



## **Taloushallinnon business partneruus kriisiytyneessä pk-yrityksessä**

Sampsa Mäkinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto, Tradenomi (AMK)

Opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Sampsa Mäkinen
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Taloushallinnon business partneruus kriisiytyneessä pk-yrityksessä.
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 46 + 3
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee taloushallinnon toimintaa kriisiytyneessä pk-yrityksessä. Taloushallinnon business partneruudella tarkoitetaan taloushallinnon kumppanuutta yritysjohdon kanssa. Tällainen kumppanuus käsittää raportoinnin lisäksi yrityksen liiketoiminnan ymmärtämisen ja tarkkailun.</p> <p>Johdannon jälkeen käsitellään alustavaa teoriapohjaa. Luvussa käydään läpi muun muassa erilaisia liiketoiminnan riskejä, taloushallinnon business partneruutta, myynnin johtamista sekä käyttöpääomaa, että yrityksen talouden joitain mittareita. Kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen toteutustapa. Tutkimus on havainnoiva kvalitatiivinen taustatutkimus, jossa käytetään tekijän omia havaintoja ja päiväkirjamerkintöjä apuna.</p> <p>Luvussa neljä esitellään tutkittava yrityksen taustaa ja lähtötilannetta. Tarkkailtavassa yrityksessä syntyi akuutti kassakriisi, kun yrityksen käytössä olevat varat loppuivat kokonaan alkuvuonna 2023. Luvuissa viidestä seitsemään käydään läpi tarkkailtavan kriisin syntymisen syitä, miten kriisin keskellä toimittiin ja mitä yrityksessä tapahtui akuutin kriisin jälkeen.</p> <p>Luvussa kahdeksan käydään eri toimintoja tarkastellen läpi mitä taloushallinnon business partneruus käytännössä tarkoittaa. Luvussa käsitellään myynnin, tuotannon, hankintojen, strategiatyön ja rahoituspäätösten toimintoja taloushallinnon näkökulmasta. Luvusta selviää, että taloushallinto kykenee kehittämään näitä jokaista osa-aluetta erilaisilla raporteilla ja laskelmilla.</p> <p>Luvussa yhdeksän pohditaan, mikä on tarkasteltavan yrityksen tilanne keväällä 2023 ja miten yritys mahdollisesti jatkaa eteenpäin. Tässä yhteydessä selviää, että yrityksen on tärkeää muuttaa strategiaansa sekä pohtia omaa identiteettiään.</p> <p>Luvussa kymmenen vastataan tutkimustavarten asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Lopuksi pohditaan opinnäytetyön onnistumista, tutkimuksen merkityksellisyyttä ja jatkotoimenpiteitä. Kirjallisuuslähteiden jälkeen on yksi liite, jossa esitetään kassavirtalaskelmissa käytetty excel-taulukon pohja.</p> <p>Tarkasteltavan yrityksen kriisi katsotaan alkaneen kesällä 2022 ja muuttuneen akuutiksi helmikuussa 2023. Opinnäytetyö kattaa ajanjakson alkaen kesästä 2022 ja päättyen toukokuuhun 2023.</p>
<b>Asiasanat</b> Taloushallinto, kriisit, myyntityö, kassavirta, kannattavuus

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Aiheen valinta .....	1
1.2	Työn tavoitteet ja menetelmät.....	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	3
2	Teoriapohjaa .....	5
2.1	Kriisit ja riskienhallinta.....	5
2.2	Taloushallinnon business-partneruus .....	6
2.3	Budjetointi .....	7
2.4	Myyntin johtamisen merkitys pk-yrityksessä .....	7
2.5	Käyttöpääoma .....	8
2.6	Talouden mittarit .....	9
3	Tutkimuksen toteuttaminen ja menetelmät.....	11
3.1	Tutkimuskysymykset ja tutkimusaineisto .....	11
4	Yrityksen esittelyä .....	13
4.1	Esittely ja historiaa .....	13
4.2	Nykyinen toiminta ja markkina-alue .....	13
5	Yrityksen kriisiytyminen .....	15
5.1	Tilanne vuonna 2022 .....	15
5.2	Kriisiytymisen alku.....	15
5.3	Toimenpiteet juuri ennen kriisiä .....	16
5.4	Viimeiset viikot ennen akuutin kriisin puhkeamista .....	17
5.5	Henkilöstön näkemyksiä kriisistä .....	17
6	Akuutin kriisin selvittäminen .....	20
6.1	Ensimmäiset toimenpiteet.....	20
6.2	Neuvottelut käynnistyvät .....	20
6.3	Kassavirtalaskelmien hyödyntäminen neuvotteluissa .....	21
6.4	Neuvottelujen lopputulos.....	22
7	Kriisin akuutin vaiheen jälkeen .....	24
7.1	Tarjooman laajentaminen avainasiakkaalle .....	24
7.2	Uusiasiakashankinta ja asiakassuhteiden syventäminen .....	24
7.3	Myyntin prosessi .....	25
8	Taloushallinnon business partneruus pk-yrityksessä .....	27
8.1	Taloushallinnon näkökulma myynnissä.....	27
8.2	Taloushallinnon näkökulma tuotantoon.....	28
8.3	Taloushallinnon näkökulma hankinnoissa.....	30

