä ei ole realistisia toimintaedellytyksiä yritys kannattaa ajaa konkurssiin. Jos tätä ikävää asiaa, konkurssiin ajamista turhaa viivästyttää, lisää se vain kertyviä tappioita (Laitinen & Laitinen 2004, 19.)

Monesti yrityksen ulkopuolisilla tahoilla ei ole mahdollisuutta havaita ajoissa yritysten ajautumista rahoituskriisiin, sillä heillä ei ole käytettävissään sitä sisäistä informaatiota, joka johdolla on. Ulkopuoliset tahot monesti saavat yrityksen ongelmista tietoa vasta tilinpäätöksen kautta ja tämä tieto on jo vanhaa tietoa. (Laitinen & Laitinen 2004, 20.) Tämän lisäksi tilinpäätösten ongelmana on se, että ne kuvaavat tilannetta tilinpäätöspäivänä eikä näin saada selvyttä yrityksen mahdollisesta kriisiin viittaavasta tilanteesta tilikauden aikana. (Laitinen & Laitinen 2004, 22.)

Jos yritys ei hoida maksuvelvoitteitaan ajoissa, voi yritys pahimmassa tapauksessa ajautua maksuhäiriöön. Maksuhäiriö on viranomaisen vahvistama päätös siitä, että yritys ei ole hoitanut velvoitteitaan kuten laskujen maksamista. (Laitinen & Laitinen 2004, 17) Yksi yleinen maksuhäiriömerkintä on tuomioistuimen yksipuolinen tuomio velkomusasiassa (Laitinen & Laitinen 2004, 17.)

Yksipuolinen tuomio ei tule yritykselle vahingossa, vaan se johtuu täysin yrityksen kyvyttömyydestä tai haluttomuudesta hoitaa maksuvelvoitteitaan. Velkojat eivät tahallaan näitä yksipuolisia tuomioita hae, vaan se on seurausta siitä, että velallinen ei ole maksanut velkaansa laisinkaan tai ei ole edes yrittänyt sopia maksujärjestelyä velkojan kanssa. Velkoja kuitenkin yrittää saada maksua vapaaehtoisesti perintäkirjeellään tai vähän voimakkaammin perintätoimiston kautta, mutta jos perintätoimet eivät ole johtaneet maksusuoritukseen ei yritykselle jää muuta vaihtoehtoa kun hakea velkomustuomiota tuomioistuimelta.

Yrityksen kannattaa viimeiseen saakka estää maksuhäiriömerkinnän syntymistä, sillä nämä maksuhäiriömerkinnät ovat julkisia. Maksuhäiriömerkinnöistä pitävät rekisteriä muun muassa Suomen Asiakastieto Oy sekä Bisnode Finland Oy. Maksuhäiriömerkinnällä on aina negatiivinen vaikutus yritykselle, sillä se on osoitus siitä, että yritys ei ole pystynyt suoriutumaan maksuvelvoitteistaan. Yrityksen, joka on saanut maksuhäiriömerkinnän, voi olla vaikeaa saada avatuksi vaikka puhelinliittymää puhumattakaan lainan nostamisesta rahoituslaitoksesta tai osamaksusopimuksen tekemisestä.

## 6.2 Toimintaympäristön muutos

Yrityksen toimintaympäristöllä tarkoitetaan niitä osa-alueita, jotka yrityksen tulee ottaa huomioon ja jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Käytännössä

---

yritykset toimivat muuttuvassa maailmassa ja ovat riippuvaisia toimintaympäristöstä, jossa ne toimivat. Toimintaympäristö jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön.

Sisäinen toimintaympäristö koostuu tekijöistä kuten toiminta-ajatus, liikeidea ja voimavarat. Näihin tekijöihin yritykset voivat vaikuttaa omilla päätöksillään, kun taas ulkoiseen toimintaympäristöön yritykset eivät voi omilla toimillaan vaikuttaa. Ulkoisen toimintaympäristön tekijöitä ovat muun muassa kysyntä, kilpailu, lainsäädäntö ja digitalisaatio. Erityisesti digitalisaatio tuo haasteita monille tämän päivän yrityksille.

### 6.2.1 Toimintaympäristön ulkoiset tekijät

Yrityksen ulkoisen toimintaympäristön muodostavat siis ne tekijät, joihin yritys ei suoranaisesti voi itse vaikuttaa, vaan ne tulevat yrityksen ulkopuolelta. Ulkoinen toimintaympäristö ei ole stabiili, vaan muutoksia tapahtuu jatkuvasti. Nämä muutokset tulee havaita nopeasti ja niihin tulee sopeutua. Yritysjohdon tulisi seurata ympäristöä jatkuvasti ja vastata muutoksiin viivytyksettä. Johdon täytyy olla jatkuvasti tietoinen muun muassa teknologian, kilpailutilanteen ja lainsäädännön muutoksista. Näihin muutoksiin tulee johdon viivytyksettä reagoida. Syitä miksi näihin muutoksiin ei reagoida ajoissa voivat olla tiedon puute, johdon virhearviot, päätöksenteon hitaus ja jopa henkinen uupuminen. Pahimmillaan reagoimattomuus voi johtaa kilpailukyvyyn heikkenemiseen ja sitä kautta kriisiin. (Hämäläinen, Malinen, Pirinen, Sorri & Strang 2009, 13.)

Esimerkkinä lainsäädännön kautta tulleesta toimintaympäristön ulkoisesta muutoksesta voidaan mainita vuonna 1993 voimaan tullut laki yrityssaneerauksesta. Tällä lailla pyrittiin välttämään turhia konkurssseja. (Laitinen & Laitinen 2004, 43.) Laki yrityssaneerauksesta ei välttämättä ollut kaikille yrityksille mieluinen laki, koska muun muassa monet jopa pelkäsivät lain vääristävän kilpailua. Kilpailu saattaa vääristyä, kun saneerausohjelmassa yrityksen velkoja leikataan merkittävästi.

Myös yritysten makrotaloudelliset tekijät eli yleistä taloutta kuvaavat asiat, kuten suhdanteet, vienti, tuonti, rahoitusmarkkinoiden kireys ja inflaatio vaikuttavat siihen ympäristöön missä yritykset joutuvat elämään.

