



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tiia Lehtinen

---

## Yritysrakenteen valinta

Sopivan yritysrakenteen valinta liiketoiminnan laajentamiselle

Opinnäytetyö

Syksy 2020

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK, Liiketalous)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK, Liiketalous)

Suuntautumisvaihtoehto: Taloushallinto

Tekijä: Tiia Lehtinen

Työn nimi: Yritysrakenteen valinta

Ohjaaja: Tuulia Potka-Soininen

Vuosi:2020

Sivumäärä: 46

Liitteiden lukumäärä: -

---

Opinnäytetyössä tutkimusongelmana on selvittää yritysrakenteen valinnassa vaikuttavat seikat. Tavoitteena on löytää toimeksiantajalle sopiva vaihtoehto laajentaa liiketoimintaa. Opinnäytetyössä verrataan kahta yritysrakennetta vaihtoehdoksi liiketoiminnan laajentamiselle. Verrattavat yritysrakenteet ovat konsernirakenne sekä kahtena erillisenä osakeyhtiönä toimiminen. Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona yritykselle. Toimeksiantajayrityksen yrittäjät toimivat sivutoimisina yrittäjinä, joiden tavoite on laajentaa liiketoimintaa.

Teoreettinen viitekehys muodostuu konsernin sekä osakeyhtiön käsitteiden määrittelystä. Teoriaosuudessa selvitetään yritysrakenteissa merkittäviä osa-alueita kuten perustaminen, kirjanpito, tilinpäätös sekä verotus. Tutkimuksen näkökulmina on yritysrakenteen riskienhallinta ja kannattavuus. Riskienhallinnalla tavoitellaan riskien jakamista yhtiöiden välille. Kannattavuudella tarkoitetaan yritykselle sopivia ratkaisuja sekä yritysrakenteen mahdollistamien hyötyjen arvioimista lisäkustannuksiin nähden. Yritysrakenteen hyötyinä voidaan pitää esimerkiksi verosuunnittelun mahdollisuuksia.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka tavoitteena on ottaa selvää yritysrakenteen valinnassa merkittävät asiat. Tutkimuksen tavoite on ratkaista käytännön ongelma teoriaan perustuen. Teoriapohja muodostuu alan kirjallisuudesta, laeista sekä yrittäjien sekä tilintarkastajan haastatteluilla.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että rakenteen valinnassa merkittävä asia on kirjanpidon ja tilinpäätöksen lisäkustannusten sekä hallinnollisten lisävaatimusten arvioiminen yritysrakenteesta saataviin hyötyihin verrattuna. Asiantuntija-avun käyttämisen merkitys korostuu sopivan yritysrakenteen suunnittelussa. Tutkimuksen tuloksena todetaan, että yritysrakenteen suunnittelu on aina yrityskohtaista.

<sup>1</sup> Asiasanat: Yritysrakenne, Osakeyhtiö, Konserni, Konserniavustus, Konsernitalinpäätös, Verosuunnittelu

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Administration

Specialisation: Financial Administration

Author: Tiia Lehtinen

Title of thesis: Selection of corporate structure

Supervisor: Tuulia Potka-Soininen

Year: 2020

Number of pages: 46

Number of appendices: -

---

In the thesis, the research problem is to find out the factors affecting the choice of a corporate structure. The goal is to find an alternative suitable for the principal to expand the business. The thesis compares the group structure and two separate limited companies as an alternative to expanding the business.

The theoretical framework of reference consists of the definition of the concepts of the group and of the limited company. The theory section explores significant aspects of corporate structures such as establishment, accounting, financial statements and taxation. Research perspectives include risk management and profitability of the enterprise structure.

The thesis was conducted as a qualitative study with the aim of determining what is significant in choosing a corporate structure. Theory material has been collected from literature in the field, laws, and through interviews with entrepreneurs and an auditor.

As a result of the investigation, the important issue in selecting the structure is the assessment of the additional costs of accounting and financial statements and additional administrative requirements compared to the benefits of the corporate structure. As a result of the study, it is stated that the design of the enterprise structure is always company specific.

<sup>1</sup> Keywords: Corporate Structure, Limited company, Group structure, Group contribution, Consolidated financial statement, Tax planning

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	2
Thesis abstract .....	3
SISÄLTÖ .....	4
Kuvio- ja taulukkuuettelo.....	6
1 JOHDANTO .....	7
1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet .....	7
1.2 Opinnäytetyön rakenne.....	8
1.3 Aikaisempia tutkimuksia aiheesta.....	9
1.4 Toimeksiantajan esittely .....	10
2 LIIKETOIMINNAN LAAJENTAMINEN .....	11
2.1 Yritysrakenteen suunnittelu .....	11
2.2 Riskienhallinta.....	12
2.3 Kannattavuus .....	13
2.4 Työkalut liiketoiminnan laajentamisen suunnitteluun.....	13
2.4.1 Liiketoimintasuunnitelma .....	14
2.4.2 SWOT-analyysi.....	15
3 UUDEN YRITYKSEN PERUSTAMINEN .....	17
3.1 Osakeyhtiön perustaminen .....	17
3.2 Kirjanpito ja tilinpäätös.....	18
3.3 Verotus.....	19
4 KONSERNI .....	21
4.1 Konsernitilinpäätös .....	22
4.2 Konserniverotus .....	25
4.3 Konserniavustus .....	25
5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	28
5.1 Tutkimusmenetelmät.....	28

5.2	Tutkimuksen analyysimenetelmät.....	29
5.3	Tutkimuksen luotettavuus ja lähdekritiikki.....	29
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	31
6.1	Alustus yritysraakenteiden vertailuun .....	31
6.1.1	Yrityksen lähtötilanteen kartoitus .....	32
6.1.2	SWOT-analyysin hyödyntäminen yritysraakenteen suunnittelussa .....	33
6.2	Kaksi erillistä osakeyhtiötä.....	35
6.2.1	Kannattavuuden näkökulma .....	35
6.2.2	Riskienhallinnan näkökulma .....	36
6.3	Konserni.....	36
6.3.1	Kannattavuuden näkökulma .....	37
6.3.2	Riskienhallinnan näkökulma .....	39
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET .....	40
	LÄHTEET .....	43

## Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Välitön ja välillinen konsernisuhde .....	22
Taulukko 1. SWOT-analyysi (Vuorinen 2013) .....	16
Taulukko 2. SWOT-analyysi kaksi erillistä osakeyhtiötä.....	33
Taulukko 4. SWOT-analyysi Konserni .....	34

# 1 JOHDANTO

Osakeyhtiön tavoite on tuottaa voittoa osakkeenomistajilleen. Kasvattamalla yrityksen liiketoimintaa pyritään kasvattamaan myös yrityksen tulosta eli voittoa. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia liiketoiminnan laajentamiselle sopivaa yritysrakennetta. Laajentamisella yritys tavoittelee suurempaa tulosta eli voittoa.

Päätös laajentumisesta on tehty ja uusi liiketoiminta halutaan pitää erillään aikaisemmasta liiketoiminnasta. Opinnäytetyössä tutkitaan laajentumiselle sopivaa yritysrakennetta. Tutkimukseen on valittu vertailuun konsernirakenne sekä toimiminen kahtena erillisenä osakeyhtiönä. Konsernirakenteen valinta vertailtaviin rakenteisiin perustuu toimeksiantajan tekemään valintaan. Konsernirakenne on osittain tuttu toimeksiantajalle ja heitä kiinnostaa tytäryhtiön perustaminen. Osakeyhtiö on ennalta valittu tutkittavaksi yritysmuodoksi.

Aiheen taustalla on idea yrityskehittämisestä sekä liiketoiminnan laajentamisesta. Liiketoiminnan laajentaminen on nuorelle yritykselle iso askel, jonka huolellinen suunnittelu on tärkeää. Idea aiheen tutkimiseen lähti yrittäjiltä, joilla on palo tehdä ja kehittyä. Tulevaisuuden suunnitelma ei kuitenkaan ole täysin valmis ja yrittäjiä mietityttää heille sopiva yritys rakenne. Näkökulmana tutkimuksessa on riskienhallinta sekä kannattavuus. Riskienhallinnalla sekä kannattavuudella halutaan tavoitella yritykselle optimaalisia ratkaisuja. Näkökulmien valintaa on avattu hieman enemmän seuraavien otsikoiden alla.

Työn teoreettinen viitekehys muodostuu uuden yrityksen perustamisesta sekä konsernin käsitteen selvittämisestä. Teoreettisessa viitekehyksessä esitellään osakeyhtiön osalta osakeyhtiön perustaminen, kirjanpito ja verotus. Nämä kohdat on valittu työhön perustietona osakeyhtiöstä. Toinen osa teoreettisesta viitekehyksestä muodostuu konsernin määrittelystä. Konserniin liittyvä teoria muodostuu konsernisuhteen määrittelystä, konsernitilinpäätöksestä sekä konserniavustuksesta.

## 1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyössä käytännön ongelma on uuden yritys rakenteen muodostaminen. Tutkimusongelma tässä opinnäytetyössä on selvittää yritys rakenteen valintaan vaikuttavat

seikat. Tutkimuksessa haetaan toimeksiantajalle sopivaa yritysrakennetta. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Minkälaisia seikkoja tulisi huomioida yritysrakennetta valittaessa?
- Mitä konsernirakenteessa tulee huomioida?
- Onko kaksi erillistä osakeyhtiötä sopivampi vaihtoehto toimeksiantajalle?

Tutkimusongelmaa käsitellään riskienhallinnan ja kannattavuuden kannalta. Riskienhallinnalla tavoitellaan riskien hajauttamista yhtiöiden välillä. Riskienhallinnalla tässä työssä tarkoitetaan rakenteen tuomia mahdollisuuksia hajauttaa riskiä.

Kannattavuudella tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan yritysrakenteessa huomioitavia seikkoja. Tässä opinnäytetyössä kannattavuus tarkoittaa rakenteen tuomia hyötyjen sekä haittojen arviointia. Tässä opinnäytetyössä kannattavuudella ei tarkoiteta vain kirjanpidon pohjalta laskettavaa kannattavuuslaskentaa. Kannattavuudella tarkoitetaan yritysrakenteen sopivuutta sekä rakenteen hyötyjä. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi kustannusten arvioiminen rakenteesta saataviin hyötyihin. Hyötyjä arvioidaan esimerkiksi arvioimalla verosuunnittelun mahdollisuutta.

Tutkimuksessa tavoitteena on löytää yritysrakenteen valintaan vaikuttavia seikkoja. Tavoitteena on ottaa selvää yritysrakenteiden eduista sekä mahdollisista haittapuolista ja näiden perusteella verrata yritysrakenteita keskenään. Tutkimuksen tavoite on selvittää toimeksiantajalle sopiva yritys rakenne laajentumiselle.

## **1.2 Opinnäytetyön rakenne**

Johdannon jälkeisessä luvussa tutustutaan yritysrakenteen suunnitteluun sopivia työkaluja kuten liiketoimintasuunnitelma ja SWOT-analyysi. Kolmannessa ja neljännessä luvussa esitellään yritys rakenteet, joita verrataan keskenään tutkimuksessa. Tutkimuksessa keskitytään konsernin osalta pienkonserniin sen vuoksi, että toimeksiantaja täyttää pienkonsernin vaatimukset.



Teoreettisen viitekehyksen jälkeen kuvataan tutkimuksen toteutus, tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen analyysimenetelmät. Tutkimusmenetelmien jälkeen otetaan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen sekä lähdekritiikkiin.

Tässä opinnäytetyössä tutkimustulokset muodostuvat teoreettisen viitekehyksen perusteella tehdyistä johtopäätöksistä. Tutkimustuloksien tulkintaa varten opinnäytetyössä on haastateltu tilintarkastajaa konsernirakenteeseen liittyen. Opinnäytetyön tulokset sisältävät haastattelun myös toimeksiantajilta. Opinnäytetyön tulokset sisältävät yritysrakenteiden vertailun.

Johtopäätöksissä vedetään yhteen tutkimuksen tulos ja esitetään tulokselle perusteluja. Johtopäätöksien jälkeen on esitetty jatkotutkimusmahdollisuuksia.

### **1.3 Aikaisempia tutkimuksia aiheesta**

Aikaisemmin konserniksi laajentumista sekä sen kannattavuutta on tutkittu muutamina opinnäytetöinä. Aikaisemmat tehdyt opinnäytetyöt ovat myös tehty toimeksiantona. Aiheesta löytyy kirjallisuutta, mutta kirjallisuus pohjautuu paljon konsernitiilinpäätökseen sekä sen myötä huomioitaviin asioihin. Kirjallisuus pohjautuu konsernia koskevaan lainsäädäntöön kuten kirjanpito- ja osakeyhtiölakiin. Tämä tutkimus tuo aikaisempiin tutkimuksiin lisänä yritysmuotojen vertailun. Aikaisemmissa tutkimuksissa on keskitytty vain konsernirakenteeseen, mutta tässä tutkimuksessa otetaan kantaa myös liiketoiminnan laajentamiseen kahtena erillisenä osakeyhtiönä.