8.4	Taloushallinnon ammattilainen yrityksen strategiatyössä .....	32
8.5	Taloushallinto mukana yrityksen rahoituspäätöksissä .....	35
9	Yrityksen tilanne toukokuussa 2023 ja tulevaisuus .....	39
9.1	Tilanne toukokuussa 2023 .....	39
9.2	Yrityksen tulevaisuudennäkymät.....	39
10	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen .....	41
10.1	Millainen rooli taloushallinnolla on kriisissä olevassa pk-yrityksessä?.....	41
10.2	Kuinka hyvin taloushallinto on integroitunut muuhun yrityksen liiketoimintaan? .....	41
10.3	Miten taloushallinto edistää yrityksen selviytymistä kassakriisistä? .....	42
10.4	Millaisia haasteita taloushallinto kohtaa kassakriisin aikana? .....	42
11	Pohdinta .....	44
11.1	Jatkokehittäminen .....	44
11.2	Tutkimuksen luotettavuus ja merkityksellisyys .....	45
11.3	Oman oppimisen arviointi.....	45
Lähteet	.....	47
Liitteet	.....	49
Liite 1. Kuvakaappaus 15.3.2023 laaditusta kassavirtalaskelmasta	.....	49

# 1 Johdanto

Tuskin on olemassa yritystä, joka ei olisi missään vaiheessa kohdannut kriisiä. Viimeisimmät globaalit kriisit, kuten Ukrainan sota ja koronapandemia, ovat rasittaneet lukemattomien yritysten liiketoimintaa. Tämän lisäksi yritykset kamppailevat paremman kannattavuuden eteen keskellä kiristyvää kilpailua. Kaikesta tästä ja muistakin syistä, yritykset voivat ajautua koko olemassaoloon uhkaaviin tilanteisiin.

Erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille kriisit voivat olla kohtalokkaita. Pk-yrityksillä ei ole pääsyä samoille pääomamarkkinoille kuin suuryrityksillä. Myöskään pk-yrityksissä ei useinkaan ole suuria talousosastoja analysoimassa talouslukuja ja ennakoimassa mahdollisia taloudellisia kriisejä. Näiden syiden vuoksi jotkin pk-yritysten kriisit voivat tulla omistajille yllätyksenä.

Pk-yritys on pieni tai keskisuuri yritys. Tällaisessa yrityksessä on alle 250 työntekijää. Pk-yrityksen vuotuinen liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma korkeintaan 43 miljoonaa euroa. Lisäksi pk-yrityksen määritelmän mukaan yrityksessä ei saa olla yli 25 % omistusta sellaisella yrityksellä, johon ei voida soveltaa pk-yrityksen määritelmää. (Tilastokeskus 2023). Tämän opinnäytetyön tutkimuskohteena oleva yritys täyttää nämä pk-yrityksen määritelmät.

## 1.1 Aiheen valinta

Tämän opinnäytetyön aiheena on taloushallinnon business partneruus kriisiytyneessä pk-yrityksessä. Opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa. Opinnäytetyöni tutkittava yritys on sama työpaikka, missä olen töissä. Toimin yrityksessä tehtävänimikkeellä myyntipäällikkö. Toukokuussa 2023 työsuhteeni yrityksessä oli kestänyt yhtäjaksoisesti yli kaksi ja puoli vuotta. Työaika on kokopäiväinen. Liiketalouden alemman korkeakoulututkinnon suorittaminen toteutan monimuotoisesti työn ohella.