Suhdanteella mitataan tavallisesti kansatalouden kasvuvauhtia. Monesti ajatellaan, että vain laskusuhdanne on haitaksi yrityksille, ottamatta huomioon, että noususuhdanteestakin voi aiheutua ongelmia yrityksille. Monesti noususuhdanteen aikana yritykset kasvavat voimakkaasti ja tämä voimakas kasvu voi aiheuttaa kassakriisin yritykselle. Varsinkin jos noususuhdanteen aikana investoidaan voimakkaasti ja laskusuhdanne yllättää yrittäjän. (Laitinen & Laitinen 2004, 45.) Lisäksi inflaatio on yksi yritysten ulkoinen tekijä, joskin tä-

---

nä päivänä se ei ole ongelma, matalan inflaation takia. Tilastokeskuksen (2017) mukaan inflaatio heinäkuussa 2017 oli vain 0,5 %.

Rahoitusmarkkinoiden kireys voi aiheuttaa suuria ongelmia, joskin sillä voi olla myös positiivisia vaikutuksia. Kun rahoitusmarkkinat kiristyvät, vaikeuttaa se yritysten rahoituksen saamista ja tällöin rahoituksen hinta myös nousee. On huomioitava, että tiukassa rahapolitiikassa on kuitenkin se etu, että yritykset eivät kovin helposti velkaannu ja rahoituksen saaminen riskipitoisiin investointeihin voi olla mahdotonta. (Laitinen & Laitinen, 2004, 46.). Tänä päivänä yritykset voivat kuitenkin nauttia kohtuullisen edullisesta rahoituksesta. Korot ovat olleet jo usean vuoden ajan ennätysellisen matalat. Suomen Pankin (2017) julkaisemat yleisesti käytetyt viitekorot, kuten kolmen- ja kuudenkuukauden Euribor-korot ovat negatiiviset.

Taloudelliset kriisit vaikuttavat myös yritysten luotto- ja perintäpolitiikkaan. Kun yritykset kiristävät perintäpolitiikka, lisää tämä suoraan maksuhäiriöitä ja päinvastoin. Jopa konkurssihakemusta on välillä käytetty perintäkeinona. (Laitinen & Laitinen 2004, 43.) Eli velkoja, jolla on tuomioistuimen päätös velkomusasiassa, voi tehdä siitä niin sanotun konkurssilain tarkoittaman maksukehotuksen.

Velkojan oikeus on vaatia velallisen asettamista konkurssiin. Konkurssiin asettamista voi vaatia velkoja, jonka saatava velalliselta:

- 1) perustuu lainvoimaiseen tuomioon taikka lainvoimaisen tuomion tavoin täytäntöönpanokelpoiseen tuomioon, ratkaisuun tai muuhun täytäntöönpanoperusteeseen;
- 2) perustuu velallisen allekirjoittamaan sitoumukseen, jota velallinen ei ilmeisen perustellusti kiistä; taikka
- 3) on muuten niin selvä, ettei sen oikeellisuutta voida perustellusti epäillä.

Jos velkojan saatava on vähäinen ja konkurssiin asettamista olisi pidettävä konkurssimenettelyn kustannuksiin ja konkurssimenettelystä saatavaan hyötyyn nähden ilmeisen epätarkoituksenmukaisena tai selvästi hyvän perintätavan vastaisena, velkojan konkurssihakemus on jätettävä tutkimatta. (Konkurssilaki 2001/120).

Edellä mainittu konkurssiuhkainen perintäkeino on varsin tehokas, mutta sen käyttöä ei kovin hyvin tunneta. Vaikka perinnässä uhataan konkurssilla, ei tämä vielä tarkoita sitä, että yritys haetaan konkurssiin. Jos yritys haetaan konkurssiin, täytyy myös huomioida se kuluriski joka siihen voi liittyä, varsinkin jos konkurssiin haettu yritys todetaan varattomaksi.

---

Yrityksen ulkoinen toimintaympäristö sisältää uhkia, joista yrityksen on selviydyttävä, mutta osaava yritysjohto voi kääntää nämä uhat uusiksi mahdollisuuksiksi. Yrittäjät eivät voi jäädä niin sanotusti tuleen makaamaan, vaan uusia mahdollisuuksia tulee etsiä aktiivisesti. Tiedostomaton uhka voi vaarantaa koko yritystoiminnan, jos siihen varautuminen on huonoa tai siihen ei ole varauduttu laisinkaan. (Hämäläinen ym. 2009, 14.)

Yritysjohto joutuukin suuren haasteen eteen varautuessaan ulkoisten tekijöiden muutoksiin. Muutokset ovat nopeita ja monesti ennakoimattomia. Suuren haasteen tuovat nimenomaan digitaalisen ympäristön muutokset, mutta tämä luo myös suuret mahdollisuudet, joista hyvänä esimerkkinä voidaan pitää suomalaista peliteollisuutta.

### 6.2.2 Toimintaympäristön sisäiset tekijät

Pienyrityksen tärkein sisäinen tekijä on johtaja, joka käytännössä on myös monissa pienyrityksissä samalla yrittäjä/omistaja. Toisin kuin ulkoisiin tekijöihin, sisäisiin tekijöihin yrityksen johto voi vaikuttaa varsin voimakkaasti. Näitä sisäisiä tekijöitä, joihin johdon tulisi vaikuttaa, ovat muun muassa tuotevalikoiman uudistaminen, kustannusrakenne, henkilöstön osaamisen varmistaminen, likviditeetistä ja vakavaraisuudesta huolehtiminen. (Hämäläinen ym. 2009, 17.) Tiettyihin aloihin liittyy erikoispiirteitä kuten päivittäistavara-kaupalla liikkeiden sijainti (Hämäläinen ym. 2009, 17.). Tästä liikkeiden sijainnista voidaan mainita ABC-huoltoasemaketju, joka on onnistunut erinomaisesti sijoittamaan liikkeensä liikennevirtojen solmukohtiin. Tai suuret hypermarketit, jotka sijoitetaan pois keskustasta, hyvien liikenneyhteyksien ja parkkipaikkojen luokse.

Sisäisistä tekijöistä, jotka voivat aiheuttaa kriisin, voidaan mainita kustannusten korkeus. Johdon pitäisi aina sopeuttaa kustannuksia muuttuneisiin oloihin ja lisäksi kustannusseuranta tulisi järjestää tehokkaaksi. Näitä kohonneita kustannuksia voivat aiheuttaa esimerkiksi yritysostojen yhteydessä syntyneet päällekkäiset toiminnot, joita ei ole osattu karsia pois. Myös väärin mitoitettut investoinnit voivat aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia. Vaikka yritys tekisi hyvää tulosta, niin siitä huolimatta kustannuksiin täytyy kiinnittää huomiota. (Hämäläinen ym. 2009, 14.)