Lehtimäki (2015) on tutkinut konsernirakennetta pk-yrityksen näkökulmasta. Lehtimäen opinnäytetyö on tehty toimeksiantona yritykselle. Tutkimuksessa on tutkittu konsernirakenteen hyötyjä ja haittoja. Tutkimuksessa konsernirakenteen hyötynä todettiin konserniavustus. Konserniavustuksesta saatavien veroetujen saavuttaminen tarkoittaisi tilannetta, jossa yksi konserniyhtiö toimii huomattavasti tappiollisesti. Lehtimäen mukaan rakenteen haittana voidaan pitää lisäkustannuksia.

Hautamäki (2006) on tutkinut konsernirakennetta myös liiketoiminnan laajentamisen näkökulmasta. Hautamäen opinnäytetyö on niin ikään toteutettu toimeksiantona yritykselle.

Hautamäki on tutkinut opinnäytetyössään tilinpäätöksen, verotuksen sekä riskienhallinnan näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksena Hautamäki toteaa, että taloushallinnon hoitavalta taholta vaadittaisiin ammattitaidon kehittämistä konsernirakenteen myötä. Hautamäki toteaa riskienhallinnan näkökulmasta, että konsernirakenne on toimeksiantajalle sopiva ratkaisu, mutta rakenteesta saatu hyöty eli konserniavustus jää vähäiseksi toimeksiantajalle.

#### **1.4 Toimeksiantajan esittely**

Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona Korpi Group Oy:lle. Yritys on perustettu vuonna 2019. Yrityksen omistaa kaksi yrittäjää, jotka tällä hetkellä toimivat sivutoimisina yrittäjinä. Yrityksen päätoimiala on metsäalan palvelut. Toimeksiantajayrityksellä on jo olemassa aputoiminimi Team Ongelmametsuri, joka toimii metsäalan palveluntarjoajana. Yritys tarjoaa palveluinaan kotitalouksille pihapuiden kaatoa ja kantojen jrsintää, metsuripalveluita sekä raivaustöitä. Valtaosa Korpi Group Oy:n liikevaihdosta muodostuu aputoiminimen toiminnasta. Tällä hetkellä markkina-alueena on Etelä-Pohjanmaa, pääsääntöisesti Seinäjoki ja sen lähikunnat.

Tulevaisuudessa yrityksen tavoitteena on laajentaa toimintaa maa- ja metsätalouden lisäpalveluita tarjoavaksi yritykseksi. Uuden liiketoiminnan aloittaminen eroaa merkittävästi nykyisestä liiketoiminnasta, ja tämän vuoksi pohditaan sopivaa yritysrakennetta. Nuoren yrityksen tulevaisuuden tähtäin on kasvun tavoittelussa sekä liiketoiminnan laajentamisessa. Tulevaisuuden tavoitteena on siirtyä päätoimisiksi yrittäjiksi. Liiketoiminnan laajentamisen tavoitteena on vakiinnuttaa yrityksen toiminnan tuottamaa tulosta ja tätä kautta saatavaa tuloa. Yrittäjät ovat tehneet päätöksen laajentamisesta ja opinnäytetyö toimeksiannon lähtökohta on selvittää laajentamiselle sopiva yritys rakenne.

## 2 LIIKETOIMINNAN LAAJENTAMINEN

Tässä kappaleessa liiketoiminnan laajentamista käsitellään yritysrakenteen suunnittelun näkökulmasta. Kappale sisältää teoriaosuuden sekä riskienhallinnasta että kannattavuudesta. Opinnäytetyössä ei toteuteta varsinaista kannattavuuslaskentaa kirjanpitoon pohjautuen. Kannattavuuden kappaleessa määritellään tässä työssä tarkoitettu kannattavuus.

### 2.1 Yritysrakenteen suunnittelu

Leppiniemen ja Waldenin (2019, 441) mukaan useana yrityksenä toimiminen saattaa tarjota sellaisia etuja, joita yhtenä yrityksenä toimiminen ei täysmääräisesti voida saavuttaa. He kuvaavat esimerkiksi liiketoiminnan tarkoituksenmukaista järjestämistä etuna, joita yhtenä yrityksenä toimiminen ei mahdollista. Heidän mukaansa liiketoiminnan laajentaminen riskienhallinnan näkökulmasta voi olla perusteltua toteuttaa perustamalla erillinen yhtiö. Tähän vaihtoehto voisi olla esimerkiksi konsernin tytäryhtiö. Tällaisilla yritysjärjestelyillä voidaan siirtää uuteen/kyseiseen liiketoimintaan liittyvä riski vain kyseiseen liiketoimintaan vaarantamatta koko yrityksen toimintaa.

Honkamäen ym. (2016, 13–14) mukaan laajaa liiketoimintaa saattaa olla aiheellista jakaa useampaan yritykseen. Liiketoiminnalliset syyt ovat usein peruste toiminnan jakamiselle. Heidän mukaansa yrityksen vastuunjako sekä riskienhallinta helpottaa, kun toiminta on hajautettuna useampaan yhtiöön. Liiketoiminnan johtaminen selkeytyy, kun liiketoiminta on jaettu omiin yrityksiin. Liiketoiminnallisten syiden lisäksi rahoitukselliset ja verotukselliset seikat saattavat olla perusteena toimimaan useammassa yrityksessä. Liiketoiminnan laajentamisen syistä riippumatta useassa yrityksessä harjoitetun liiketoiminnan myötä voi muodostua kirjanpitolain mukainen konserni. Honkamäki ym. (2016, 13–14) toteaa, että useassa yhtiössä liiketoiminnan harjoittaminen voi olla myös väliaikainen ratkaisu. Väliaikainen tilanne voi muodostua esimerkiksi yritysoston yhteydessä tai vastaavasti liiketoimintaa myytäessä voi olla perusteltua eritellä myytävät toiminnot omaksi yhtiöksi.

Liiketoiminnan harjoittaminen useana erillisenä yhtiönä voi aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia. Useana yhtiönä toimiminen saattaa nostaa esimerkiksi kirjanpidon ja tilinpäätöksen laatimisen kustannuksia. (Leppiniemi & Walden 2019, 441–443.)

## 2.2 Riskienhallinta

Yritystoimintaan liittyy olennaisesti sekä uhat että epävarmuustekijät. Riskejä ei voida täysin poistaa, mutta suunnittelulla voidaan varautua sekä ennakoida mahdollisia riskejä. Riskejä voidaan jaotella karkeasti liikeriskeihin sekä vahinkoriskeihin (Alikoski yms. 2018, 143). Ero näiden riskitasojen välillä on vakuutus. Liikeriskejä ei voida vakuuttaa, mutta vahinkoriskeille on vakuutukset. Liikeriskeillä tarkoitetaan esimerkiksi aukioloaikojen muutosta, jolla saattaa olla yhteys myynnin heikentymiseen. Tätä myynnin heikentymistä ei voida vakuutuksella korvata.

Kuuselan (2019, 29) mukaan riskianalyysin avulla voidaan osoittaa, että yrityksen johto ymmärtää toimintaa liittyvät riskit sekä tätä kautta myös yrityksen sijoittajiin kohdistuvan riskin. Riskianalyysin kautta liiketoimintasuunnitelma saa luotettavaa pohjaa eikä pohjaudu liian optimistiselle ajattelulle. Tarkoituksena on kartoittaa riskianalyysillä liiketoimintaa kohdistuvat riskit sekä analysoida todennäköisyyttä riskien toteutumiselle ja sen riskin toteutumisen aiheuttamaa vaikutusta. Liiketoiminnan edetessä riskianalyysi on jatkuva prosessi, sillä liiketoimintaan suuntautuvat riskit ovat jatkuvasti muuttuvia. Kuusela toteaa tämän vuoksi riskien analysoinnin sekä toimintasuunnitelmien luomisen olevan tärkeää.

Åkerberg (2017, 62) toteaa, että hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma sisältää riskianalyysin. On tärkeää, että yrityksen sisällä on yhtenäinen näkemys riskitekijöistä sekä niiden toteutumisen todennäköisyyksistä. Peltola (2015, 102–104) kirjoittaa, että riskianalyysi sisältää riskikohteen tunnistamisen, riskien arvioinnin sekä suojautumiskeinot. Riskianalyysiä tehtäessä on tärkeää tunnistaa voiko yritys itse vaikuttaa riskiin. Esimerkiksi liikeriskeihin ei usein voida vaikuttaa tai niihin voi vaikuttaa vain pienissä määrin. Liikeriskejä ovat esimerkiksi inflaatio, kauppaparoitukset sekä kilpailijan toiminta. Kun taas omaisuusriskeihin yritys voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Omaisuusriskeinä voidaan pitää toimitiloihin, koneisiin ja kalustoon kohdistuvia riskejä.

## 2.3 Kannattavuus

Tässä opinnäytetyössä kannattavuudella haetaan yritysrakenteen tuomia hyötyjä. Kannattavuudella ei tarkoiteta vain kirjanpidon ja tilinpäätöksen tuomien arvojen pohjalta tehtyä kannattavuuslaskentaa. Kannattavuudella haetaan yritykselle sopivia ratkaisuja vertaamalla yritysrakenteen hyötyjä mahdollisiin haittoihin. Yritysrakenteen suunnittelun syitä on esitetty aikaisemmassa kappaleessa.

Tässä työssä verosuunnittelun mahdollisuus on yksi kannattavuuden arvioinnin osa-alue. Osakeyhtiön verotuksen teoriaosuus löytyy kappaleesta 3.3 ja konsernin verotus kappaleesta 4.2 sekä konserniavustuksesta kappaleesta 4.3.

Yritysrakenteen tilinpäätöksellä on merkittävä vaikutus kirjanpidon kustannuksiin. Konsernirakenteen osalta tilinpäätöksestä sekä laatimisvelvollisuudesta teoriaosuus on kappaleessa 4.1. Konsernintilinpäätös on merkittävä sen vuoksi, että se tuo lisäkustannuksia sekä -vaatimuksia yritykselle. Lisäkustannusten ja hallinnollisten vaatimusten arvioiminen on merkittävä osa kannattavuuden arvioimisessa.

Kannattavuutta arvioitaessa huomioitavaa on omistajuussuhteet sekä tulevaisuuden suunnittelu. Seuraavassa kappaleessa tullaan esittämään yritysrakenteen suunnittelussa hyödylliset työkalut liiketoimintasuunnitelma ja SWOT-analyysi, joiden avulla voidaan arvioida sekä perustella kannattavuutta. Omistajuussuhteiden määrittely on hyvä tehdä liiketoimintasuunnitelmaan sekä määritellä niiden merkitys tulevaisuudessa.

## 2.4 Työkalut liiketoiminnan laajentamisen suunnitteluun

Tämän kappaleen alaluvuissa tullaan esittämään yritysrakenteen suunnitteluun sopivia työkaluja. Liiketoimintasuunnitelman avulla voidaan suunnitella niin yritysrakennetta kuin liiketoimintaakin. Työkalun avulla voidaan perustella strategiset valinnat sekä ottaa kantaa päätöksiin. Liiketoiminnan laajentamiseen voi olla monia syitä. Hess (2011, 14–15) mainitsee kasvun tavoittelussa olevan kyse paremman tuloksen tuottamisesta. Liiketoiminnan laajentamisen perusteena voi olla esimerkiksi, että kilpailu on kasvanut, palveluiden kysyntä on kasvanut sekä yrityskehittämisen tulos. Hess kirjoittaa, että liiketoimintaa kasvattaessa olisi hyvä miettiä, pitäisikö meidän kasvaa, miksi ja miten pitäisi

kasvaa. Samalla Hessin mukaan on hyvä pohtia kasvun mahdollisuuksia sekä mahdolliset riskit, jotka kasvuun liittyvät.

### 2.4.1 Liiketoimintasuunnitelma

Hesson (2015, 10–12) mukaan liiketoiminnan mahdollisuudet sekä uhat voidaan selvittää liiketoimintasuunnitelman avulla. Hesson mukaan liiketoimintasuunnitelma on yleinen työkalu, jonka avulla liiketoimintaa suunnitellaan. Hesso kirjoittaa liiketoimintasuunnitelman olevan suunnitelma joko tulevalle liiketoiminnalle tai jo olemassa olevan liiketoiminnan kehittämiseksi. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus on ottaa selvää kaikista niistä toimenpiteistä, joita yrityksen menestyminen edellyttää. Myös Griffin (2015, 1) kuvailee liiketoimintasuunnitelman olevan prosessi, jonka avulla määritellään seuraavia asioita: tuotteet ja palvelut, kilpailukeinot, asiakassegmentit sekä muutosvalmius tavoitteiden saavuttamiseksi.

Lawrencen ja Moyesin (2004, 2) mukaan suunnitelman tarkoituksena on käydä läpi yrityksen toimintaan liittyviä kysymyksiä. Kuten esimerkiksi miten yrityksen tarjoama tuote tuottaa arvoa asiakkaalle tai miten yritys erottuu kilpailijoistaan. He kirjoittavat, että liiketoimintasuunnitelman avulla yrityksen idea myydään sijoittajille sekä ulkopuolisille rahoittajille. Joskus jopa kirjoittajalle itselle liiketoimintasuunnitelma on keino vakuuttaa itsensä siitä, että liikeidea on tuottoisa.