Opinnäytetyön aiheeksi oli aluksi valikoitunut investointilaskelmien laadinta kahdelle laitehankinnalle. Työnantajani oli tehnyt aloitteen tämän opinnäytetyön aiheeksi. Aikomuksenani oli tehdä toiminnallinen opinnäytetyö. Investointilaskelmat oli jo hyväksytty opinnäytetyöni aiheeksi alkuvuonna 2023. Opinnäytetyön ohjaaja oli myös ehditty määräämään tehtävänsä.

Helmikuussa 2023 jouduin ilmoittamaan opinnäytetyön ohjaajalle, ettei suunniteltu opinnäytetyön aihe voi toteutua eikä työlle ole toimeksiantajaa. Syynä oli työnantajani ilmoitus töiden päättymisestä. Työnantajani ilmoitti, ettei yrityksellä ole rahavaroja suorituksistaan selviämiseen ja yritys aikoo hakeutua konkurssiin.

Opinnäytetyöni ohjaajan kanssa keskustelimme muista aiheista opinnäytetyöni aiheeksi. Sovimme, että voin edelleen tehdä työni koskien investointilaskelmia, mutta yleisemmällä tasolla. Työlle ei

myöskään tarvitsisi olla todellista toimeksiantajaa, vaan investointilaskelmat voitaisiin tehdä jollekin kuvitteelliselle yritykselle. Lähdimme jo etenemään tällä suunnitelmalla.

Työnantajani ei jättänyt konkurssihakemusta keväällä 2023. Yritys näytti selviytyvän kriisistä ja työpaikkani säilyisi. Yrityksen huonon taloudellisen tilanteen vuoksi työnantajani tietenkin vetäytyi kaikista investointisuunnitelmista. Sen vuoksi en voinut ottaa käyttöön opinnäytetyön alkuperäistä aiheita ja suunnitelmaa.

Kun opinnäytetyönohjaajani kuuli yrityksemme liiketoiminnan jatkuvan, hän ehdotti minulle uutta aiheita. Konkurssin välttäminen olisi hyvä aihe opinnäytetyölle. Mietimme aiheen valintaa ja mistä näkökulmasta sitä voisi tarkastella. Lopulta aiheeksi valikoitui taloushallinnon business partneruus kriisiytyneessä pk-yrityksessä.

## **1.2 Työn tavoitteet ja menetelmät**

Työn tavoitteena on tehdä selvitys taloushallinnon business partneruudesta kriisiytyneessä pk-yrityksessä. Tutkimuskohteeksi valikoitui yritys, jonka palveluksessa olen ollut kriisin aikana. Taloushallinnolla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä kaikkia niitä johdon laskentatoimen tehtäviä, joita teen työpaikallani.

Business partneruutta käsitellään laajemmin tämän opinnäytetyön myöhemmissä luvuissa. Tässä yhteydessä mainittakoon, että business partner on ikään kuin yritysjohton kumppani. Tällainen kumppani ei ainoastaan tuota lukuja ja raportteja, vaan ottaa laajemmin osaa liiketoiminnan kehittämiseen. Business partner voisi esimerkiksi ottaa kantaa erilaisiin liiketoiminnan mahdollisuuksiin, ottaa osaa sopimuksista neuvotteluun ja niiden valvomiseen, analysoi riskejä ja tutkii yrityksen kannattavuutta. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2018, 79). Käytän opinnäytetyössäni termiä business partneruus, koska sille ei ole vakiintunut selvää suomenkielistä vastinetta.

Tutkimuskysymyksiä on esitelty tarkemmin luvussa 3. Vastaan neljään tutkimuskysymykseen: millainen rooli taloushallinnolla on kriisissä olevassa pk-yrityksessä, kuinka hyvin taloushallinto on integroitunut muuhun yrityksen liiketoimintaan, miten taloushallinto edistää yrityksen selviytymistä kassakriisistä ja millaisia haasteita taloushallinto kohtaa kriisin aikana.

Tutkimuskysymyksiin vastaamisen lisäksi toivon opinnäytetyöni kertovan taloushallinnon työtehtävistä niille ihmisille, jotka ovat kiinnostuneita työskentelemään taloushallinnossa. Tarkoitukseni on siten myös lisätä alan houkuttelevuutta. Työtehtävien ja business partneruuden esittely antaa alan opiskelijoille ymmärrystä siitä, mitä he voivat odottaa työuraltaan.

Toivon tutkimukseni myös herättävän ajatuksia talousosaamisen merkityksestä pk-yrityksissä. Haluan saada lukijan pohtimaan, minkälaista talousosaamista pk-yrityksissä vaaditaan ja miten tällaiseen haasteeseen voitaisiin vastata. Tarkoitukseni on havahduttaa lukija niihin moninaisiin haasteisiin, joita pk-yrityksissä joudutaan kohtaamaan.

Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen havainnoiva tutkimus. Havainnoin yrityksen kriisiytymisen syitä omasta näkökulmastani. Keskustelen niiden ihmisten kanssa, jotka ovat olleet mukana kriisin käsittelyssä. Erityisiä haastattelulomakkeita en laadi, koska käytettävissä ei ole riittävästi aikaa huolelliseen haastattelujen rakentamiseen ja vastausten analysointiin. Tutkimusaineistona on käytetty yrityksen julkisia taloustietoja, henkilöiden kommentteja, omia päiväkirjamerkintöjäni sekä yrityksen sisäisiä raportteja. Asian arkaluonteisuuden vuoksi pyrin säilyttämään asianomaisten henkilöiden ja yritysten anonymiteetin.

### **1.3 Opinnäytetyön rakenne**

Aluksi esittelen teoriapohjaa, jota olen kerännyt opinnäytetyöni alkuvaiheessa. Teoriapohja täydentyy opinnäytetyöni kirjoittamisen edetessä, koska uutta tietoa tulee koko opinnäytetyöni kirjoittamisen aikana. Alkuvaiheessa kerätty teoriapohja antaa tietoa, mistä näkökulmista kriisiä on aluksi lähdetty tarkastelemaan.

Teoriapohjan esittelyn jälkeen käyn läpi tutkimuskysymykset ja tutkimuksen metodologian omassa luvussaan. Esittelen, miten tutkimusaineisto kerätään ja miten sitä hyödynnetään tutkimustuloksissa. Selvitän myös teorian käyttöä tutkimuksessani.

Seuraavaksi esittelen yrityksen ja sen taustoja. Käyn läpi lyhyesti yrityksen tilannetta keväällä 2023 ja minkälainen on esimerkiksi omistajarakenne. Kerron minkälainen on yrityksen markkina-alue sekä asiakaskunta. Tiedot perustuvat omaan havainnointiin, yrityksen julkisesti saatavilla oleviin tietoihin sekä keskusteluihin henkilöstön kanssa.

Esittelyn jälkeen käyn läpi yrityksen kriisiytymistä, kriisin akuuttia vaihetta ja mitä kriisin jälkeen on tapahtunut yrityksessä. Lähteinä käytän paljon omia päiväkirjamerkintöjäni. Pääosin kerron tapahtumat aikajärjestyksessä. Kokonaiskuvan hahmottamisen kannalta tärkeissä kohdissa poikkean tiukasta aikajärjestyksen noudattamisesta.

Kriisin käsittelyn jälkeen käsittelen taloushallinnon business partneruutta ja millä eri tavoin se näkyy tarkastelun kohteena olevassa yrityksessä. Kerron käytännön esimerkkejä onnistumisista ja parannuskohteista yrityksen liiketoiminnassa taloushallinnon näkökulmasta.

Seuraavaksi pohdin yrityksen tulevaisuutta ja mihin liiketoiminta on muuttumassa jatkossa. Pohdin erilaisia mahdollisuuksia kannattavuuden parantamiseksi ja mitä keinoja yrityksellä olisi välttää vastaavankaltaisia kriisejä jatkossa.

Vastaan tämän jälkeen tutkimuskysymyksiin yksi kerrallaan. Pohjaan tutkimuskysymyksien vastaukset kaikkeen siihen tietoon, jota olen kerännyt ja analysoinut tätä opinnäytetyötä varten. Aivan lopuksi käyn vielä läpi oman pohdintani työn onnistumisesta.



## 2 Teoriapohjaa

Yritysten täytyy varautua jatkuvasti erilaisiin riskeihin ja niiden realisoitumiseen. Toimintaympäristössä on jatkuvaa epävarmuutta kaikilla aloilla. Riskit saattavat liittyä suuriin globaaleihin haasteisiin, kuten pandemiaan tai aseellisten konfliktien aiheuttamiin ongelmiin. Pahimmillaan erilaisten riskien realisoituminen voi johtaa yrityksessä merkittäviin tappioihin. (Engemann 2018, luku 1).