Monien pienyritysten ongelmana on juuri kustannusseurannan puute. Pienessä yrityksessä ei välttämättä tarvita erillistä talousohjausta vaan tämän voi hoitaa yrittäjä itse. Ongelmat alkavat kuitenkin heti, kun yritys alkaa kasvaa. Silloin johdon tulee lisätä talouden seuranta, kuten tulosseuranta toimintoittain ja kassavirtojen laskemista. Nimenomaan rahoituksen riittävyys pitää taata, kun yritys kasvaa voimakkaasti. Kasvun aikana yritys voi jou-

---

tua sitomaan pääomia uusiin laitteisiin, uusiin toimitiloihin, suurempaan varastoon ja myyntisaamisiin. (Hämäläinen ym. 2009, 14.)

Henkilöstö on monissa yrityksissä suurin voimavara ja johdon tehtävä onkin hyvän henkilöstön löytäminen ja sitouttaminen yhtiöön (Hämäläinen ym. 2009, 14.).

Yrityksen koon kasvaessa vastaan voi tulla tilanne, jossa yritys joutuu miettimään ydinosaamistaan. Tämä tulee vastaan kun yritys toimii monella eri toimialalla. Näissä monialayrityksissä voi olla järkevää karsia pois ne toiminnot, missä ei välttämättä nähdä kasvun potentiaalia ja keskittyä vain ydinosaamiseen. (Hämäläinen ym. 2009, 14.)

### 6.3 Opinnäytetyön tekijän oma hypoteesi

Tämän opinnäytetyön tekijällä on yli 20 vuoden kokemus pienten yritysten kirjanpitojen tekemisestä. Vaikka näiden vuosien aikana ei kohdalleni ole tullut montakaan asiakasyrityksen konkurssia, on tiettyjä tekijöitä, jotka voivat johtaa konkurssiin.

Ensimmäisenä mieleen tulee holtiton rahankäyttö, hienommin sanottuna huono taloudenhoito. Tämä ominaispiirre ei välttämättä ole ihan helposti muutettavissa, edes ulkopuolisen asiantuntijan järkipuheella tai taloudellisilla laskelmilla. Yksityistalouden holtiton rahankäyttö heijastuu monesti suoraan yrityksen huonoon taloudenhoitoon. Tällä taloudenhoidolla nimenomaan tarkoitan rahavarojen yksinkertaista seuraamista ja tulojen ja menojen saamista vähintäänkin tasapainoon.

Vaikka moni pienyrittäjä ei ole talouslukujen ammattilainen, niin yksinkertaiset laskelmat voivat pelastaa yrittäjän rahoituskriisiltä. Näitä laskelmia voivat olla vaikka kohtuullisen yksinkertaiset budjetit, joista helposti selviävät ne kiinteät menot mitä yrityksellä on ja helposti laskettavissa olevat tulot. Konkreettinen esimerkki talousosaamisen puutteesta on brutto- ja nettopalkan erottaminen toisistaan. Yrittäjän täytyy tietää, että yritykselle syntyy jokaisesta palkanmaksusta velvoite valtiota kohtaa, ennakonpidätyksen ja sairausvakuutusmaksun muodossa.

Ongelmia on tullut, myös menestyville yrittäjille, huolettomasta rahankäytöstä. Kun yrityksellä menee hyvin, yritykselle hankitaan asioita, mitkä eivät välttämättä ole liiketoiminnan kannalta aivan välttämättömiä. Näitä voivat olla esimerkiksi urheiluautot. Taloudestaan huolehtivan yrittäjän tulisi kuitenkin jollain tavalla varautua mahdollisiin tuleviin huonoihin aikoihin.

Yhteen asiaan, johon haluaisin yrittäjien nimenomaan kiinnittävän huomiota, ovat taseessa olevat yritykselle kuulumattomat rahavarat. Nämä voivat aihe-

---

uttaa yrittäjälle tietyn turvallisuuden tunteen, kun tilillä on kohtuullisesti rahaa. Mutta rahojen alkuperästä ja käyttötarkoituksesta tulee olla täysin selvillä.

Toimialasta riippuen näitä ulkopuolisia rahavaroja voivat olla esimerkiksi yrittäjän perimät valtiolle tilitettävät arvonlisäverot sekä erityyppiset asiakasvarat. Nämä asiakasvarat ovat siis asiakkaiden omaisuutta, mutta varat ovat yrittäjän tilillä ja -käytettävissä. Näiden rahavarojen osuus voi olla huomattavan suuri verrattuna yrittäjän muihin rahavaroihin. Tämän tyyppisiä varoja ovat esimerkiksi yrittäjälle enakkoon maksetut suoritukset tietyn hyödykkeen ostoa varten, kolmannen osapuolen lukuun kerättävät varat, esimerkiksi tietyt verot, jotka yrittäjä perii verovelvolliselta itseltään ja tilittää ne valtiolle tai vakuudet, jotka on talletettu yrittäjän tilille.

Kirjanpitolautakunta (myöhemmin KILA) on päätöksessään (KILA 2010/1850) ottanut kantaa tähän entiteettiperiaatteeseen. Päätöksen mukaan kirjanpitoa pitävä talousyksikkö muodostaa aina erillisen kokonaisuuden.

Entiteettiperiaate edellyttää, että kirjanpitovelvollinen järjestää liiketapah- tumien kirjaamisen siten, että sidosryhmien ja muiden yksiköiden liiketapah- tumat ovat eriytettyinä. Kirjanpidon yhtenä tehtävänähän on pitää erillään muun muussa yrityksen ja sen omistajan varat, velat, tulot ja menot. Tämä merkitys korostuu entisestään sellaisissa yritysmuodoissa, joissa lainsäädän- nöllisesti on asetettu lähtökohdaksi, ettei yrittäjä ole vastuussa yrityksen ve- loista ja muista sitoumuksista (ks. luku 5.1).

Valitettavan paljon on yrityksiä, jossa tämä entiteettiperiaate ei toteudu. Joskus menee sekaisin vain yrittäjän omat rahat ja yrityksen rahat, mutta vie- lä moitittavampaa on se, että yrittäjän haltuun uskotut rahavarat käytetään liiketoiminnan muiden menojen katteeksi. Tällöin voidaan syyllistyä jo rikolli- seen menettelyyn.