Åkerbergin mukaan (2015, 51) liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on kuvata, mitä yritys tavoittelee merkittävässä hankkeissa, joiden avulla päästään asetettuihin tavoitteisiin. Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan toimenpiteitä, joissa tulee onnistua sekä resurssit, jotka tarvitaan onnistumiseen. Kuuselan (2010, 5) mukaan rahoitusta haettaessa tarvitaan valmis liiketoimintasuunnitelma, jossa on laskettu ja kartoitettu pääoman tarve. Rahoitusta haettaessa liiketoimintasuunnitelmasta tulisi käydä ilmi myös se, mitä rahoituksen vastineeksi ollaan valmiita antamaan. Myös rahoittajan mielenkiinto sekä luottamus yrityksen toimintaa kohtaan luodaan liiketoimintasuunnitelman pohjalta. (Koski & Virtanen 2005, 22.)

Liiketoimintasuunnitelman sisältöön vaikuttavaa niin yrityksen kehitysvaihe kuin toimialakin. Suunnitelman rakenne vaihtelee myös käyttötarkoituksen mukaan. Suunnitelman painotukset sekä sisältö riippuvat siitä, kenelle liiketoimintasuunnitelmaa luodaan. Liiketoimintasuunnitelma on yrittäjää varten, mutta suunnitelman laatimisen taustalla on ensisijaisesti sidosryhmät. Liiketoimintasuunnitelma voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan: strategiseen sekä operatiiviseen osaan. Strategisen osan tarkoituksena on määrittellä toiminnan tarkoitus, tavoitteet sekä se, miten tavoitteisiin päästään. Operatiivisessa osassa otetaan kantaa rahoitukseen, talouteen sekä resursseihin. (Koski & Virtanen 2015, 22–25.)

### **2.4.2 SWOT-analyysi**

Yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat tulevaisuudessa voidaan selvittää SWOT-analyysin avulla. Analyysin tarkoitus ei kuitenkaan ole olla vain listaus asioista vaan sisältää myös johtopäätöksiä sekä ratkaisuja (Hesso 2015, 72). SWOT-analyysi toimii työkaluna tarkastella yritystä sekä sen toimintaympäristöjä. SWOT-analyysin merkittävin tavoite on tuottaa toimintasuunnitelma, jonka perusteella heikkoudet käännetään vahvuuksiksi ja uhat pyritään minimoimaan. Tämän vuoksi SWOT-analyysi kytkeytyy liiketoimintasuunnitelmaan (Åkerberg 2015, 63–64). Analyysia tehdessä sekä analysoidessa on tärkeä muistaa erotella yrityksen nykytila ja tavoiteltu tilanne.

Analyysi on luonteeltaan yhteenvetävä (Vuorinen 2013, 64–68). Vuorisen mukaan hyvän lopputuloksen saaminen edellyttää yritykseen sekä toimintaympäristöön linkittyviä analyyskejä. Nimensä mukaan SWOT-analyysin tavoite on tuottaa analyysi, päätöksiä sekä toimintasuunnitelma päätösten pohjalta. Tämä väittämä tukee ajatusta, että SWOT-analyysi linkittyy tiiviisti liiketoimintasuunnitelmaan. Huolellisella pohjatyöllä SWOT-analyysista saadaan syvällisempiä analyyskejä. Pienemmillä osa-alueanalyysillä voidaan kerätä tietoa varsinaista SWOT-analyysiä varten, jolloin analyysin tulokset eivät jää pinnallisiksi. Seuraavassa taulukossa esitetään SWOT-analyysi.

Taulukko 1. SWOT-analyysi (Vuorinen 2013)

Yrityksen sisäiset asiat	Vahvuudet	Heikkoudet
Ulkoinen ympäristö	Mahdollisuudet	Uhat



### 3 UUDEN YRITYKSEN PERUSTAMINEN

Tässä opinnäytetyössä käsitellään vain osakeyhtiötä, koska se on etukäteen valittu käytettäväksi yhtiömuodoksi. Valinta perustuu siihen, että osakeyhtiö on yleisesti tunnettu yhtiömuoto sekä laajeneminen osakeyhtiössä on mahdollista eikä tarvitse pohtia yhtiömuodon muuttamista toiminnan kasvaessa. Toimeksiantajan valinta yhtiömuodolle perustuu myös aikaisempaan liiketoimintaosaamiseen osakeyhtiöstä.

Honkamäki ym. (2018, 29) toteavat, että uutta yhtiötä perustettaessa ensin tulee valita toimintamuoto. Toimintamuodon valintaan vaikuttaa usein toiminnan laajuus, riskit, varojen käyttö sekä hallinnon yksinkertaisuus. Verotukselliset seikat saattavat myös vaikuttaa yrityksen toimintamuodon valintaan. Heidän mukaansa esimerkiksi konserni- sekä sijoitusrakenteissa toimintamuodon valinnalla saattaa olla merkittäviä vaikutuksia yhtiön sekä sen omistajien verotukseen. Honkamäki ym. toteavat, että osakeyhtiö saattaa olla omistajilleen myös kokonaisveroasteelta edullinen vaihtoehto, jos kaikkia voittovaroja ei tarvitse jakaa voittona omistajilleen. Kun yhtiön tavoite on kasvaa ja osa voittovaroista voidaan jättää yhtiöön, on osakeyhtiö tällöin edullinen yhtiömuoto omistajilleen.

#### 3.1 Osakeyhtiön perustaminen

Osakeyhtiön voi perustaa yksi tai useampi luonnollinen henkilö tai oikeushenkilö. Osakkeenomistajien on allekirjoitettava kirjallinen perustamissopimus. Osakeyhtiölaki (L 21.7.2006/624) määrittelee, että perustamissopimuksesta tulee löytyä päivämäärä, kaikki osakkeenomistajat ja kunkin merkitsemät osakkeet, osakkeesta maksettava määrä (merkintähinta), osakkeen maksuaika, yhtiön hallituksen jäsenet, yhtiön tilintarkastajat, jos tilintarkastaja on tilintarkastuslain tai yhtiöjärjestyksen perusteella valittava. Edellä mainittujen lisäksi perustamissopimuksessa voidaan määritellä tilikausi sekä yhtiön toimitusjohtaja. Tilikausi tulee määritellä perustamissopimuksessa tai yhtiöjärjestyksessä. Yhtiöjärjestyksessä osakeyhtiölain (L 21.7.2006/624) mukaan tulee aina määritellä yhtiön toiminimi, kotipaikkana oleva Suomen kunta sekä toimiala. Kaupparekisteriin tulee tehdä perustamisilmoitus, jossa perustamissopimuksen lisäksi ilmoitetaan yhtiön osakkeet sekä osakepääoman määrä (2.2.1979/129). Yksityisillä osakeyhtiöillä ei ole osakepääomavaatimusta (Ossa 2020, 83).

Osakeyhtiölaki (L 21.7.2006/624) määrittelee, miten yhtiöstä voidaan jakaa varoja osakkeenomistajille. Varoja voidaan jakaa voitonjakona (osinkoina) ja jakamalla varoja vapaan oman pääoman rahastosta, osakepääomaa alentamalla, omien osakkeiden hankkimisella ja lunastamisella sekä yhtiön purkamisella ja rekisteristä poistamisella. Varojen jakamisesta osakeyhtiön hallituksen tulee tehdä toimintakertomukseen esitys toimenpiteistä, jotka koskevat voittoa tai vapaan oman pääoman jakamisesta. Varoja jaettaessa tulee arvioida yhtiön maksukykyä. (L 21.7.2006/624). Osakeyhtiölaki (L 21.7.2006/624) määrittelee maksukyvyistä seuraavaa; varoja ei saa jakaa, jos jaosta päätettäessä tiedetään tai pitäisi tietää yhtiön olevan maksukyvytön tai jaon aiheuttavan maksukyvyttömyyttä. Osakeyhtiölaissa määritellään, että jaon tulee perustua viimeksi vahvistettuun tilinpäätökseen. Varojen jaossa on otettava huomioon tilinpäätöksen laatimisen jälkeen yhtiön taloudellisessa asemassa tapahtuneet olennaiset muutokset (L 21.7.2006/624). Osakeyhtiölaki määrittelee jaettavasta määrästä seuraavaa: jollei yhtiön maksukykyä koskevasta 2§:tä muuta johdu, yhtiö saa jakaa vapaan oman pääoman, josta on vähennetty yhtiöjärjestyksen mukaan jakamatta jätettävät varat sekä määrä, joka on kehityksenä merkitty taseeseen kirjanpitolain mukaisesti (L 21.7.2006/624).

### **3.2 Kirjanpito ja tilinpäätös**

Kirjanpitolaki (L 30.12.1997/1336) määrittelee kirjanpitovelvolliset ja osakeyhtiöt ovat lain mukaan kirjanpitovelvollisia. Leppiniemi ja Kykkänen (2019, 32) kertovat kirjanpitovelvollisuuden pääsääntöisesti tarkoittavan velvoitetta kahdenkertaiseen kirjanpitoon. Kahdenkertainen kirjanpito tarkoittaa, että liiketapahtuma kirjataan vähintään kahdelle tilille. Heidän mukaansa kahdenkertaisen kirjanpidon avulla voidaan selvittää rahan käyttö sekä rahan lähde.

Tilinpäätös muodostuu taseesta, tuloslaskelmasta, rahoituslaskelmasta sekä edellä mainittujen liitetiedoista (L 30.12.1997/1336). Kaikkien kirjanpitovelvollisten ei tarvitse laatia rahoituslaskelmaa. Rahoituslaskema edellytetään vain suuryhtiöiltä sekä yleisen edun kannalta merkittäviltä yhteisöiltä. Leppiniemi ja Kykkänen (2019, 40) toteavat taseen kuvaavan tilinpäätöspäivältä yrityksen taloudellista asemaa ja tuloslaskelma kuvaa miten tulos on muodostunut tilikauden aikana. Liitetiedoissa eritellään ja täydennetään taseen sekä tuloslaskelman tietoja.

Tilikaudelta osan kirjanpitovelvollisista tulee laatia toimintakertomus (L 30.12.1997/1336). Toimintakertomus ei ole osa tilinpäätöstä, mutta sen vaatimukset laatimisen ja julkistamisen osalta ovat samankaltaiset kuin tilinpäätöksessä. Leppiniemi ja Kykkänen toteavat, että toimintakertomusta ei edellytetä mikro- ja pienyhtiöiltä. Mikroyrityksen määrittelyssä käytetään kolmea arvorajaa, joista yksi saa ylittyä tilinpäätöspäivänä. Arvorajat ovat seuraavat: taseen loppusumma 350.000€, liikevaihto 700.000€ tai tilikauden aika palveluksessa keskimäärin 10 henkilöä. Nämä arvorajat määritellään kirjanpitolaissa. Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja pysyy mikroyrityksen raja-arvojen sisällä. Leppiniemen ja Kykkäsen (s.42) mukaan tilinpäätöksen tärkein tehtävä on antaa riittävä ja oikea kuva yrityksen taloudellisesta asemasta. Kirjanpitoa sekä tilinpäätöstä laadittaessa on hyvä ottaa huomioon veronäkökulma (Leppiniemi & Walden 2019, 76).

### 3.3 Verotus

Verotus- ja kirjanpitosäännökset ovat Suomessa pääasiassa erillisiä sekä itsenäisiä (Leppiniemi ja Kykkänen 2019, 175). Tuloverotus sekä arvonlisäverotus kuitenkin pitkälle pohjautuvat kirjanpitoon sekä tilinpäätökseen. Kirjanpidon sekä tilinpäätöksen luotettavuutta ja oikeellisuutta arvioidaan myös verotarkastuksessa. Tomperi (2019, 46) kirjoittaa osakeyhtiöiden olevan itsenäisiä verovelvollisia. Yhteisöjen tulovero on 20% verotettavista tuloista.

Verotettava tulo lasketaan osakeyhtiön tulonlähteittäin (Syventävät vero-ohjeet: Osakeyhtiön tuloverotus 2020). Verotettava tulo muodostuu verovuoden tuloista, joista on vähennetty verovuoden menot sekä aikaisempien verovuosien vahvistetut tappiot. Jos tulot ovat suurempia kuin menot, syntyy verotettavaa tuloa. Jos taas tulot ovat pienemmät kuin menot, syntyy verovuodelta tappiota. Tulolähteitä osakeyhtiöllä voi olla kaksi: elinkeinotoiminnan tulolähde sekä maatalouden tulolähde. Elinkeinotoiminnan tulolähteeseen lasketaan kaikki muut paitsi maatalouden toiminta. Tulolähteen tulos tai tappio verovuoden aikana lasketaan siten, että tulolähteen veronalaisesta tulosta vähennetään tulolähteen vähennyskelpoiset menot. Verotettavan tulon laskeminen pohjautuu kirjanpitoon. Vahvistetut tappiot voidaan vähentää seuraavan kymmenen verovuoden aikana.