### 2.1 Kriisit ja riskienhallinta

Yrityksen vakavin kriisi on akuutti kassakriisi. Jos yrityksellä ei ole rahaa selviytyä maksuvelvoitteistaan, etenkin verojen ja palkkojen suhteen, on toiminnan lopettaminen nopeasti edessä. Ennen konkurssia yrityksellä saattaa olla mahdollisuus saneeraukseen, jossa on tarkoitus järjestellä uudelleen yrityksen velkoja. Saneerauksen edellytyksenä on, että yrityksen liiketoiminta on muutoin terveellä ja kannattavalla pohjalla. (Laitinen & Laitinen 2004, s.17).

Nykyään monista kriiseistä on paljon tietoa. Suuret yritykset laativat riskiarviointeja vähintään vuosittain. Pienemmissäkin yrityksissä mietitään riskejä, mutta päivittäinen operatiivinen toiminta usein vie aikaa tärkeältä strategiselta pohdinnalta. Yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta on kuitenkin elintärkeää varautua suunnitelmallisesti erilaisiin riskeihin ja kriiseihin (Hour 2012, luku 1). Viime kädessä yrityksen ylimmällä johdolla on vastuu varautua erilaisiin kriiseihin, jotka voivat vaarantaa liiketoiminnan jatkuvuuden. Esimerkiksi osakeyhtiölaki vaatii yrityksen johdolta perehtyneisyyttä. Tarkka sanamuoto laissa on: ”Yhtiön johdon on huolellisesti toimien edistettävä yhtiön etua” (Osakeyhtiölaki 1.luku 8§). Se mikä on huolellista toimintaa, päätetään tapauskohtaisesti, mikäli yhtiö ajautuu ongelmiin.

Kriisit näkyvät nopeasti yrityksen maksukyvyssä. Yrityksen konkurssiuhkaan vaikuttavat sekä mikrotaloudelliset tekijät että makrotaloudelliset tekijät sekä niihin liittyvät kriisit. Mikrotaloudellisia tekijöitä ovat muun muassa yrityksen toimiala, yhtiömuoto, koko, ikä sekä maantieteellinen sijainti. Makrotaloudellisia tekijöitä ovat muun muassa lainsäädännön muutokset, perintäpolitiikan muutokset, suhdanteet, inflaatio sekä rahoitusmarkkinat. (Laitinen & Laitinen 2014, 24–38).

Riskienhallinnassa oleellista on riskien analysointi ja nimeäminen. Esimerkiksi ennen Venäjän hyökkäystä Ukrainaan, sota voitiin nähdä yleisesti riskinä. Mutta oleellista oli nähdä sodan syttymisen seuraukset edes jossain määrin ennalta. Sodan vaikutus eurooppalaisiin teräsmarkkinoihin on ollut valtava ja sen riskin realisoituminen on aidosti ajanut yrityksiä kriiseihin. (Koivisto 2022, 2).

## 2.2 Taloushallinnon business-partneruus

Taloushallinto voidaan jakaa karkeasti kahteen osa-alueeseen: ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoisessa laskentatoimessa huolehditaan yrityksen lakisääteisestä raportoinnista, kuten tilinpäätöksen laatimisesta. Sisäinen laskenta pyrkii tukemaan yrityksen strategisia tavoitteita laatimalla erilaisia raportteja sekä seuraamalla yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeisiä mittareita. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 197–198).

Tässä opinnäytetyössä käytetään sisäisestä laskennasta myös ilmaisua johdon laskentatoimi. Ilmaisua kuvaa hyvin sisäisen laskennan roolia yrityksessä. Johdon laskentatoimen keinoin avustetaan yrityksen johtoa päätöksenteossa. Valtaosa mittaamisesta ja laskemisesta liittyy talouden tunnuslukuihin sekä taloudelliseen suorituskykyyn. (Suomala, ym. 2018, 15).

Talousohjaus on keskeisessä roolissa yrityksen johtamista. Talousohjaus seuraa, tulkitsee ja analysoi keskeisimpiä strategisia mittareita yrityksissä. Lisäksi se laatii ennusteita. Niin sanottu sisäinen laskentatoimi tuottaa enemmän kuin vain lakisääteisen minimin taloudellisia raportteja yrityksen johdon käyttöön. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 198) Sisäisen laskennan raportit ovat tärkeitä, koska niiden avulla kyetään seuraamaan yrityksen kannattavuutta. Mikäli maksukyvyttömyys kytetään näkemään ulkoisesta laskennasta, on yrityksen todellinen maksukyvyttömyys alkanut jo reaalisesti aikaisemmin. (Laitinen & Laitinen 2014, 184).