Surullisena esimerkkinä ovat myös yrittäjän jaksamiseen liittyvät asiat. Tutus- tuin yhteen konkurssipesän pesänhoitajan laatimaan velallisselvitykseen, jos- sa pienyritys meni konkurssiin. Yhtenä konkurssiin johtaneena syynä pesän- hoitaja mainitsi yrittäjän työuupumisen. Tähän asiaan olisi pitänyt pystyä reagoimaan ajoissa ja pelastamaan se mikä vielä olisi ollut pelastettavissa. Työuupumisen merkkejä, joita kirjanpitäjä voi havainnoida, on esimerkiksi tositemateriaalin hidas toimittaminen tilitoimistoon. Tämä aiheuttaa viiveitä viranomaisilmoituksiin ja viivästysseuraamukset näistä voivat olla suuriakin. Verohallinnon (Verohallinto 2017) mukaan viivästysseuraamukset oma- aloitteisten verojen, kuten arvonlisäverot ja ennakonpidätykset, laiminlyön- nistä voivat kohota jopa 15.000,- euroon verolajilta.

## 6.4 Asianajajan haastattelu

Minulla oli mahdollisuus haastatella yhtä erittäin kokenutta asianajajaa, joka työkseen hoitaa konkurssipesiä. Sopimuksemme mukaisesti pidämme henkilötiedot salassa. Asianajajalta kysyttiin hänen kantaansa konkurssiin johtuneista syistä.

Haastattelussa kävi ilmi, että yritysmaailmassa on tapahtumassa jonkinlainen yritys -evoluutio ja muutokset yritysmaailmassa ovat erittäin nopeita. Näihin nopeisiin muutoksiin yritysten tulee reagoida välittömästi. Muun muassa ostamisen käyttäytyminen on muuttunut radikaalisti. Ennen myyjät olivat jonkinlaisia tietolähteitä eivätkä ostajat voineet muuta kuin luottaa heidän arvioihinsa. Nykyään kaikilla ostajilla on kaikki tieto saatavilla ja vertailujen tekeminen hinnan ja laadun suhteen on erittäin helppoa. Tämä koskee lähes kaikkia hyödykkeitä pesukoneista henkilöautoihin.

Myös selkeitä muutoksia kuluttajien ostokäyttäytymisessä kuten esimerkiksi ravintolakäyttäytymisessä on havaittavissa. Tämä johtuu muun muassa alkoholin saatavuudesta ja alkoholin hinnasta. Kuten virontuonti on osoittanut, alkoholia ostetaan sieltä mistä sitä edullisemmin saadaan ja tämä tietenkin vaikuttaa ravintolakulttuuriin. Ravintola-alaa muutenkin rasittavat korkeat henkilösivukulut. Ravintoloissa tehdään töitä iltaisin ja viikonloppuisin, mikä lisää huomattavasti palkka- ja henkilösivukuluja.

Muutokset näkyvät myös erikoistavarakaupassa, joka on pitkälti siirtynyt verkkokauppaan, jossa tuotteiden vertailu on helppoa. Myös tänä päivänä tavaroiden nopeat kuljetukset globaalisti ovat arkipäivää. Näihin haasteisiin perinteisten kivijalkakauppojen tulisi sopeutua.

Vaikka yritysjohto on aikanaan laskenut investointisuunnitelmat oikein, niin nämä edellä mainitut nopeat murrokset voivat romuttaa koko investoinnin kannattavuuden ja ajaa yrityksen konkurssiin.

Olen käsitellyt kappaleessa 6.2.1 toimintaympäristön ulkoisia tekijöitä ja tässä voidaankin todeta, että tämä haastattelu tukee sitä teoriaa, mitä on kirjoitettu kappaleessa 6.2.1.

## 6.5 Yrittäjien haastattelu

Tarkoituksena oli haastatella neljää eri yrittäjää, mutta yksi kieltäytyi vedoten terveydellisiin syihin ja toinen ei koskaan saapunut haastatteluun. Kahden muun yrittäjän kanssa haastattelu onnistui.

Henkilökuntaa heidän yrityksissään oli keskimäärin kymmenen. Konkurssit sijoituivat eri vuosikymmenille, joka sinänsä oli hyvä asia, koska ulkoiset teki-

---

jät ovat muuttuneet tänä aikana huomattavasti. Sidon haastattelun tulokset aikaisempaan tekstiini, viittaamalla haastattelutekstissä niihin kappaleisiin, missä olen asiaa käsitellyt.

### 6.5.1 Yrittäjä A

Yrittäjä A:n haastattelu oli erittäin mielenkiintoinen. Hänen kokemuksistaan yrittäjänä voisi laatia vaikka kirjan. Hänen konkurssinsa sijoittuu vuoteen 1994, joka oli juuri pahimman laman jälkeistä aikaa. Yritystä perustettaessa yrittäjä oli noin 26-vuotias ja elettiin kohtuullisen syvän laman aikaa eli vuotta 1991. Yritys ajautui konkurssiin vuonna 1994 toimittuaan ainoastaan kolme vuotta. Konkurssia edeltävän vuoden liikevaihto oli noin miljoona markkaa eli noin 168.000,- euroa. Yrityksessä työskenteli haastateltavan yrittäjän lisäksi kahdeksan henkilöä. Yritys toimi tukkukaupan alalla ja yrityksen yhtiömuotona oli osakeyhtiö.

Haastattelu oli erittäin avoin ja antoi selkeän kuvan konkurssiin johtaneista syistä, eikä yrittäjä säästellyt myös itsekritiikkiäkään. Yrittäjän mielestä yksi selkeä syy konkurssiin oli osaamattomuus talouden- ja talouslukujen hallinnassa. Kirjoitin kappaleessa 6.2.2 toimintaympäristön sisäisistä tekijöistä ja niissä mainitsin muun muassa henkilöstön osaamisen varmistamisesta, joka tässä kohdeyrityksessä oli jäänyt hoitamatta.

Yrittäjä oli erittäin ammattitaitoinen itse operatiivisessa toiminnassa, eli se ei ollut missään määrin konkurssiin johtava syy. Syyt konkurssin löytyivät talouden hallinnasta. Hän kertoi esimerkkinä yhteydenpidon tilitoimiston ja yrittäjän välillä olleen erittäin huonoa. Tilitoimisto ei ollut missään vaiheessa raportoinut yrittäjää siitä, missä taloudessa mennään. Talouslukuja käytiin läpi ainoastaan tilinpäätöksen yhteydessä ja silloin yritys oli jo erittäin suurissa taloudellisissa vaikeuksissa. Kun yrittäjä kävi ensimmäistä tilinpäätöstään läpi, joka oli itse asiassa ensimmäinen kerta kun yrittäjälle tilitoimiston puitteissa käytiin talouden lukuja läpi, selvisi yrittäjälle, että nyt ollaan jo todella syvällä. Tilitoimiston edustaja lakonisesti ilmoitti, että omapääoma on menetetty ja tämä yrityksen pitäisi itse asiassa olla jo konkurssissa! Eli tilitoimiston raportointi ja neuvonta oli ollut todella heikkoa. Koska yrittäjältä puuttui kokemus taloudesta, ei hän osannut vaatia tilitoimistolta esimerkiksi kuukausittaisia tulosraportteja. Tilitoimisto oli vain keskittynyt kirjanpidon tekemiseen, ei raportointiin yrittäjälle.