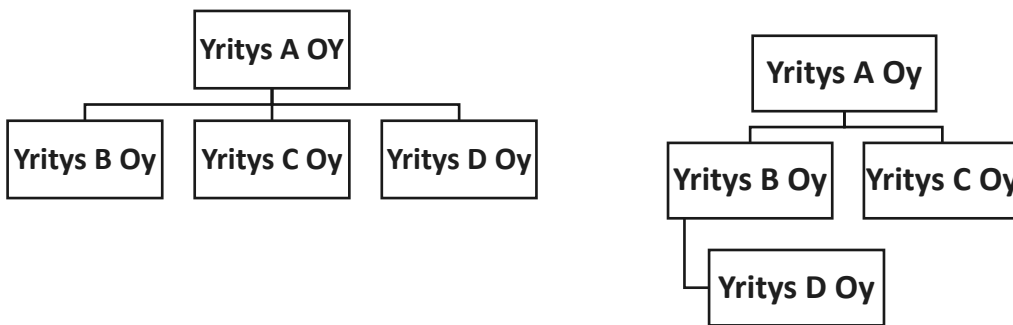
Leppiniemi ja Walden (2019, 141) kirjoittavat yritysrakenteen suunnittelun olevan osa strategista verosuunnittelua. Toimiminen konsernina, yhtenä yrityksenä tai väljempänä yritysryhmänä on strateginen valinta verosuunnittelussa. Strateginen verosuunnittelu tarkoittaa pysyvämpiä ratkaisuja, joiden uudelleen suunnittelu on haastavampaa. Suurempien ratkaisujen yhteydessä kuten yritysrakenteen suunnittelussa on hyvä laatia toimintasuunnitelma, joka on kirjallinen, aikataulutettu sekä vastuultaan jaettu. Kirjallisen suunnitelman avulla voidaan varmentua kaikkien näkökulmien huomioiminen sekä perustelu. Leppiniemi ja Walden (2019) nostavat esiin riskienhallinnan sekä toiminnan laadun suunnittelun osana strategista verosuunnittelua. He huomauttavat myös suurten päätösten olevan ainutkertaisia, joihin yrittäjillä ei ole rutiinia. Tämä korostaa suunnittelun merkitystä.

## 4 KONSERNI

Kirjanpitolain (L 30.12.1997/1336) mukaan konserni tarkoittaa kahden tai useamman yrityksen muodostumaa taloudellista kokonaisuutta. Konsernissa yhdellä yrityksellä on määräysvalta muihin konserniin kuuluviin yrityksiin (L 30.12.1997/1336). Yritystä, joka käyttää määräysvaltaa kutsutaan perinteisesti emoyhtiöksi ja yritystä, johon määräysvaltaa käytetään, kutsutaan tytäryhtiöksi (L 30.12.1997/1336). Yhdessä emoyhtiötä sekä tytäryhtiötä kutsutaan konsernin konserniyrityksiksi.

Määräysvallalla kirjanpitolaissa (L 30.12.1997/1336) tarkoitetaan tilannetta, jossa kirjanpitovelvollisella on enemmän kuin puolet kohdeyrityksen kaikkien osakkeiden tai osuuksien tuottamista äänimääristä. Määräysvalta voi syntyä äänen enemmistöllä tai jos kirjanpitovelvollisella on oikeus nimittää tai erottaa enemmistö jäsenistä kohdeyrityksen hallituksessa tai kirjanpitovelvollinen muuten tosiasiallisesti käyttää määräysvaltaa kohdeyrityksessä. (L 30.12.1997/1336).

Kirjanpitolaissa tarkoitettu konserni muodostuu vain, kun kirjanpitovelvollinen käyttää määräysvaltaa. Luonnollisen henkilön, esimerkiksi yrittäjän, omistaessa usean eri yhtiön suoraan tai käyttäessä suoraan määräysvaltaa ei kirjanpitolain mukainen konsernimääritelmä täyty ja konsernia ei synny. Jotta määräysvalta täyttyy, tulee yrittäjän käyttää määräysvaltaa niin sanotun emoyhtiön kautta. Luonnollisella henkilöllä ei siis voi olla suoraan määräysvaltaa vaan määräysvaltaa käyttää kirjanpitovelvollinen eli yhtiö. Määräysvaltaa määriteltäessä luonnollisten henkilöiden omistussuhteet tulee huomioida. Määräysvalta selvitetään tosiasiallisen määräysvallan avulla, jolloin vähemmistöomistajana olevat, kuten esimerkiksi toimitusjohtaja huomioidaan määräysvaltaa määriteltäessä. (Honkamäki ym. 2016, 14.)  
Konsernisuhde voi olla välillinen tai välitön (Koski & Sillanpää 2020). Välillinen konsernisuhde tarkoittaa, että emoyhtiö omistaa tytäryhtiön kautta toisen tytäryhtiön. Välitön konsernisuhde tarkoittaa, että emoyhtiö omistaa suoraan kaikki tytäryhtiönsä. Seuraavassa kuviossa esitetään välillisen ja välittömän konsernisuhteen eroavaisuus.



Kuvio 1. Välitön ja välillinen konsernisuhde

### Pienkonserni

Pienyrityksen raja-arvot määritellään kirjanpitolaissa (L 30.12.1997/1336) seuraavasti:

1. Taseen loppusumma 6 000 000 euroa;
2. liikevaihto 12 000 000 euroa;
3. tilikauden aikana palveluksessa keskimäärin 50 henkilöä.

Konserni voidaan määritellä pienkonserniksi kirjanpitolaain (L 30.12.1997/1336) mukaan, jos enintään yksi 4§:ssä säädetyistä raja-arvoista täyttyy. Toimeksiantaja täyttää pienkonsernin määritelmän. Tietyin ehdoin pienkonsernin ei tarvitse laatia konsernitilinpäätöstä. Konsernitilinpäätöksen laatimisvelvollisuudesta on kirjoitettu enemmän seuraavan otsikon alla.

#### 4.1 Konsernitilinpäätös

Konsernitilinpäätöksen tarkoitus on antaa oikea ja riittävä kuva konsernin muodostamasta taloudellisesta kokonaisuudesta siten, kuin se olisi yksi oma yritys (Honkamäki ym. 2016, 16). Konsernitilinpäätös muodostetaan siten, että taseet ja tuloslaskelmat yhdistellään ja niistä vähennetään sisäiset erät sekä sisäiset omistukset eliminoidaan. Olennaista konsernitilinpäätöksen lukijalle on tilinpäätöksen esittämät varat sekä velat. Lukijan kannalta vähemmän olennaista on, miten varat ja velat jakautuvat konserniyhtiöiden välillä.

Konsernitilinpäätös sisältää konsernitaseen, konsernituloslaskelman ja edellä mainittujen liitteenä ilmoitetut tiedot (Tomperi 2013, 166). Konsernitilinpäätös laaditaan emoyhtiön tilinpäätöspäivänä, sillä konsernitilinpäätös on emoyhtiön tilinpäätöksen osa. Konsernitilinpäätös laaditaan konserniyhtiöiden taseiden ja tuloslaskelmien sekä näiden liitetiedostojen yhdistelmänä. Konsernitilinpäätöksen liitteeksi ei tarvitse laatia erillistä toimintakertomusta. Konserniyhtiöstä esitetään lain vaatimat tiedot emoyhtiön toimintakertomuksessa. Konsernitilinpäätöksestä laaditaan tase-erittely, josta selviää konserniyhtiöiden tilinpäätösten yhdistely.

Konsernituloslaskelman tulee esittää konsernin tulos, kun tuloksesta on vähennetty sisäiset tulot ja kulut, sisäinen voitonjako, konserniyhtiöiden taseisiin aktivoituneet sisäiset katteiden vähennykset ja lisäykset tilikauden aikana sekä tytäryhtiöiden tuloksesta vähennetty ulkopuolista omistusta vastaavat osuudet (Tomperi 2013, 166). Konsernitase esittää konsernin oman pääoman tiettyjen vähennysten jälkeen. Näitä vähennyksiä ovat konserniyhtiöiden keskinäiset velat, saamiset ja ulkopuolisten omistusta vastaavat osuudet tytäryhtiöissä on erotettu omaksi eräksi konsernitaseessa (Tomperi 2013, 167).

Osakeyhtiölakia (L 21.7.2006/624) on muutettu 1.1.2016 EU-direktiivien vaatimuksesta siten, että pienkonsernit ovat vapautettuja konsernitilinpäätöksestä. Tätä lievennystä toteutetaan sellaisiin konsernitilinpäätöksiin, joita laaditaan 2016 jälkeen alkavien tilikausien osalta. (Rekola-Nieminen 2016, 180.) Mikäli pienkonsernin yksikin yhtiö on yleisen edun kannalta merkittävä yhteisö tai julkinen osakeyhtiö, tulee konsernitilinpäätös laatia. Tämän lisäksi on huomioitava erityislainsäädäntö, jotka saattavat edellyttää konsernitilinpäätöksen laadintaa. Erityislainsäädäntöä on esimerkiksi säätiölaissa sekä sijoituspalvelutyriyksiä koskevassa lainsäädännössä. (Honkamäki ym. 2016, 17). Kirjanpitolaissa (L 30.12.1997/1336) määrätään, että pörssiyhtiöiden tulee laatia konsernitilinpäätös kansainvälisiä tilinpäätösstandardeja noudattaen. Kirjanpitolain mukaan myös muut kirjanpitovelvolliset voivat laatia oman konsernitilinpäätöksensä noudattaen kansavälisiä tilinpäätösstandardeja näin halutessaan. Osakeyhtiölain (L 21.7.2006/624) mukaan konsernitilinpäätös on laadittava, jos yritys aikoo jakaa osinkoja.

Mäki (2016) toteaa vapaaehtoisen konsernitilinpäätöksen laatimisen olevan suositeltavaa monessa tilanteessa, vaikka pienkonsernin ei ole pakko sitä laatia. Konsernitilinpäätös on

suositeltavaa laatia, että yrityksen johdolla, omistajilla sekä rahoittajilla on mahdollisuus saada selville kokonaisnäkemys konsernin taloudellisesta tilasta. Esimerkiksi pienkonsernissa, jossa toimii kolme osakeyhtiötä, yhtiöiden omat tilinpäätökset eivät anna riittävän selkeää kuvaa konsernin taloudellisesta tilasta. Konsernitilinpäätöksen avulla voidaan nähdä missä ollaan nyt ja mihin ollaan menossa. Honkamäen ym. mukaan (2016, 103) konsernitilinpäätöksen laadintatavan valintaan vaikuttavat konsernin rakenne, laajuus sekä onko kyseessä pörssiyritys. Konsernitilinpäätöksen laadinnassa käytetään yleensä erillisjärjestelmiä.

Kirjanpitoaissa (30.12.1997/1336) määrätään, että rahoituslaskelma on aina laadittava osana tilinpäätöstä, mikäli emoyhtiön tulee kirjanpitolain mukaisesti laatia konsernitilinpäätös. Honkamäen ym. (2016, 260) mukaan rahoituslaskelman merkitys on kasvussa useissa yrityksissä. Heidän mukaansa rahoituslaskelma antaa lisätietoa ulkopuoliselle tilinpäätöksen lukijalle yrityksen taloudellisesta kehityksestä. Kirjanpitoasetuksen (A 30.12.1997/1339) mukaan rahoituslaskelma esitetään kolmijakoisena; liiketoiminnan, investointien ja rahoituksen rahavirtoina. Kirjanpitoasetuksen mukaan liiketoiminnan rahavirran avulla voidaan osoittaa kirjanpitovelvollisen kykyä tuottaa rahavaroja toimintaedellytysten säilyttämiseen, maksaa tuottoa oman pääoman sijoittajille, lainojen takaisin maksuun sekä uusien investointien tekemiseen. Investointien rahavirran kautta voidaan osoittaa rahavirtojen käyttö tulevien rahavirtojen kerryttämiseen pitkällä aikavälillä. Rahoituksen rahavirta kertoo oman sekä vieraan pääoman välisen muutoksen tilikauden aikana.

Konsernin rahavirtalaskelma voidaan laskea konsernin tuloslaskelman ja taseen perustella tai konserniyhtiöiden rahavirtalaskelmien yhdistelmänä. Honkamäen ym. (2016, 262) mukaan rahavirtalaskelmien yhdistelmä on harvinaisempi käytäntö, mutta voi olla helpompi ratkaisu selkeässä ja pienessä konsernissa. Molempia tapoja käyttäen tietoja joudutaan täydentämään ja lisätietoja keräämään. Yksinkertaisten konserniyhtiöiden rahavirtalaskelmat summataan yhteen, jonka jälkeen yhdistelmästä vähennetään konsernin sisäiset rahavirrat.