Taloushallinnon business partneruudessa on kyse muustakin kuin vain talouden raporttien lukemisesta. Siihen kuuluu yrityksen taloudellisen toimintakyvyn ja liiketoiminnan ymmärtäminen. Taloushallinnon ammattilainen ei välttämättä osaa viestiä raporttien tuloksia kiinnostavalla ja hyödyllisellä tavalla yritysjohtolla. Pelkkä kirjauksien ja tilityksien läpikäyminen ei riitä. (Aho 2018, 225–230). Sisäinen laskenta on arvokasta työtä, mikä antaa yrittäjälle selkeän kuvan yrityksen kannattavuudesta. Ammattimainen sisäinen laskenta auttaa välttämään väärin johtopäätösten ja ratkaisujen tekemistä (Aho 2018, 238–239).

Erään suuryrityksen kerrotaan nähneen taloushallinnon osaajan business partneruus ikään kuin valmennussuhteena osaajan ja johtajan välillä. Lisäksi tällaiselta henkilöltä odotetaan kykyä tunnistaa mahdollisuuksia ja riskejä liiketoiminnassa. Hänen tulisi ymmärtää yrityksen kannattavuuden ja kustannusrakenteen piirteet. Vielä tämän kaiken päälle osaajan tulisi osallistua yrityksen tekemien sopimusten valvontaan. (Suomala ym. 2018, 79). Kaikesta edellä luetellusta voidaan päätellä, että business controllerilta vaaditaan halukkuutta toimia business partnerina eli strategisena kumppanina yritysjohtolla. Strateginen kumppani ei enää ainoastaan laadi raportteja ja suolla lukuja yritysjohton tarkkailtavaksi, vaan työnkuva on enemmän kehittämiskonsultin työnkuva (Partanen 2007, 66–71).

### 2.3 Budjetointi

Yksi tärkeä tapa hyödyntää taloushallinnon osaamista, on käyttää taloushallinnon raportteja budjetoinnin tukena (Syvänperä & Lindfors 2014, 9). Budjetointi on keino suunnitella tulevaisuuden rahan käyttöä. Riittävän tarkka ja huolellinen raportointi aiemmilta jaksoilta, auttaa budjetin luotettavassa laatimisessa.

Budjetin muoto ja tarkkuus eivät ole laissa säädeltyjä kenenkään osalta. Jotta pk-yritys voisi toimia kannattavalla tavalla, on budjetointiin käytettävä aikaa ja resursseja. Taloushallinnon raportointi kuvaa jo tapahtuneita asioita. Sen vuoksi niissä ilmeneviin ongelmiin tulee reagoida nopeasti (Syvänperä & Lindfors 2014, 79). Mikäli yrityksen johto ei seuraa budjetin toteutumista kuin vuositasolla, ei todellista kassan tilannetta pysty näkemään missään vaiheessa. Tällöin riskit ja kriisit yllättävät yrityksen helposti hyvin ikävällä tavalla.

Budjetoinnin tarpeellisuutta on alettu viime vuosina kyseenalaistamaan. Koska yritysten toimintaympäristö ja -edellytykset vaihtuvat nopeasti, saattaa budjetti vanhentua hyvin nopeasti jo ennen tilikauden päättymistä. Tämän vuoksi osa organisaatioista turvautuu mieluummin ennusteiden kuin budjettien laatimiseen. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 203). Toisaalta huolellinen budjetointi auttaa yrityksen johtoa tarkistamaan yrityksen strategian toteutumista. Budjetoinnin yhtenä osa-alueena on rahoitusbudjetin laadinta, jonka avulla voidaan ennakoida yrityksen rahoituksen tarve. Mikäli rahoitusbudjetti tehdään huolellisesti, voidaan yrityksessä etukäteen varautua rahoitustarpeisiin ja torjua hetkelliset maksukyvyttömyydet. (Pellinen 2017, 70)

### 2.4 Myynnin johtamisen merkitys pk-yrityksessä

Sisäisessä laskennassa yrityksen budjetointi aloitetaan sisääntulevista kassavirroista ja etenkin tulorahoituksen kassavirroista. Käytännössä tämä tarkoittaa myynnistä tulevia rahoja (Pellinen 2017, 74). Tulevaisuuden rahavirtojen ennakkoinnissa näin ollen korostuu myynnin ennustettavuus. Jotta budjetointi onnistuisi, voidaan hahmotella myyntibudjetti menneiden vuosien pohjalta. Käytännössä liiketoimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti ja etenkin pk-yrityksissä yrityksen ulkopuolisilla tekijöillä voi olla paljon merkitystä myynnin onnistumisessa.