Tilanne paheni entisestään siinä vaiheessa, kun yrittäjä meni pankkiin hankkimaan lisärahoitusta yritykselle. Pankinjohtaja ei ollut kiinnostunut yrityksen tuottavuudesta ja luotonmaksukyvystä luottoa myöntäessään, vaan ainoastaan siitä, että luotolle löytyivät reaalivakuudet. Vakuudet olivat yrittäjän vanhempien omaisuutta, kuten esimerkiksi heidän oma talonsa. Tutkimuksen kappaleessa 6.2.1 kirjoitin rahoitusmarkkinoiden kireydestä. Kirjoitin, et-

---

tä kireät rahoitusmarkkinat voivat olla jopa positiivinen asia. 1990 -luvun alkupuolella elettiin vielä kevyen rahapolitiikan aikaa ja tämä ehkä aiheutti tämän yrityksen lisävelkaantumisen.

Yrittäjän kokemus taloudenhoidosta oli lähinnä laskujen maksamista. Yrittäjän ensimmäiset havainnot siitä, että nyt ei mene hyvin, oli paksu nippu maksamattomia laskuja, kun tilillä ei ollut rahaa niiden maksamiseen.

Yrittäjä toi esiin myös luotonhallinnan kokemattomuuden. Käytännössä hänellä ei ollut esimerkiksi tietoa siitä, että asiakkaiden luottotietoja oli mahdollista tarkistaa ennen tavaran toimittamista ja tavaraa myytiinkin kaikille, ketkä sitä vain ostivat, huolimatta siitä olivatko ostajat edes maksukykyisiä. Ensimmäisen vuoden luottotappiot olivatkin luokkaa 220.000,- markkaa eli 37.000,- euroa, joka oli aivan kestämätön summa, jos liikevaihto liikkuu alle miljoonassa markassa eli 168.000,- eurossa.

Yrittäjä kertoi, että jos hänellä olisi ollut käytettävissään luotettava taloudenasiantuntija, vaikka tilitoimiston puolelta tai pankinjohtaja olisi luottoa myöntäessään tarkastellut yrityksen luoton takaisinmaksukykyä vakuuksien asemesta, olisivat vastuut jääneen huomattavasti pienemmäksi kuin ne nyt jäivät.

Konkurssista yrittäjälle jäi isot vastuut, jotka johtuivat pankkilainoille annetuista takauksista ja vakuuksista. Koska yrityksen lainojen vakuutena oli yrittäjän vanhempien omaisuutta, yrittäjällä ei käynyt mielessäkään esimerkiksi velkasaneeraukseen hakeminen, vaan hän päätti hoitaa vastuut, vaikka pahimmillaan pankille piti lyhentää lainoja 8000 markkaa kuukaudessa, joka tarkoittaa 1345 euroa. Yrittäjä oli henkisesti erittäin vahva ja hän jatkoikin yritystoimintaa uudella yrityksellään ja viimeisimmän yrityksen hän myi vuonna 2014 usealla miljoonalla eurolla.

Käsittelin vastuukysymyksiä kappaleessa 5.4 ja siinä totesin osakeyhtiön olevan turvallinen yritysmuoto, koska osakeyhtiön veloista eivät vastaa osakkaat henkilökohtaisesti. Samassa yhteydessä kuitenkin totesin, että monesti rahoituslaitokset haluavat osakeyhtiön lainoitukselle vastuuhenkilöiden henkilökohtaiset vakuudet, niin tässäkin tapauksessa oli vaadittu, joka sitten aiheutti isot vastuut yrittäjälle.

## 6.5.2 Yrittäjä B

Yrittäjä B:n osalta voin todeta, että hän oli valmistautunut haastatteluun erinomaisesti. Hän oli kirjoittanut vastaukset kysymyksiin etukäteen ja haastattelu meni sujuvasti ja tutkijan tehtäväksi jäi vain muutaman täydentävän lisäkysymyksen tekeminen. Yrittäjä B:n yritys oli sähkösuunnittelua ja -

---

urakointia harjoittava yritys. Liikevaihto konkurssia edeltävänä vuonna 2016 oli 777.000,- euroa ja vuonna 2015 1.200.000,- euroa. Henkilöstöä oli yrittäjän lisäksi 13 henkilöä. Yrityksellä oli ikää kymmenen vuotta. Konkurssiin yritys haettiin vuonna 2017.

Yrittäjällä itsellään oli selkeä näkemys oman yrityksensä konkurssista. Hänen mukaansa se oli yksityisten kotitalouksien tuntilaskutustöiden loppuminen sekä alaa vaivaava liian alhainen urakkataso. Yrittäjän oma arvio, miksi yksityiset asiakkaat katosivat, oli yleinen laman tunnelma eli yksityiset eivät uskaltaneet investoida. Yrittäjän mielestä sähköalaa vaivaavat erityisesti liian tiukaksi lasketut urakkakilpailut. Kyseessä oli siis selkeä ulkoisen toimintaympäristön muutos kappaleen 6.2.1 mukaisesti. Yrittäjän mielestä julkiset kilpailutukset ajavat yrittäjiä ahtaalle. Näiden urakoiden katteet ovat lähes olemattomia. Julkisissa urakoissa uskotaan siihen, että mahdollisilla lisätöillä tehdään tulos ja jos lisätöitä ei ole tulosta ei synny. Kotitaloudet olivat tulolähde, koska siellä katteet olivat erittäin hyvät. Se mikä yllätti tutkijan, oli ulkomaalaisten työntekijöiden puuttuminen markkinoilta. Yrittäjä kertoi, että ulkomaalaiset eivät ole hintoja polkemassa, se ongelma on lähinnä pääkaupunkiseudulla.

Liikevaihdon raju pudotus 1,2 miljoonasta lähes puoleen aiheutti yritykselle myös rahoituskriisin. Rahoituskriisiä olen käsitellyt kappaleessa 6.1. Yrittäminen oli kädestä suuhun yrittämistä. Tässä vaiheessa yrittäjän olisi pitänyt aloittaa rankat saneeraukset, kuten yrittäjä itsekin haastattelun aikana totesi ja sopeuttaa menot tuloihinsa.