## 4.2 Konserniverotus

Lähtökohtana konsernin tuloverotukselle Suomessa on periaate konserniin kuuluvien yhtiöiden erillisyydestä (Kukkonen & Walden 2016, 17). Tämä tarkoittaa sitä, että pääsääntöisesti konserniin kuuluvien yhtiöiden tulos sekä verot lasketaan kunkin yhtiön kohdalta erikseen. Vaikka konsernin muodostamasta taloudellisesta kokonaisuudesta laadittaisiin kirjanpitolain määrittelemä konsernitilinpäätös, ei konsernia pidetä erillisenä verotettavana yksikkönä. Tulot ja menot syntyvät tietyn konserniyhtiön nimissä liittyen sen toimintaan. Tilanne kuitenkin muuttuu, jos tulot tai menot eivät jostain syystä kohdistu oikealla tavalla. (Kukkonen & Walden 2016, 17–18.)

Leppiniemen ja Waldenin (2019, 442) mukaan verotus ei ole riskienhallinnan näkökulmasta neutraali sen suhteen, otetaanko riski emoyhtiössä vai tytäryhtiössä. Emoyhtiö ei voi pääsääntöisesti vähentää tytäryhtiöosakkeiden arvonalentumista elinkeinoverolain mukaan. Emoyhtiö kuitenkin voi vähentää omat tappionsa verotuksessa. Täten Leppiniemi ja Walden (s. 442) toteavat verotuksen kannustavan siihen, ettei tytäryhtiössä ole kannattavinta harjoittaa riskienalaista liiketoimintaa.

## 4.3 Konserniavustus

Konserniavustus perustuu erityissäännökseen, joka tarkoittaa elinkeinoverolain (L 21.11.1986/825) mukaisen tuloksen tasaamista konserniyhtiöiden välillä. Konserniavustuslain mukaisten edellytysten täytyessä samaa konsernia olevat osakeyhtiöt tai osuuskunnat voivat vastikkeettomasti antaa tai vastaanottaa toiselta yhtiöltä suorituksen eli konserniavustuksen. Konserniavustusta voidaan jakaa emon sekä tytäryhtiöiden välillä molempiin suuntiin. Myös sisaryhtiöiden välillä voidaan jakaa konserniavustusta. Konserniyhtiöiden on annettava konserniavustuksistaan tiedot veroilmoituksissaan. Konserniavustuksen saajalle konserniavustus on veronalainen tulo ja antajalle vähennyskelpoinen meno. (Kukkonen & Walden 2016, 151.)

Koska konsernissa toimivia yhtiöitä verotetaan itsenäisesti verovelvollisina, tulokseen perustuvan verotuksen laskeminen erikseen voi johtaa raskaampaan verotukseen, kun jos liiketoimintaa harjoitettaisiin yhtenä yhtiönä. Näin olisi esimerkiksi tilanteessa, jossa konsernin yksi yhtiö toimii tappiollisesti ja toinen voitollisesti. Verotuksessa laki

konserniavustuksesta tekee mahdolliseksi konsernissa toimivien osakeyhtiöiden sekä osuuskuntien tulojen tasaamisen määrättyin edellytyksin. Maksamalla konserniavustusta voitollisesti toimiva yhtiö voi pienentää verotettavaa elinkeinotoiminnan tuloaan. Saadulla konserniavustuksella elinkeinotoiminnan tulos kasvaa ja mahdollinen tappio pienenee. (Syventävät vero-ohjeet: Konserniavustus 2020.)

Konserniavustuslain (L 21.11.1986/825) soveltamisalue on tiukasti säännelty ja laissa esitettyjen edellytysten tulee täytyä. Kun kaikki seuraavista edellytyksistä täyttyvät, on konserniavustuslain mukaan annettu konserniavustus vähennyskelpoinen verotuksessa (Kukkonen & Walden 2016, 152):

1. **Liiketoiminta:** Avustuksen saajan sekä antajan tulee olla liiketoiminnanharjoittajia ja konserniavustus annetaan liiketoiminnan harjoittamiseen. (2§)
2. **Yhtiömuoto:** Konserniavustuksen antajan sekä saajan tulee olla osakeyhtiöitä tai osuuskuntia. Yhtiöt eivät saa olla talletuspankkeja eikä luotto-, vakuutus- tai eläkelaitoksia (§7)
3. **Kotimaisuus:** Konserniavustuksen antajan ja vastaanottajan tulee olla kotimaisia osakeyhtiöitä tai osuuskuntia. (§3)
4. **Omistusosuus:** Emoyhtiön tulee omistaa yksin tai yhdessä tytäryhtiöiden kanssa vähintään yhdeksän kymmenesosaa välillisesti tai välittömästi tytäryhtiön osakepääomasta tai osuuksista. (§3)
5. **Tulosvaikutus ja kirjanpitosidonnaisuus:** Konserniavustus tulee merkitä sekä saajan että antajan kirjanpitoon (5§). Konserniavustus annetaan muuna kuin pääomasijoituksena ja avustus käsitellään vähennyskelpoisena kuluna antajalle sekä saajalle veronalaisena tulona vastaavana verovuonna. (2§ ja 4§). Pykälässä 6 määrätään, että konserniavustus ei saa ylittää elinkeinotoiminnan tulosta ennen konserniavustuksen vähentämistä. (L 21.11.1986/825)
6. **Omistusaika ja tilikausi:** Konserniavustuksen antajan ja saajan tilikausien tulee päättyä samanaikaisesti sekä konsernisuhteen tulee olla kestänyt koko verovuoden ajan. (§7)

Tomperi kirjoittaa (2019, 223) konserniavustuksen olevan vaihtoehto osingonjaolle. Konserniavustus on nopea keino siirtää tulosta konserniyhtiöiden välillä. Osingonjako

tapahtuu vain tytäryhtiöstä emoyhtiölle, mutta konserniavustuksen voi antaa emo- tytär- tai sisaryhtiö. Konserniavustus on kuitenkin osingonjakoa rajatumpaa, koska konserniavustus määritellään tiukasti laissa. Järvenoja kertoo (2006) konserniavustuksen olevan saajalleen veronalaista tuloa, mutta osinko on verovapaata tuloa. Konserniavustuksen avulla voidaan saada verohyötyä, jos saajayhtiön toiminta on tappiollista. Konserniavustuksen avulla tuloja ei voida kuitenkaan siirtää ulkomaiselle konserniyhtiölle, mutta osingonjanon avulla voidaan. Järvenojan mukaan huomioitavaa on myös, että konserniavustusta voidaan jakaa vain kuluvan tilikauden tulosta, mutta osingonjaossa voidaan huomioida myös aikaisempien tuottamat voitot.

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Kappaleessa esitetään tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä sekä analyysimenetelmä. Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmä on valittu sen perusteella, että tutkimus on teoreettinen ja tutkittava kohde on yksi yritys. Opinnäytetyön tavoitteena on ratkaista toimeksiantajan käytännön ongelma.

### 5.1 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ratkaista käytännönongelma sekä saada muutos aikaan. Käytännön ongelmana tutkimuksessa on sopivan yritysrakenteen löytäminen liiketoiminnan laajentumiselle. Kehittämistutkimus on muutokseen pyrkivä tutkimusmuoto (Kananen 2017, 10). Kehittämistutkimus ei kuitenkaan ole oma tutkimusote. Kehittämistutkimus voi olla kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistelmä tai vain kvalitatiivinen tutkimus. Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tässä tutkimuksessa kehittämistutkimuksen kohteena on yritys rakenne.

Tutkimus toteutetaan case- eli tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus kuuluu osaksi kvalitatiivista tutkimusperinnettä (Aaltio [3.9.2020]). Tapaustutkimusta on käytetty paljon liiketaloustieteen tutkimusmenetelmänä tutkittaessa yrityksiä sekä organisaatiokäyttäytymistä. Tutkimusmenetelmässä tärkeää on linkittyminen aikaisempaan teoriapohjaan. Tutkimuksen tavoite on tutustua yrityksen nykytilaan ja arvioida sopivaa rakennetta laajentamisesta.

Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa yksityiskohtaistietoa yritykselle liiketoiminnan laajentamisesta. Tutkimusmenetelmän avulla tutustutaan yritys rakenteeseen ja tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa teoreettista tietoa yrittäjille yritys rakenteen valinnasta. Tapaustutkimuksessa tutkittava joukko on suppea ja täten sopiva menetelmä tälle opinnäytetyölle (Jyväskylän yliopisto Koppa 2015). Tutkimuksen tarkoitus on havainnollistaa yrittäjille liiketoiminnan laajentamiseen liittyviä seikkoja. Tutkimuksen tavoitteena on auttaa yrittäjiä ymmärtämään mitä yritys rakenteen valinnassa tulee ottaa huomioon sekä mihin se vaikuttaa.

## 5.2 Tutkimuksen analyysimenetelmät

Laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmänä voidaan käyttää aineisto- tai teorialähtöistä tulkintaa (Kananen 2015, 93). Aineistolähtöinen tulkinta tapahtuu puhtaasti aineiston pohjalta. Laadullisen tutkimuksen aineistoja voidaan tulkita usealla tavalla, joka selittää sen, että tulkintoja voi olla paljon. Laadullisen tutkimuksen aineistoja voidaan tulkita seuraavasti: ilmiön tai tekijöiden määrät, ilmiön esiintymisyhteydet, toimintamallit, rakenteet sekä tiheä ja hyvä kuvaus ilmiöstä. Analyysin tekemisessä on olennaista perustella valintoja (KAMK [2.12.2020]). Analyysi yleisesti etenee prosessimaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että aineiston tulkinta ja jäsentely tapahtuvat rinnakkain. Tutkimusaineiston analysoinnin apuvälineenä käytetään koodausta. Koodauksen avulla merkitään aineistoista kiinnostavia ja merkittäviä asioita. Avoimella koodauksella tarkoitetaan aineistolähtöistä analysointia ja valikoiva koodaus teorialähtöistä analysointia. Aineistolähtöinen koodaus pyrkii käsitteiden luomiseen, mallin tai jopa teorian luomiseen. Teorialähtöisessä koodauksessa päämääränä on teoretisoida asioita. Teorialähtöisen koodauksen tavoite on tuottaa sisältöä etukäteen muodostettuihin teemoihin.

Tässä tutkimuksessa tutkimustulosten tulkintaa varten on haastateltu tilintarkastajaa sekä itse yrittäjiä. Tutkimuksen analysointi on toteutettu teorian luokittelulla ja jäsentelyllä aiheiden ja teemojen perusteella. Kantavana teemana tutkimuksessa on kannattavuus ja riskienhallinta, joiden perusteella tutkimus tulokset on jäsenneilty. Tutkimus tuloksien analysointi tehtiin jäsennelemällä teoritietoa haastatteluissa saatujen tulosten kanssa. Tutkimus tulosten analysoinnissa aineistoa on analysoitu sekä aineisto- että teorialähtöisesti. Alkuvaiheessa analysointi tapahtui aineistolähtöisesti, mutta aineiston kertyessä analysointi oli teorialähtöistä. Aineiston analysoinnilla pyritään löytämään määrättyjen teemojen avulla vastauksia tutkimusongelmaan.

## 5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja lähdekritiikki

Validiteetti saa usein enemmän huomiota laadullisessa tutkimuksessa, kun reliabiliteetti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Validiteetilla (Hiltunen 2009) mitataan tutkimuksen sekä tutkimustulosten pätevyyttä. Validiteetilla voidaan mitata esimerkiksi, miten hyvin tutkimuskysymysten asettelu onnistunut. Validiteetilla voidaan ottaa kantaa

tutkimuksen teoreettiseen lähestymistapaan. Validiteetin avulla voidaan mitata, onko tutkimuksessa käsitelty oikeita käsitteitä.

Tässä tutkimuksessa on keskitytty teoreettisen tiedon sisäistämiseen. Tutkimus on toteutettu keräämällä useista lähteistä teoreettista tietoa. Laajasti kerätyn aineiston myötä on tavoiteltu syvällistä ymmärrystä tutkittavaan aiheeseen. Käsitteiden ymmärtäminen sekä määrittely ovat tässä tutkimuksessa merkitykselliset. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa dokumentointi. Tässä opinnäytetyössä käytetyt lähteet sekä lähteiden oikeanlainen merkitseminen lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Teoreettisen viitekehyksen luotettavuutta lisää monipuolinen lähteiden käyttö. Lähteet ovat pääasiassa ammattikirjallisuutta, oppikirjoja sekä lakeja. Lähteitä valittaessa on kiinnitetty huomiota lähteiden ajantasaisuuteen. Tutkimusaineistoissa on suoria viittauksia lakiin, joka puolestaan lisää lähteiden oikeellisuutta ja luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta lisää tilintarkastajan haastattelu.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Kappale tiivistää aikaisemmin työssä esiteltyä teoriaa ja vertaa yritysrakenteita keskenään. Luku sisältää toimeksiantajayrityksen yrittäjien ja tilintarkastajan haastattelun. Haastattelussa toimeksiantajan kanssa on keskusteltu yrityksen nykytilasta niin taloudellisesti kuin liiketoiminnallisesti. Toimeksiantajia pyydettiin pohtimaan missä he näkevät yrityksen olevan vuoden päästä sekä viiden vuoden päästä. Haastattelussa nostettiin esiin myös liiketoiminnan laajentamiseen vaikuttavia seikkoja. Tilintarkastajan haastattelussa kysyttiin konsernirakenteen hyötyä ja haittoja pienkonsernin näkökulmasta. Tilintarkastajan kanssa keskusteltiin konsernirakenteen valintaan vaikuttavista asioista. Tilintarkastajan haastattelulla opinnäytetyöhön haettiin asiantuntijan näkökulmaa aiheeseen.