Myynnin budjetoinnin onnistumisessa tarvitaan laadukasta myynnin johtamista. Myynnin johdolta vaaditaan tavoitteiden asettamista sekä myynnin tekemisen seuraamista oikeilla mittareilla (Donaldson, Cuevas & Lemmens 2015, 238). Myynnin tehostamisen mittareita voi olla monia alkaen myyjien koulutuksessa käyttämien päivien seuraamisesta. Tehokas myyntijohto tarkastelee talouden makroilmiöitä ja markkina-alueen taloussuhdanteita ennustaessaan tulevaa myyntiä.

Vaikka myynti olisi tehokasta ja ennustettavaa, liittyy myyntiin käyttöpääoman sitoutuminen (Pellinen 2017, 82). Vaikka myyjä tekisi onnistuneet kaupat, ei kaupasta usein tule tuloja ennen kuin kauppaan liittyvät menot ovat alkaneet juoksemaan. Työntekijöiden palkat, toimitilojen kulut, hankinnat ja monet muut asiat verottavat yrityksen kassaa ennen kuin tuloja alkaa syntyään.

## 2.5 Käyttöpääoma

Käyttöpääomaa seuraamalla voidaan saada hyvä käsitys yrityksen maksuvalmiudesta. Maksuvalmiuden seuraaminen vuorostaan auttaa reagoimaan ongelmiin nopeammin kuin ilman tietoa käyttöpääoman tilanteesta. Käyttöpääomaa voidaan seurata erilaisilla kiertoaajoilla ja niihin liittyvillä laskukaavoilla. Tärkeimpiä seurattavia kiertoaikoja ovat ostovelkojen kiertoaika, vaihto-omaisuuden kiertoaika sekä myyntisaamisten kiertoaika. (Laitinen & Laitinen 2004, 254)

Ostovelkojen kiertoaika lasketaan jakamalla ostovelat ostojen ja ulkopuolisten palvelujen summalla, mistä saatu osamäärä kerrotaan 365:llä. Vaihto-omaisuuden kiertoaika lasketaan jakamalla vaihto-omaisuus muuttuvilla kuluilla ja sitten kertomalla 365:llä. Myyntisaamisten kiertoaika puolestaan saadaan jakamalla myyntisaamiset liikevaihdolla ja kertomalla sen jälkeen 365:llä. (Laitinen & Laitinen 2004, 254). Laskukaavat ovat nähtävissä kuvassa 1.

$$\text{ostovelkojen kiertoaika} = \frac{\text{ostovelat}}{\text{ostot} + \text{ulkopuolisten palvelut}} \cdot 365$$

$$\text{vaihto-omaisuuden kiertoaika} = \frac{\text{vaihto-omaisuus}}{\text{muuttuvat kulut}} \cdot 365$$

$$\text{myyntisaamisten kiertoaika} = \frac{\text{myyntisaamiset}}{\text{liikevaihto}} \cdot 365$$

Kuva 1. Tavallisimmat kiertoaikamittarit. (mukaillen: Laitinen & Laitinen 2004, 254).

Luonnollisestikaan mitään mittaria yksinään ei pidä käyttää yrityksen kriisin ennustamiseen (Laitinen & Laitinen 2004, 254–255). Yrityksen johdon tulee tarkastella mittarien antamia tietoja kontekstissaan sekä muiden mittarien kanssa yhdessä. Tunnuslukuja voi yritys laatia vapaasti käyttöönsä niin paljon kuin haluaa tai kokee tarpeelliseksi. Tunnusluvut voidaan jakaa erilaisiin ryhmiin. Mikäli ne jaettaisiin seitsemään ryhmään, olisivat ryhmät koko ja kasvu, tuloslaskelman rakenne,

kassavirta, pääoman tuotto prosentit, rahoituksen tunnusluvut, rahoituksen riittävyys sekä muut tunnusluvut (Laitinen & Laitinen 2014, 222–223).

Kuten aiemmin totesimme käyttöpääoman tarve kasvaa, kun yritys hakee kasvua (Pellinen 2017, 82). Mikäli käyttöpääoman kasvua ei hallita ja se pääsee kasvamaan suhteettoman suureksi, ajautuu yritys pahoihin vaikeuksiin. Pahimmassa tapauksessa voi syntyä akuutti rahoituskriisi. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 298). Käyttöpääoman kerääntymistä pystytään viisailla ratkaisuilla hallinnoimaan ja ohjaamaan yrityksen näkökulmasta suotuisaan suuntaan.