Olen kappaleessa 6.2.2 kirjoittanut, että yrityksen tärkein sisäinen tekijä on yrittäjä itse sekä osaava henkilökunta. Yrittäjä kertoi, että on jo muutaman vuoden etsinyt yritykseensä ammattitaitoista itsenäiseen projektijohtamiseen ja urakkalaskentaan kykenevää henkilöä siinä kuitenkaan onnistumatta. Tämä aiheutti sen, että yrittäjä, jonka olisi pitänyt olla yrityksen toimitusjohtaja ja keskittyä toimitusjohtajan töihin kuten uusasiakashankintaan ja suhteiden luomisiin, joutui osallistumaan normaaliin operatiiviseen työhön.

Tämä yrittäjä kuten yrittäjä A oli myös itse taannut henkilökohtaisesti yrityksensä pankkilainoja, jonka takia yrittäjälle lankesi vastuuta. Nämä yrittäjä sai kuitenkin järjestymään, eikä yrittäjälle aiheutunut vastuista isoja ongelmia.

Yrittäjiä yhdistää varmaan tietty palo yrittämiseen, sillä yrittäjä B on myös jatkanut yritystoimintaa uuden yrityksen parissa. Ja vanhat asiakkaat ovat palanneet tämän uuden yrityksen asiakkaiksi.

Yrittäjä kertoi myös, että monet asiakkaat ja yhteistyökumppanit tarjosivat apua, jopa keskusteluapua, kun kuulivat yrittäjän konkurssista.

## 7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus, jossa käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu valikoitui sen takia, että haastateltavat kohteet olivat hyvin tiedossa ja haastateltavia oli vain muutama. Käyn seuraavaksi läpi käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja mitkä syyt vaikuttivat valittuun aineistonkeruumenetelmään ja teemahaastatteluun.

### 7.1 Tutkimusmenetelmä

Case-tutkimus eli tapaustutkimus on osa kvalitatiivista tutkimusperinnettä joka muodostaa erityisen tutkimusstrategian ja lähestymistavan. Tapaustutkimus on erittäin käytetty menetelmä liiketaloustieteen piirissä tutkittaessa muun muassa yrityksiä. Tapaukset, joita tutkitaan, ovat ainutkertaisia ja niitä tutkitaan omassa ympäristössään. Tärkeää on tutkimusasetelman kytkeytyminen aikaisempaan teoriapohjaan, joka muodostaa perustan, jolta analyysit ja tulkinnat tehdään johtopäätelmissä. (Metodix 2014)

Case-tutkimuksessa tutkija ja tutkimuskohde ovat läheisessä vuorovaikutuksessa keskenään. Koska tutkija saa tutkimuskohteelta luottamullista tietoa, luottamuksen säilyttäminen on osa tutkimusprosessia. (Metodix 2014) Jos tutkijan ja tutkittavan kohteen keskeinen luottamus särkyy, voi tämä vaikuttaa tutkimustuloksiin. Case-tutkimus voi antaa uusia ideoita jatkotutkimusta varten (Metodix 2014). Tutkimusaineisto kerätään luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tutkija tekee omia havaintoja tutkimuksen edetessä ja tutkija yrittää paljastaa odottamattomia asioita. (Metodix 2014). Koska tutkittavat kohteet olivat tutkijalle etukäteen selvillä, valikoitui case-tutkimus tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi. Tätä päätöstä tukee myös se, että case-tutkimus joustaa tutkimuksen edetessä. Tutkimuksessa tutkija ja tutkimuskohde ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja tutkimuskysymykset ovat avoimia ja tutkimuksessa pyritään pääsemään tiiviiseen vuorovaikutukseen (Metodix 2014). Tämän luottamuksellisen vuorovaikutuksen avulla pyrittiin siihen, että tutkittava kohde vastaa jopa niihin kysymyksiin, joita tutkija ei osannut edes kysyä ja joista on apua analysoitaessa tutkimustuloksia. Case-tutkimuksen kohteet ovat tyypillisesti ainutkertaisia eli tämäkin asia tuki valitun menetelmän käyttöä. Sillä konkurssi on lopullisuudessaan ainutkertainen kokemus. Keskeistä on nimenomaan tutkittava tapaus tai tapaukset, joihin tutkimuskysymykset luodaan ja näiden perusteella analyysit tehdään (Erikson & Koistinen 2005, 1).

Tutkimustapoina voivat olla haastattelu, osallistuva havainnointi ja erilaiset kyselylomakkeet ja onkin varsin tavallista, että näitä eri tiedonhankintatapo-

---

ja käytetään rinnakkain. Voidaankin sanoa, että case-tutkimus on lähinnä tutki-  
mustapa, jolla tutkija lähestyy tutkittavaa ja kerää tietoja. Haasteena tässä  
tutkimustavassa on kysymyksenasettelu (Metodix 2014).

Case-tutkimuksessa esille voivat nousta erilliset tutkimuseettiset asiat. Tut-  
kittava voi odottaa, että tutkija on konsultti, jolla voi olla valmiita vastauksia  
tutkittavan ongelmiin. Jos tutkittava odottaa vastauksia näihin omiin ongel-  
miinsa, tulee tutkijan ehdottomasti kieltäytyä vastaamasta näihin ja pysyä  
ainoastaan omassa roolissaan tutkijana. Tutkijan täytyy aina pysyä omassa  
roolissaan ja sitoutua tietojen käyttämiseen vain tutkimustarkoitukseensa.  
(Metodix 2014).

Tässä tutkimuksessa tutkittavat kohteet sopivat erinomaisesti case-  
tutkimuksen kohteeksi, koska tapaukset olivat ainutkertaisia ja selkeästi tie-  
dossa. Tutkimukseni eteni siten, että tutkittavat saivat etukäteen haltuunsa  
tutkimuskysymykset, joihin he pääsivät tutustumaan rauhassa. Sen jälkeen  
tapasin tutkittavat ja suoritin teemahaastattelut heidän kanssaan. Tässä py-  
rin hedelmälliseen luottamukselliseen vuorovaikutukseen. Seuraavassa kap-  
paleessa kuvailen lyhykäisyydessään teemahaastattelua.

## 7.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu sijoittuu lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun vä-  
liin. Teemahaastattelussa haastateltavat vastaavat kysymyksiin omin sanoin  
eikä vastauksia ole sidottu ennalta annettuihin vastausvaihtoehtoihin. Haas-  
tattelu ei etene tarkkojen yksityiskohtaisten kysymysten kautta, vaan väl-  
jemmin laajoilla kysymyksillä, jotka on kohdennettu nimenomaan tutkitta-  
vaan teemaan. Haastattelu ei rajoita haastateltavan vastauksia ja siten se an-  
taa haastateltavalla luovuuden vastata tutkijan kysymyksiin. (Hirsjärvi, Hur-  
me 2001, 1.)