### 6.1 Alustus yritysrakenteiden vertailuun

Yritysrakenteen valinta on aina yritys- ja tapauskohtaista. Yritysrakennetta suunniteltaessa tulee huomioida yrityksen nykytila sekä pohtia uusia tavoitteita, joita yritysrakenteella halutaan saavuttaa. Tässä tutkimuksessa yritysrakenteen suunnittelulla halutaan toteuttaa riskienhallintaa. Riskienhallinnan näkökulmasta strateginen valinta on perustaa liiketoiminta erilliseen yhtiöön. Strategisella valinnalla haetaan riskienhallinnallista näkökulmaa, jolla kohdennetaan toimintaan liittyvät riskit kyseiseen yhtiöön. Valinnalla halutaan saavuttaa selkeä rakenne sekä rajoittaa yritykseen kohdistuvat asiat oikean yhtiön alle. Täten esimerkiksi yrityksen tavoitteet sekä strategiat voidaan määrittää sekä seurata tavoitteiden täyttymistä yhtiöittäin.

Yrityksen toimintamuodot ovat jo itsessään tilinpäätös- ja verosuunnittelua. Tilinpäätöksen tuottama tieto yrityksen taloudellisesta asemasta on sekä yrittäjille itselle, mutta myös yrityksen sidosryhmille tärkeää tietoa toiminnasta. Sidosryhmiä ovat esimerkiksi rahoittajat. Verotuksellisesti useassa yrityksessä toimiminen saattaa laskennallisesti lisätä verovelvollisen taakkaa, kun jokaista yhtiötä verotetaan itsenäisenä yksikkönä. Tilinpäätös- ja verosuunnittelua voidaan toteuttaa yksittäisissä yrityksissä yritys muodosta riippumatta.

Rakenteen hyödyntämisenä tulevaisuudessa voidaan pitää esimerkiksi verosuunnittelua tai yrityskauppaa. Merkittävä huomioitava asia on omistajuussuhteet. On yrityskohtaista, kuinka yritykset halutaan omistaa. Konsernirakenteen muodostumiseen vaikuttaa, kuka omistaa yrityksen. Tämän vuoksi omistajuussuhteiden pohdinta on merkittävää yritysrakennetta suunniteltaessa. Kannattavuuden näkökulmasta edellä mainitut asiat ovat merkittäviä. Kannattavuuden näkökulmasta tulee arvioida yritysrakenteen tarjoamaa mahdollisuutta verosuunnitteluun verrattuna rakenteen tuomiin kustannuksiin.

### 6.1.1 Yrityksen lähtötilanteen kartoitus

Tässä kappaleessa esitetään yrittäjien haastatteluissa saatuja vastauksia. Haastattelussa kartoitettiin yrityksen nykytilannetta sekä tulevaisuuden suunnitelmia. Haastattelun avulla on selvitetty, miksi liiketoiminnan laajentamiseen on päädytty.

Toinen yrittäjistä haastattelussa kertoo ensimmäisen tilikauden olleen kokeilua sekä tutustumista yrittäjyyteen. Keskustelussa nousi vahvasti esiin, että nykyinen toiminta on alusta alkaen haluttu pitää sivutoimisena liiketoimintana, jonka kautta valmistaudutaan laajemman toiminnan harjoittamiseen. Molemmat yrittäjät ovat toimineet sivutoimisina yrittäjinä ensimmäisen tilikauden ajan. Liiketoiminnan laajentamisen myötä aikaa tulee resursoida enemmän uuteen toimintaa, jonka kautta siirtyminen päätoimiseksi yrittäjäksi tuntuu luonnolliselta. Päätöstä liiketoiminnan laajentamisesta on suunniteltu pidempään ja tavoite laajentamiselle on tulojen vakiinnuttaminen. Keskustelussa yrittäjän kanssa esiin nousi, että liiketoiminnan laajentamisen myötä seuraavan tilikauden realistinen tavoite on työllistää vähintään toinen yrittäjistä täyspäiväisesti. Toinen yrittäjistä toteaa nykyisen toiminnan olevan liian pientä päivätyöksi, mutta liian suurta sivutoimiseksi yrittäjyydeksi. Tämän vuoksi yrittäjät kokevat, että yritys elää murroksessa, joka vuoksi uutta toimintaa on lähdetty suunnittelemaan.

Nykyisen liiketoiminnan myötä yrittäjien liiketoimintaosaaminen sekä tietämys yritystoiminnasta on kasvanut. Tällä hetkellä yrittäjät huolehtivat itse taloushallinnosta sekä kirjanpidosta. Tämän myötä liiketoimintaosaaminen on kehittynyt ensimmäisen tilikauden aikana. Liiketoiminnan laajentaminen lisää motivaatiota ottaa selvää erilaisista vaihtoehdoista tulevaisuudessa. Toimeksiantajayrityksen tavoite on kehittää yrityksen



toimintaa vakaammaksi tulonlähteeksi, joka puolestaan lisää sitoutumista yrityksen toimintaan. Hallinnollisten asioiden lisäksi myös myyntiin sekä markkinointiin tulee resursoida tulevaisuudessa enemmän aikaa. Haastattelussa nousi esiin, ettei ensimmäisen tilikauden aikana ole juurikaan resursoitu markkinointiin. Haastattelun pohjalta voidaan tulkita tämän olevan kehitettävä liiketoiminnan osa-alue.

### 6.1.2 SWOT-analyysin hyödyntäminen yritys rakenteen suunnittelussa

Tässä luvussa käsitellään SWOT-analyysia keinona varmistua oikeasta valinnasta yritys rakenteelle. Yritys rakenteen suunnittelussa SWOT-analyysin avulla saadaan käsitys eri rakenteiden hyödyistä sekä mahdollista haitoista. Ennen varsinaisen liiketoimintasuunnitelman tekoa on hyvä pohtia SWOT-analyysin muotoon vaihtoehdot yritys rakenteista. Seuraavissa taulukoissa on esitetty sekä konsernirakenteesta että kahdesta erillisestä osakeyhtiöstä yritys rakenteena tehty SWOT-analyysi. Analyysi perustuu teoriaosuudessa kerättyyn tietoon.

Taulukko 2. SWOT-analyysi kaksi erillistä osakeyhtiötä

Kaksi erillistä osakeyhtiötä	
<p><b>Vahvuudet:</b> Selkeä rakenne, Taloudellisen tilan seuraaminen, Yrityskehittäminen yhtiöittäin, Riskienhallinta ja jakautuminen</p>	<p><b>Heikkoudet:</b> Kapeampi verosuunnittelun mahdollisuus, Varojen jakamisen veroseuraamukset, Kirjanpito- ja tilinpäätös kustannusten kasvu</p>
<p><b>Mahdollisuudet:</b> Rahoituksen hakeminen, Yritystoiminnan tuet, Toiminnan seuraaminen, Liiketoiminta osaaminen</p>	<p><b>Uhat:</b> Yhtiöiden myyminen/sulauttaminen, Raskas verotus, Tappiollinen toiminta</p>

Taulukko 3. SWOT-analyysi Konserni

<b>Konserni</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Vahvuudet:</b></p> Verosuunnittelun mahdollisuudet, Tulojen tasaaminen/ Varojen allokoiminen, Liiketoiminnan sekä riskien hajauttaminen yhtiöittäin	<p style="text-align: center;"><b>Heikkoudet:</b></p> Lisäkustannukset kirjanpidosta ja tilinpäätöksestä, Kirjanpidolliset sekä hallinnolliset lisävaatimukset, Raskas rakenne
<p style="text-align: center;"><b>Mahdollisuudet:</b></p> Rahoituksen hakeminen, Verotukselliset edut tulojen tasaamisena	<p style="text-align: center;"><b>Uhat:</b></p> Lainsäädännölliset lisävaatimukset, Kirjanpidolliset ja tilinpäätöksen vaatimukset, Raskas verotus, Kokonaiskustannusten kasvu

Edellä olevat SWOT-taulukot antavat kuvaa yritysrakenteista. Merkittävää on, että molemmissa rakenteissa on yhtäläisyyksiä sekä samoja vaikuttavia tekijöitä. Yhtäläisyyksiä tuloksessa selittää se, että molemmissa vaihtoehdoissa lähtökohta on sama eli molemmat rakenteet perustuvat tässä toimeksiannossa kahteen erilliseen osakeyhtiöön. Tämän myötä konsernirakenteessa tulee perehtyä syvällisemmin rakenteen velvollisuuksiin, jotta toiminnan aloittaminen sekä toimiminen on asianmukaista sekä osataan hyödyntää rakenteen etuja. Tilintarkastajalta saatujen kommenttien pohjalta voidaan todeta, että konsernirakenne voi olla edullinen vaihtoehto, jos rakennetta osataan hyödyntää. Rakenteen hyödyntämisellä tarkoitetaan esimerkiksi verosuunnittelun tarjoamia mahdollisuuksia. Konsernirakenteessa tämä tarkoittaisi esimerkiksi konserniavustuksen hyödyntämistä tulojen tasaamiseksi.

Merkittävää yhteinen tekijä on, että rakenteen suunnitteluun tulee käyttää aikaa. Tilintarkastajan mukaan raskas yritysrakenne voi vaikeuttaa itse liiketoiminnan harjoittamista. Tällainen tilanne voi syntyä, jos etukäteen ei ole osattu arvioida tulevia vaikutuksia. Esimerkiksi jos hallinnon ja johtamisen asettelu ei ole onnistunut ja erillisten yhtiöiden johtaminen on raskasta ja hitaasti kehittyvää.

Omistajuussuhteet ovat tulevaisuuden suunnittelussa merkittävässä roolissa. Aikaisemmin tutkimuksessa on todettu yritysrakenteen olevan strategista verosuunnittelua.

Alkuvaiheessa on hyvä pohtia yrityksen tulevaisuutta hieman pidemmällä, jotta voidaan harkita yritysraakenteiden hyötyjä sekä haittoja.

## **6.2 Kaksi erillistä osakeyhtiötä**

Tässä tutkimuksessa kaksi erillistä osakeyhtiötä olisivat yrittäjä omisteisia, joka on merkittävin eroavaisuus verrattavissa yritysraakenteissa. Aikaisemman yrityksen on mahdollista omistaa pieni osa uutta liiketoimintaa, mutta pääomistajina olisivat yrittäjät itse. Kahtena erillisen osakeyhtiönä toimiminen käynnistyisi liiketoimintasuunnitelman luomisella. Liiketoimintasuunnitelmassa määritellään omistajuussuhteet, liiketoiminnan tavoitteet sekä strategiat, joilla tavoitteisiin päästään. Liiketoimintasuunnitelmassa on hyvä määritellä yritysraakenteen valinta.

### **6.2.1 Kannattavuuden näkökulma**

Kannattavuuden arvioimisessa tässä tutkimuksessa avainasemassa on kulujen ja hyötyjen arvioiminen. Kun toimitaan kahtena erillisenä osakeyhtiönä, on myös kaksi erillään olevaa kirjanpitoa sekä tilinpäätöstä, kuten myös konsernin lähtökohtana on. Tämä tarkoittaa sitä, että kirjanpitoon sekä tilinpäätökseen kuluva aika sekä kustannukset lisääntyvät. Kahden osakeyhtiön kirjanpito sekä tilinpäätös voidaan vielä selkeään rakenteen vuoksi järjestää yrityksen sisäisesti. Vaikka aikaa kuluu hieman enemmän, ovat lisäkustannukset konsernirakenteeseen verrattuna matalammat. Kannattavuuden näkökulmasta matalammat lisäkustannukset ovat etu kahdessa erillisessä osakeyhtiössä.

Kirjanpidon perusteella voidaan toteuttaa tilinpäätös- ja verosuunnittelua. Verosuunnittelua on esimerkiksi yrityksen tuloksen jakaminen tai jakamatta jättäminen. Tästä esimerkkinä on tilikauden voiton jakamatta jättäminen, jotta kerrytetään omaa pääomaa tuleviin investointeihin. Kahden erillisen osakeyhtiön verosuunnittelumahdollisuuksia pidetään kapeampina sen vuoksi, että yhtiöiden välisiä tulontasauksia ei voida tehdä samalla tavalla, kuin konsernirakenteessa. Verosuunnittelua voidaan kuitenkin toteuttaa yhtiöittäin. Verosuunnittelun toteuttamisessa asiantuntija-avun käyttäminen on myös suositeltavaa. Toimeksiantajayritys todennäköisesti saavuttaa osakeyhtiöiden verosuunnittelulla paremman hyödyn, kuin mahdollisen konserniavustuksen kautta saadulla verohyödyllä.

Kahden erillisen osakeyhtiön hyöty on kevyt yritys rakenne, josta toimeksiantajalla on jo kokemusta. Kokemuksen myötä aikaa ja osaamista voidaan resursoida muuhun, kuin hallinnollisen rakenteen opetteluun. Taloudellisen tilanteen seuraaminen on selkeää omissa yhtiöissä toimittaessa. Tietyn toiminnan kannattavuuden laskeminen onnistuu oman kirjanpidon pohjalta. Yrityksen varat sekä velat ovat selkeästi erillään, kun liiketoiminta on hajautettu erillisiin yrityksiin. Yrityskeskittäminen tiettyjen toimintojen osalta mahdollista, kun toimitaan erillisissä yhtiöissä. Tulevaisuuden suunnitelmat on hyvä huomioida sopivaa yritys rakennetta valittaessa. Yksinkertaisen rakenteen vuoksi erillään toimivan liiketoiminnan myyminen on selkeää, jos tällainen tilanne tulee tulevaisuudessa toimeksiantajalle ajankohtaiseksi. Jos toimeksiantaja päätyy nyt kahteen erilliseen osakeyhtiöön, on tulevaisuudessa mahdollista muodostaa konserni yrityskaupan avulla. Tällainen menettely

### **6.2.2 Riskienhallinnan näkökulma**

Kahtena erillisenä osakeyhtiönä toimittaessa riskienhallinnan näkökulmasta riskit jakautuvat erilleen yhtiöiden välille. Yritysrakenteella tavoiteltiin riskien hajauttamista yhtiöittäin. Kahdella erillisellä osakeyhtiöllä päästään tilanteeseen, jossa yhtiöiden riskit kohdettavat vain tiettyyn yhtiöön. Täten voidaan todeta, että kahdella erillisellä osakeyhtiöllä päästään tavoitteeseen hajauttaa riskit omiin yhtiöihin vaarantamatta aikaisempaa liiketoimintaa.

Riskienhallinnan näkökulmasta riskin tasaaminen kahden erillisen osakeyhtiön välille tappiollisessa tilanteessa ei ole mahdollista. Tällä tarkoitetaan, ettei konserniavustuksen kaltaista taloudellista tukea ole mahdollista hyödyntää. Toimittaessa kahdessa erillisessä osakeyhtiössä taloudellinen auttaminen ei ole verotuksellisesti edullisin vaihtoehto.

### **6.3 Konserni**

Konsernirakenteessa aloittaminen tapahtuisi niin ikään liiketoimintasuunnitelman kautta. Konsernirakenteen suunnittelussa tulisi ottaa huomioon yritysten järjestely konsernissa, eli mikä yhtiö on emoyhtiö ja mikä tytäryhtiö. Liiketoimintasuunnitelmassa perustellaan, miksi yhtiöt on järjestelty tietyllä tavalla. Tämä on osa strategista tulevaisuuden suunnittelua, joka perustellaan liiketoimintasuunnitelmassa. Tilintarkastaja muistuttaa asiantuntija-avun

käyttämisestä konsernirakenteen suunnittelussa. Asiantuntijan avulla voidaan varmistua asianmukaisesta sekä oikeista menettelyistä. Tilintarkastaja korostaa suunnittelun tärkeydellä yrityksen etua. Asiantuntijan kanssa yhdessä suunniteltu konsernirakenne perustuu yritykselle optimaalisiin ratkaisuihin niin liiketoiminnallisesti kuin taloudellisesti. Täten voidaan varmistaa, että konsernirakenteen kokonaishyödyt ovat suuremmat kuin lisäkustannukset.

### 6.3.1 Kannattavuuden näkökulma

Kannattavuuden näkökulmasta hyödyn vertaaminen lisäkustannuksiin on merkittävää. Toimeksiantaja täyttää pienkonsernin määritelmän ja täten yritys ei ole velvollinen tuottamaan konsernitilinpäätöstä. Vapaaehtoinen konsernitilinpäätös on kuitenkin suositeltavaa tehdä vaikkei laki konsernitilinpäätöstä suoranaisesti edellytä. Konsernitilinpäätöksen avulla yrityksen taloudellista tilaa voidaan seurata koko konsernin osalta. Konsernitilinpäätös on tärkeä seurannan työkalu, jotta voidaan todeta konserniyhtiöiden tavoitteiden täyttyvän sekä seurata kehityksen suuntia. Vapaaehtoisen konsernitilinpäätöksen laatiminen antaa yrityksestä vastuullisemman kuvan. Konserniksi laajentuminen lisää yrityksen kustannuksia kirjanpidon ja tilinpäätöksen osalta. Tilintarkastajan mukaan konserniksi laajentumisessa on tärkeää huomioida kirjanpidolliset sekä hallinnolliset vaatimukset. Ennen laajentumista on hyvä varmistaa, että konserniksi siirtymisessä kirjanpidosta vastaava taho on riittävän ammattitaitoinen sekä kokenut, että muutos sujuu asianmukaisesti.

Konsernirakenne voi olla yrityksen johtamisen kannalta hyvä vaihtoehto. Konsernirakenteessa kaikkien yritysten osalta luodaan yhtenäinen suunta, mihin konsernia ollaan viemässä. Konsernirakenteessa on mahdollista yksittäisen yhtiön kehittäminen kohti omia tavoitteitaan sekä kehittää yrityksen toimintaa itsenäisenä. Yhtiön kehittäminen vaatii yritysjohtolta osaamista. Jos kaikki liiketoiminta tapahtuisi yhden osakeyhtiön alla, ei tämä olisi täysin mahdollista ja tällöin laajan usealla toimialalla toimivan yrityksen on vaikeampi kehittää eri toimintojaan.

Konsernirakenteesta mahdollisesti verotuksessa saatava hyöty on konserniavustus. Hyöty konkretisoituu varsinaisesti, jos jokin konserniyhtiöistä tekee tappiota. Konsernin sisäisesti

annettavan konserniavustuksen myötä voidaan saavuttaa tappiutilanteessa verotuksellinen hyöty. Voitollisessa tilanteessa konsernirakenteen myötä yrityksen verotus saattaa olla raskaampaa ja tällöin konsernirakenteen verotuksellista hyötyä ei synny. Tasaista tulosta tehtäessä tuloja ei tarvitse tasata, jolloin konserniavustuksesta saatava verohyöty jää saamatta. Konserniavustuksesta saatava hyötyä mahdollistaa hieman laajemman verosuunnittelun osakeyhtiöön verrattuna. Tämän hyötysuhteen arvioiminen on yrityskohtaista ja tässä tapauksessa arvioiminen on hankalampaa, koska uutta toimintaa ei ole vielä käynnistetty, jolloin toiminnan tuloksen arvioiminen on haastavaa. Konserniavustuksen hyötyjä pohdittaessa on hyvä muistaa, että konserniavustusta koskevan lainsäädännön soveltamisala on tiukasti säännelty. Tämä tarkoittaa sitä, että konserniavustusta ei voida aina antaa ja täten hyöty jää saamatta.

Konsernirakenteesta voidaan hyötyä tilanteessa, jossa yksi konsernin yrityksistä halutaan myydä. Erillisen liiketoiminnan myyminen oman kirjanpitoarvon perustella on selkeää. Yrityksen arvon määrittäminen sekä omistuksien määrittäminen tapahtuu selkeämmin oman kirjanpidon perusteella. Yhden yrityksen alla toimivan liiketoiminnan arvottaminen on haastavampaa sekä saattaa aiheuttaa tulevaisuudessa ristiriitaisia tilanteita markkinoilla toimimiseen. Tilintarkastaja mainitsee tytäryhtiön verovapaasta myymisestä, jos tytäryhtiö halutaan tulevaisuudessa myydä. Vuoden 2004 verouudistuksen myötä tietyin edellytyksin tytäryhtiö voidaan myydä verovapaasti. Tilintarkastajan mukaan tämä on hyvä huomioida, jos yrityksen tavoite on kasvattaa tytäryhtiön toiminta tiettyyn pisteeseen, jonka jälkeen tytäryhtiö myydään. Yritysrakenteen suunnittelussa tulevaisuuden suunnittelu on tärkeää. Esimerkiksi, jos yksi konserniyhtiöistä halutaan myydä, on merkittävää kustannusten kannalta, että yhtiö olisi tytäryhtiö. Konsernin emoyhtiön myymisestä todennäköisesti aiheutuisi lisäkustannuksia. Konsernirakenteessa yhtiöiden järjestämistä konsernin sisällä on hyvä pohtia. Konsernirakennetta suunniteltaessa tulee miettiä, mistä yhtiöstä tulee emoyhtiö ja mistä tytäryhtiö.

Konsernia koskevassa päätöksenteossa vähemmistöosakkaat tulee huomioida. Vähemmistöosakkaat voivat tilintarkastajan mukaan tehdä konsernirakenteesta haastavan, jos heitä on paljon. Vähemmistöosakkaat tulee huomioida päätöksenteossa sekä konsernitilinpäätöksessä. Tämä voi puolestaan hankaloittaa konsernin toimintaa hidastamalla liiketoiminnan johtamista. Konserniyhtiössä tätä tulee pohtia kannattavuuden

näkökulmista. Hidas päätöksenteko hankaloittaa yrityksen kehittämistä, joka ei ole yrityksen edun mukaista. Turhan raskas ja hidas päätöksenteko voi hidastaa myös liiketoiminnan harjoittamista sekä yrityksen kehittämistä.

Konsernirakenteessa on hyötyjä, mutta tässä tutkimuksessa mahdollisesti saatavat hyödyt jäävät pienemmäksi lisäkustannuksiin ja vaatimuksiin verrattuna. Konsernirakenteen kannattavuutta lisää konserniavustuksen verohyöty, mutta arvioinnissa saatu verohyöty ei todennäköisesti kata lisäkustannuksia. Osakeyhtiön verosuunnittelulla todennäköisesti päästään tässä tapauksessa parempaan tulokseen, kuin konserniavustuksesta mahdollisesti saatavalla verohyödyllä. Hyöty yrityskaupasta voi tulla tulevaisuudessa kyseeseen, mutta tällä hetkellä se ei ole vielä merkittävä lisäetu konsernirakenteessa. Tilintarkastajan mukaan konsernirakenne voi muodostua kokonaisuudessa haitalliseksi turhan raskaana rakenteena. Tällainen tilanne syntyy, jos kokonaisyhyödyt konsernista eivät kata kaikkia lisäkustannuksia tai hallinnollista rasitetta. Raskas yritys rakenne voi koitua jopa itse liiketoiminnan harjoittamisen taakaksi.

### **6.3.2 Riskienhallinnan näkökulma**

Riskienhallinnallisesta näkökulmasta konsernin avulla saadaan jaettua riskiä yhtiöiden välillä, kuten tavoitteena oli. Konsernirakenteessa yhtiöt ovat toisiinsa kytköksissä, jolloin tappiollinen toiminta voi vaikuttaa koko konserniin. Riskienhallinnallisesti kuitenkin konsernisuhteessa olevat yhtiöt voivat hyötyä yhden yhtiön heikosta tappiollista tuloksesta edellä mainitun konserniavustuksen myötä. Tämän voidaan todeta riskienhallinnan näkökulmasta olevan etu konsernissa. Tulojen tasaamisella ei kuitenkaan loputtomiin voida pelastaa tappiollisesti toimivaa yhtiötä. Kuten aikaisemmin todettu, taloudellisen auttamisen mahdollisuus ei todennäköisesti ole riittävä hyöty lisäkustannuksiin ja hallinnollisiin vaatimuksiin verrattuna.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET

Tutkimuksen tulokset perustuvat teoriaan, haastatteluihin sekä näiden pohjalta muodostettuihin SWOT-analyysihin. Tuloksissa merkittävää on, että rakenteissa on paljon yhtäläisyyksiä. Tämä tarkoittaa sitä, että lisäkustannusten määrä verrattuna rakenteen mahdollisiin hyötyihin on ratkaiseva tekijä yritysrakenteen valinnassa.

Merkittävästi yritysrakenteen valintaan vaikuttavia seikkoja on hyötyjen arvioiminen lisäkustannuksiin sekä vaatimuksiin verrattuna. Hyötyjä arvioidaan kirjanpidon kustannusten, verotuksen, nykyisen liiketoimintaosaamisen ja tulevaisuudessa mahdollisten rakennemuutosten mahdollisuuksien perusteella. Näiden seikkojen perusteella voidaan todeta, että nuorelle yritykselle kaksi erillistä osakeyhtiötä on sopivampi ratkaisu. Yrittäjillä on jo kokemusta osakeyhtiön perustamisesta, joten uuden yrityksen perustaminen on tuttua. Tämän myötä kannattavuuden näkökulmasta voidaan todeta myös, että myös kirjanpidolliset sekä johdon vaatimukset ovat tuttuja ja toiminnan aloittaminen selkeää, koska kaksi erillistä osakeyhtiötä on toimeksiantajalle tutumpi vaihtoehto konsernirakenteeseen verrattuna. Tämän vuoksi nuorelle yritykselle saattaa olla sopivampaa aluksi toimia mukavuusalueella, jotta uusi liiketoiminta saadaan käynnistettyä. Uuden liiketoiminnan aloittaminen on jo itsessään iso askel, jota raskas yritys rakenne saattaa hidastaa.