Teemahaastattelu on mieluummin keskustelunomainen tilanne kuin varsi-  
nainen haastattelu, jossa tutkija esittää kysymyksen ja haastateltava vastaa.  
Haastattelussa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja ja teemojen pu-  
humisjärjestys on vapaa, eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä  
puhuta yhtä laajasti ja syvällisesti. Tutkija voi tehdä haastattelun aikana ly-  
hyitä muistiinpanoja käsiteltävistä teemoista, mutta pääpaino tulee keskittää  
keskusteluun, ei muistiinpanojen tekemiseen. Teemahaastattelussa ei pyritä  
pikkutarkkoihin kysymyksiin vaan siinä keskitytään lähinnä kysymään isoista  
kokonaisuuksista. Ennen haastattelun toteuttamista tutkijan tulee huolelli-  
sesti perehtyä aihepiiriin ja haastateltavan tilanteeseen, jotta haastattelu  
voidaan kohdentaa oikeisiin teemoihin. Käsiteltävät teemat valitaan, kun ai-  
heeseen on perehdytty huolella. Haastateltavan valintaan kannattaa käyttää  
aikaa ja valita haastateltavaksi sellaiset henkilöt, joilta odotetaan parhaiten

---

saatavan aineisto tutkimuksen kohteena olevista asioista. Teemahaastattelu antaa vastaajalle vastaamisen vapauden ja sen takia tämä haastattelumuoto on suosittu. Teemahaastattelusta saatua materiaali on myös helppo lähteä analysoimaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelun valitsin haastattelumuodoksi sen takia, että se antaa tutkijalle luovuuden tehdä teeman mukaiset haastattelukysymykset ja haastattelun kysymyksiä voi täydentää haastattelun edetessä. Haastattelussa pyritään erittäin luottamukselliseen vuorovaikutteiseen keskusteluun, jolla odotetaan haastateltavan avautuvan tutkijalle kohdanneista ongelmista, syistä ja seurauksista.

Haastateltavaksi valikoitui kaksi yrittäjää, joilla on omakohtaiset kokemukset yrityksensä konkurssista. Näin uskoin saavani opinnäytetyön kannalta kaikkein tärkeintä materiaalia. Koska aiheet ovat arkaluontoisia, en tuo haastateltavien henkilöiden nimiä tai heidän omistamiensa konkurssiin menneiden yritysten nimiä julkisuuteen. Heihin viitataan tekstissä vain yritys A:na ja yritys B:nä.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miksi pienyritys ajautuu konkurssiin. Aihe oli erittäin mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Tätä kirjoittaessa itsekin sain lukea paikallisesta lehdestä muutamasta pienyrityksestä, joka ovat jättäneet konkurssihakemuksen. Aihe oli myös haastava, sillä tutkittua tietoa konkurseista ei ollut saatavilla. Ihmettelenkin miksi aihetta ei ole aikaisemmin laajasti tutkittu. Olisi ollut erittäin mielenkiintoista tutustua vanhempiin tutkimuksiin ja tehdä vertailuja ovatko konkurssiin johtuneet syyt muuttuneet ajan kuluessa. Varmaan yksikään yritys ei 1980-luvulla mennyt konkurssiin nettikaupan takia, mutta tänä päivänä tämä ei ole harvinaisuus. Eli tätä aihetta voidaan tutkia vielä tulevaisuudessakin, koska ympäristö muuttuu kovaa tahtia.

Aiheen arkuus aiheutti sen, että haastateltavia oli jossain määrin vaikea löytää. Vielä tänäkin päivänä konkurssia pidetään häpeällisenä tapahtumana ja ajatellaan, että yrittäjä ei ole osannut hoitaa yritystoimintaansa, kun yritys on ajautunut konkurssiin. On kuitenkin konkurseja mitkä eivät ole millään lailla johtuneet yrittäjän ammattitaidottomuudesta.

Toin tutkimuksessa esille myös eri yritysmuotojen vastuukysymyksiä, jotta nämä voidaan ottaa huomioon uutta yritystä perustettaessa tai yritysmuotoa muutettaessa. Tutkimuksessa kävi kuitenkin kiistattomasti selville, että yritysmuodolla ei välttämättä voida kiertää konkurssista johtuneita vastuita, koska monesti rahoittajat vaativat yrittäjältä henkilökohtaiset takaukset pankkilainoille ja tämä on juuri se syy, miksi yrittäjälle voi tulla raskaitakin vastuita konkurssin johdosta, huolimatta siitä mikä yritysmuoto on kyseessä.

Yhtenä lähestymiskulmana konkurssin syistä toin ulkoiset ja sisäiset tekijät. Ulkoiset tekijät, kuten digitalisaatio, ovat tämän päivän haaste yrittäjille, mutta se tuo myös mahdollisuuksia mukanaan.

Tutkittavien yritysten A ja B konkurssit sijoittuvat eri vuosikymmenille. Eräs esille noussut tekijä oli rahoituksen saatavuus. Nykyään rahoituslaitokset ovat entistäkin kiinnostuneimpia yrityksen kyvystä hoitaa lainansa. Lainaa ei saa pelkillä vakuuksilla, vaan täytyy olla myös maksukykyä hoitaa lainat. Jo luotonnotilanne pankissa on tiukentunut huomattavasti ja luotonnotilanteessa luottoasiakirjat käydään pankissa asiakkaan kanssa tarkasti läpi. Tänä päivänä yritys A ei varmastikaan olisi saanut lisärahoitusta ja konkurssi olisi tullut aikaisemmin vastaan. Etuna siinä olisi ollut pienemmät vastuut yrittäjälle.

Kummassakaan kohdeyrityksessä konkurssiin ei ollut vain yhtä syytä. Yhtenä johtopäätöksenä konkurssiin voidaankin pitää sisäistä johtamista. Tämä tulee

---

selkeästi esiin molemmissa kohdeyrityksissä. Yritys A kärsi huonosta talouden hoidosta. Yrittäjä oli kokematon talousasioissa ja osaamattomuutta ei paikattu mitenkään. Yrittäjä ei voi osata kaikkea, mutta moni asia on mahdollista hankkia muualta, kuten talousosaaminen. Tässä korostan tilitoimiston roolia. Ei olisi vaatinut tilitoimistolta kohtuuttomia voimavaroja, antaa neuvoja esimerkiksi luotonhallinnasta. Tilitoimisto tiesi tai tilitoimiston olisi pitänyt tietää isoista myyntisaamisista ja näihin tilitoimiston olisi pitänyt reagoida.