Yritysrakenteen valinnassa merkittävää on omistajuussuhteet, eli miten yritys halutaan omistaa. Mikäli toimeksiantaja haluaa aikaisemman yrityksen omistavan merkittävän osan uudesta toiminnasta, tulee konsernirakenne tällöin kyseeseen. Omistajuussuhteiden miettiminen on tärkeää tulevaisuuden kannalta. Yrityksen tavoitteiden asetannan kannalta, on hyvä pohtia, missä liiketoiminnan nähdään olevan viiden vuoden päästä. Esimerkiksi, jos tavoite on myydä liiketoiminta, on hyvä pohtia jo ennen aloitusta, miten yritykset järjestellään, jotta myymisestä ei aiheutuisi ylimääräisiä kuluja.

Huomioitavaa on, että toimeksiantaja täyttää pienkonsernin määritelmän. Tämän vuoksi konsernitilinpäätöksen laatiminen ei ole laissa velvoitettua. Tämä on merkittävää sen vuoksi, että suurimmat lisäkulut aiheutuisivat konsernitilinpäätöksestä. Vaikka laki ei velvoita laatimaan konsernitilinpäätöstä, on vahvasti suositeltavaa laatia konsernin osalta



tilinpäätös. Konsernitilinpäätöksen avulla toiminnan seuraaminen ja ohjaaminen on helpompaa. Vapaaehtoinen konsernitilinpäätös lisää yrityksen vastuullisuutta sekä läpinäkyvyyttä.

Konserniavustuksesta mahdollisesti saatava verohyöty ei todennäköisesti alussa tule kattamaan merkittävästi kasvaneita kuluja. Tämän vuoksi tutkimuksen tuloksena toimeksiantajalle sopivampi ratkaisu voisi olla kaksi erillistä osakeyhtiötä. Kannattavuuden näkökulmasta tulokseen on päästy arvioimalla rakenteen hyödyt lisäkustannuksiin verrattuna. Yritysrakenteen valinnassa mahdollisesti saatavan verohyödyn arvioiminen on huomioitava asia. Tässä tutkimuksessa konsernirakenteesta ei todennäköisesti saada merkittävää veroetua, jolloin voidaan todeta kahden osakeyhtiön olevan sopivampi vaihtoehto.

Konsernirakenne ei kuitenkaan ole poissuljettu vaihtoehto tulevaisuudessa. Tulevaisuuden suunnitelmien täsmentäminen tulee tehdä ennen konsernirakenteen perustamista. Tulevaisuudessa konserniyhtiön perustaminen vaatii kustannusten ja hyötyjen uudelleen arvioimista. Kun konsernirakenne on suunniteltu täsmällisesti, voidaan yhtiöiden/koko konsernin kirjanpidon ja tilinpäätöksen ulkoistamisesta pyytää todellinen kustannusarvio. Konsernirakenteesta saataviin hyötyihin lukeutuu mahdollisuus konserniavustuksen hyödyntämisestä verotuksessa. Konserniavustuksen tuoma hyöty tulee myös arvioida tilanne ja yrityskohtaisesti. Konsernirakenne voi tulla tulevaisuudessa kyseeseen, jos liiketoimintaa halutaan laajentaa enemmän.

Riskienhallinnan näkökulmasta molemmissa yritysrakenteissa päästään tavoitteeseen hajauttaa riskit kohdistumaan yhtiöittäin. Kahdessa erillisessä osakeyhtiössä liiketoimintaa kohdentuva riski on täysin jakautunut yhtiöittäin. Konsernirakenteen hyöty on mahdollisuus tulojen tasaamisessa, jolloin tappiollisesti toimivaa yhtiöitä voidaan auttaa taloudellisesti. Tappiollisesti toimiva konserniyhtiö voi kuitenkin koitua haitaksi. Riskienhallinnan näkökulmasta voidaan todeta, että kahdella erillisellä osakeyhtiöllä saavutetaan tavoiteltu selkeä yritysrakenne.

Asiantuntija-avun käyttäminen on suositeltavaa molemmissa tilanteissa. Yhtiöiden rakenteen suunnittelu ja muodostaminen on strategisesti merkittävä. Tämä määrittelee

yhtiölle aikaisemmin mainitut kirjanpidolliset ja verotukselliset velvollisuudet. Yritysrakenteella on suuri vaikutus yhtiön toimintaan, jonka vuoksi asiantuntijan kuuleminen on suositeltavaa, jotta muutokset tapahtuvat asianmukaisesti ja tehdyt päätökset ovat yritykselle optimaalisia.

Aiheen jatkotutkimusmahdollisuuksia on tutkia konsernirakenteen hyötyjen ja haittojen realisoitumista. Laajentamisen myötä kannattavuuden laskenta sekä seuranta on tutkittava asia. Yritysrakenteen vaikutus kannattavuuteen voisi olla yhtenä jatkotutkimuksen näkökulmana. Jatkotutkimuksen näkökulmana voisisi pitää esimerkiksi verosuunnittelua ja tutkia, miten yritys rakenne on vaikuttanut verotukseen tai miten veroja voidaan suunnitella.

Tulevaisuudessa konsernirakenne voi tulla toimeksiantajalle ajankohtaiseksi, jolloin on hyvä pohtia sen hetkisen tilanteen perusteella sopivaa konsernirakennetta. Tästä esimerkkinä holding-yhtiö, joka omistaa perustetut kaksi osakeyhtiötä tai emoyhtiön muuttaminen holding-yhtiöksi. Holding-yhtiön mahdollisuuksien hyödyntäminen olisi myös jatkotutkimukselle sopiva aihe.

## LÄHTEET

A 30.12.1997/1339. Kirjanpitoasetus.

Aaltio, I. Ei päiväystä. Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. [Verkkajulkaisu]. Metodix. [Viitattu 3.9.2020]. Saatavana: <https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>

Ahti, A., Tikkanen, R., Vierros, H. & Viljanen, J. 2008. Konsernitilinpäätös. 4., uud. p. Helsinki: Tietosanoma.

Blomqvist-Erhama, A. Eerola, T. Halonen, T. Hautala, J. Kaskimies, K & Smedberg, J. 2018. Konsernitilinpäätöksen laadinta käytännönläheisesti. [Verkkokirja]. Helsinki: Kauppakamari. [Viitattu 8.10.2020]. Saatavana KauppakamariTieto Verkkokirjahyllystä. Vaatii käyttöoikeuden.

Griffin, M. P. 2015. How to write a business plan: A step-by-step guide to creating a plan that gets results. [Verkkokirja] American Management Association. [Viitattu 7.9.2020]. Saatavana Ebsco-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Hautamäki, H. 2006. Osakeyhtiöstä konserniksi? Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. [Viitattu 21.11.2020]. Saatavana: <http://www.cou.fi/opinnaytetyot/julkaistut/Hautamaki.pdf>

Hess, E. D. 2011. Growing an Entrepreneurial Business: Concepts and Cases. [Verkkokirja]. Stanford, CA: Stanford Business Books. [Viitattu 16.10.2020]. Saatavana ProQuest Ebok central -verkkokirjahyllystä. Vaatii käyttöoikeuden.

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoiminta suunnitelma. [Verkkokirja]. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin kauppakamari Oy ja tekijä. [Viitattu 7.9.2020]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja realibiliteetti: Graduryhmä. [Verkkajulkaisu]. Jyväskylän Yliopisto. [Viitattu 23.11.2020]. Saatavana: [http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf)

Honkamäki, T., Reponen, M., Mäkelä, L. & Pohjonen, S. 2016. Konsernitilinpäätöksen laadinta. 4., uud. p. Helsinki. Talentum Pro.

Jyväskylän yliopisto Koppa. 23.4.2015. Tapaustutkimus. [Verkkosivu]. [Viitattu 3.9.2020]. Saatavana <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>

- Järvenoja, M. 2006. Konserniavustus yrityksen verosuunnittelussa. [Verkkolehtiartikkeli]. Tilisanomat. [Viitattu 11.10.2020]. Saatavana: <https://tilisanomat.fi/yleiset/konserniavustus-yritysten-verosuunnittelussa>
- KAMK University of Applied Sciences. Ei päiväystä. Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 2.12.2020]. Saatavana: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta?contentid=99611dfb-eeca-4890-9e20-55373a9ad49a&refreshTree=0#Koodaus>
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. [Verkkokirja]. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. [Viitattu 14.10.2020]. Saatavana booky.fi -verkkokirjahyllystä. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona: Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Koski, P. & Sillanpää, M. J. 2020 Yhteisöoikeus. [Verkkokirja]. Helsinki: WSOYpro. [Viitattu 26.9.2020]. Saatavana Alma Talent -verkkokirjahyllystä. Vaatii käyttöoikeuden.
- Koski, T. & Virtanen, M. 2005. Tulos: Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Helsinki: Otava.
- Kukkonen, M. & Walden, R. 2016. Pk-konsernin verosuunnittelu. [Verkkokirja]. Helsinki: Talentum Media Oy. [Viitattu 10.10.2020]. Saatavana Alma Talent -verkkokirjahyllystä. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kuusela, A. 2010. Liiketoimintasuunnitelma pienessä hypermedia-alan yrityksessä. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Tietotekniikan koulutusohjelma. Diplomityö. [Viitattu 27.9.2020]. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/123456789/6653/kuusela.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- L 21.11.1986/825. Laki konserniavustuksen verotuksesta.
- L 2.2.1979/129. Kaupparekisterilaki.
- L 30.12.1997/1336. Kirjanpitolaki.
- L 21.7.2006/624. Osakeyhtiölaki.
- Lawrence, S. & Moyes, F. 2004. Writing a successful business plan. [Verkkokirja]. University of Colorado. [Viitattu 8.9.2020]. Saatavana SeAmk Finnasta. <http://leeds->

faculty.colorado.edu/Moyes/bplan/Plan/Writing%20a%20Successful%20Business%20Plan%202004v4.pdf

- Lehtimäki, M. 2015. Pk-yritys: konserniksi vai ei: Yritys X Oy. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketoiminta ja kulttuuri. Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto. Opinnäytetyö. [Viitattu 21.11.2020]. Saatavana: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/101842/Lehtimaki\\_Marjaana.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/101842/Lehtimaki_Marjaana.pdf?sequence=1)
- Leppiniemi, J. & Kykkänen, T. 2019. Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöstulkinta. [Verkkokirja]. Helsinki: Alma talent Oy. [Viitattu 4.10.2020]. Saatavana Alma Talent -verkkokirjahyllystä. Vaatii käyttöoikeuden.
- Leppiniemi, J. & Walden, R. 2020. Tilinpäätös- ja verosuunnittelu. 13., uud. p. Helsinki: Alma Talent.
- Mäki, L. 2016. Vapaaehtoisen konsernitilinpäätöksen merkitys kasvaa pienkonserneissa. [Verkkojulkaisu]. Suomen tilintarkastajat. [Viitattu 8.10.2020]. Saatavana: <https://www.suomentilintarkastajat.fi/blogi/talouden-ammattilaisille/vapaaehtoisen-konsernitilinpäätöksen-merkitys-kasvaa-pienkonserneissa>
- Ossa, J. 2020. Yritystoiminnan verotus. [Verkkokirja]. Helsinki: Kauppakamari. [Viitattu 28.10.2020]. Saatavana KauppakamariTieto -verkkokirjahyllystä. Vaatii käyttöoikeuden.
- Peltola, L. 2015. Liikeideasta liikkeelle. 10., uud. p. Helsinki: Edita.
- Rekola-Nieminen, L. 2016. Kirjanpitolaki käytännössä. 4., uud. p. [Helsinki]: Edita.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. [Viitattu 26.11.2020]. Saatavana: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>
- Syventävät vero-ohjeet. 2020. Konserniavustus. [Verkkojulkaisu]. Verohallinto. [Viitattu 10.10.2020]. Saatavana: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/75075/konserniavustus3/>
- Syventävät vero-ohjeet. 2020. Osakeyhtiön tuloverotus. [Verkkojulkaisu]. Verohallinto. [Viitattu 31.10.2020]. Saatavana: <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/tuloverotus/osakeyhtiö-ja-osuuskunta/verovuosi-2020/>
- Tomperi, S. 2013. Kehittyvä kirjanpitolaito. 14., uud. p. Helsinki: Edita.
- Tomperi, S. 2019. Yritysverotus ja tilinpäätössuunnittelu. 30., uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita. [Viitattu 13.9.2020]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. [Verkkokirja] Helsinki: Talentum. [Viitattu 9.9.2020]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. [Verkkokirja]. Helsinki: Alma. [Viitattu 8.9.2020]. Saatavana Alma Talent -verkkokirjahyllystä. Vaatii käyttöoikeuden.