Kohdeyrityksen B konkurssi on myös muutaman tapahtuman summa. Kun myynti laskee radikaalisti, niin johdon tulee sopeuttaa olemassa olevat resurssit siihen. Henkilökuntaa olisi tullut lomauttaa tai irtisanoa, vastaamaan sitä myyntiä mikä oli olemassa. Nämä päätökset tulee tehdä nopeasti, vaikkakin ne kirpaisevat. Ja vaikeiden päätösten odottelu yleensä pahentaa vain tilannetta.

Tutkimuksessa tuli selkeästi esiin, että konkurssi on henkisesti erittäin stressaava tilanne ja aiheuttaa aina vastuita yrittäjälle, yhtiömuodosta riippumatta. Tappioita kärsivät myös muutkin kuin yrittäjä itse, kuten mahdolliset tarvarantoimittajat.

Loppupäätöksenä voisin todeta, että suurin rooli yrityksen ajautumisesta konkurssiin on yrittäjällä/omistajalla itsellään ja tämän kyvystä tehdä nopeita päätöksiä, kuten kappaleessa 6.1 on kirjoitettu.

Aihetta olisi mielenkiintoista tutkia myös laajassa mittakaavassa ja tästä saisikin hyvän jatkotutkimusaiheen.

## LÄHTEET

Eriksson P, Koistinen K, (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Finlex (2017). Haettu 26.5.2017 osoitteesta  
<http://finlex.fi/fi/oikeus/kho/vuosikirjat/2000/200003347>

Finlex (2017). Haettu 26.5.2017 osoitteesta  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040120?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=konkurssilaki#L1P1>

Finlex (2017). Haettu 26.5.2017 osoitteesta  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040120?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=konkurssilaki#a120-2004>

Finlex (2017). Haettu 16.8.2017 osoitteesta  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040120#L2P2>

Finlex (2017). Haettu 26.5.2017  
<http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1988/19880389?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20avoimesta%20yhti%C3%B6st%C3%A4%20ja%20ommandiittiyhti%C3%B6st%C3%A4>

Finlex (2017). Haettu 26.5.2017 osoitteesta  
<http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=osakeyhti%C3%B6laki#a624-2006>

Hirsjärvi S & Hurme H, (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hämäläinen, I., Malinen, J., Pirinen, J., Raitala, S., Sorri, S. & Stang, L. (2009). *Yrityssaneerauksen käsikirja*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kirjanpitolautakunta (2017). Haettu 21.8.2017  
<https://www.edilex.fi/kila/1850#a10>

Konkurssiasiamies (2014), Haettu 31.8.2017 osoitteesta  
<http://www.konkurssiasiamies.fi/fi/index/konkurssimenettely/julkisselvitys.html>

---

Laitinen, K & Laitinen, T. (2004). *Yrityksen rahoituskriisin ennustaminen*. Helsinki: Talentum.

Leinonen, J (2017). Ekoportin jäteriesalle ei näy loppua. *Hämeen Sanomat* 19.5.2017, A6-A7.

Metodix (2014). Haettu 21.8.2017  
<https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>

Tilastokeskus (2017). Haettu 26.5.2017  
[http://www.stat.fi/til/konk/2017/03/konk\\_2017\\_03\\_2017-04-19\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/konk/2017/03/konk_2017_03_2017-04-19_tie_001_fi.html)

Tilastokeskus (2017). Haettu 26.5.2017  
[http://www.stat.fi/til/aly/2015/aly\\_2015\\_2016-10-28\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/aly/2015/aly_2015_2016-10-28_tie_001_fi.html)

Tilastokeskus (2017). Haettu 16.8.2017  
[http://www.stat.fi/til/khi/2017/07/khi\\_2017\\_07\\_2017-08-14\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/khi/2017/07/khi_2017_07_2017-08-14_tie_001_fi.html)

Saaranen-Kauppinen A, Puusniekka A, (2006). *KvaliMOT, Menetelmäopetus-tietovarasto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. Haettu 22.8.2017 osoitteesta  
[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)

Sjöblom, R. (2015). Luova tuho ei aina toteudu konkurseissa Vieraskynä, Helsingin Sanomat. Blogijulkaisu 12.1.2015. Haettu 23.8.2016 osoitteesta  
<http://www.ruutsjoblom.fi/vieraskyna-helsingin-sanomat-12-1-2015/>

Suomen Pankki (2017). Haettu 16.8.2017  
<https://www.suomenpankki.fi/fi/Tilastot/korot/>

Verohallinto (2017). Haettu 21.8.2017  
<https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/ilmoittaminen-ja-maksaminen/omaaloitteiset-verot/omaaloitteisten-verojen-veroilmoituksen/>

## HAASTATTELUKYSYMYKSET

Yrityksen perustiedot:

- liikevaihto konkurssia edeltäneeltä vuodelta
- yrityksen ikä
- henkilökunnan lukumäärä
- yrityksen toimiala
- yritysmuoto (T:mi, ay, ky, oy)
- konkurssivuosi

- 1) Mikä on sinun kantasi, miksi yritys meni konkurssiin?
- 2) Minkälaisin tunnusmerkkejä huomasit ennen konkurssia (tunnusmerkkejä jotka mahdollisesti johtivat konkurssiin)?
- 3) Vaikuttivatko jotkut ulkoiset tekijät konkurssiin. Näillä ulkoisilla tekijöillä tarkoitan mm. rahamarkkinoiden kireys, kilpailutilanne, lainsäädännönmuutokset, kysyntä/asiakaspako, digitalisaatio?
- 4) Vaikuttivatko jotkut sisäiset tekijät konkurssiin. Näitä sisäisiä tekijöitä ovat mm. johdon toimenpiteet, väärin lasketut urakat, virheinvestoinnit, tuoterakenne, kustannusrakenne, henkilöstön osaaminen, maksuvalmius, oma jaksaminen?
- 5) Taloudelliset vastuut, aiheuttiko konkurssi taloudellisia vastuita itselleni, läheisellesi ja olisiko ne voitu välttää esim. eri yritysmuodolla?
- 6) Miten elämä on jatkunut konkurssin jälkeen: Työtilanne, mahdollinen uusi yritystoiminta?

Vastauksia käytetään tutkimuksessa anonyymisti, eikä vastaajien nimiä tuoda tutkimuksessa missään vaiheessa esille.