Rahaa sitoutuu yrityksen toimintaan aina ennen kuin niistä voidaan saada rahaa asiakkailta. Esimerkiksi myyntisaatavissa ja raaka-aineissa on rahaa kiinni, ennen kuin asiakkaat suorittavat maksunsa. (Pellinen 2017, 82). Tämän vuoksi yrityksen on tärkeää huolehtia tarvittavasta liiketoiminnan kasvusta sopivassa suhteessa omaan kannattavuuteensa. Yrityksen kannattavuuden kannalta on teorian mukaan tärkeää, että pitkänajan kasvunopeus jää alle sijoitetun pääoman tuottosuhteen keskiarvon. (Laitinen & Laitinen 2014, 131–132).

## 2.6 Talouden mittarit

Mittareita voidaan jakaa myös balanced scorecardin eli tulokortin periaatteiden mukaisesti. Tässä mittaristossa näkökulmia on perinteisesti neljä: talouden näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma (Partanen 2007, 251). Tulokortti ei kuitenkaan itsessään rakenna strategiaa vaan on strategiatyöskentelyn apuna. Jotta tulokortti olisi yritykselle hyödyllinen väline ja tuottaisi aidosti arvoa, tulisi sen laatimisessa olla mukana koko yrityksen johto. Tämän lisäksi tulokortin laadinta vaatii avointa keskustelua. (Pellinen 2017, 109–110)

On strategiaksi tai sen toteuttamisen työkaluksi valittu mikä tahansa menetelmä, on vaarallista kiinnittyä liian tiukasti strategian toteuttamiseen. Strategiatyöskentely on tehtävä huolellisesti, koska huono strategia koetaan usein pahemmaksi vaihtoehdoksi kuin ettei strategiaa olisi lainkaan. (Mironen & Raikaslehto 2019, 59–61). On tunnustettu, ettei strategiatyötä tehdä riittävästi. Tällainen virhe johtaa mittariston vääränlaiseen rakentamiseen eikä yrityksen pitkän aikavälin toiminta voi kehittyä haluttuun suuntaan. (Partanen 2007, 253)

Kuten olemme nähneet, talouden mittareita voi rakentaa lähes loputtomasti. Kannattavuuden näkökulmasta katsottuna tärkeimmät mittarit käsittelevät yrityksen kykyä tehdä voittoa, eli kuinka paljon yritykselle jää rahaa käytettäväksi kaikkien menojen jälkeen. Pelkkä tilikausilaskenta ei anna koko totuutta selville, koska menoja jaksotetaan tilikausien yli. Sen vuoksi talouden mittareita täytyy rakentaa enemmän kuin vain lakisääteiset tilinpäätöstiedot antavat heti suoraan. (Laitinen & Laitinen 2014, 112). Raportoinnin avulla saatu palaute yrityksen suorituskyvystä täytyy tulla

mahdollisimman nopeasti etenkin kriisiytyneissä yrityksissä. Mikäli raportoinnissa on liian suuri viive, aikaa korjaaville toimenpiteille ei jää. Sen vuoksi raportointitiheys täytyy määräytyä yrityksen yleisen tulokunnon tai tarpeen mukaan. Esimerkiksi kriisiytyneissä yrityksissä keskeisiä mittareita tulisi seurata viikko- tai jopa päivätasolla. (Pellinen 2017, 124).

Toisaalta mittareita ei voida rakentaa enempää kuin yrityksellä on resursseja. Mittarien valinta on strateginen päätös, josta yritysjohto kantaa vastuun. Valinnoilla viestitään, mitkä asiat ovat yritykselle tärkeitä asioita. Toisaalta on esitetty, että mittarit voitaisiin jakaa sekä pysyviin että vaihtuviin mittareihin. Näin yritys kykenisi reagoimaan muuttuvaan toimintaympäristöön nopeasti eikä hirttäytyisi kiinni johonkin vanhaan mittariin, joka ei enää tarjoa relevanttia tietoa. (Partanen 2007, 278–279).

Vaikka vaikuttaisi siltä, niin mittaristoa ei tarvitse rakentaa vasta strategian laatimisen jälkeen. Mittaristoa on hyvä kehittää samanaikaisesti strategian laadinnan kanssa. Ei ole kiellettyä käyttää samaa mittaria useamman eri strategiaelementin mittaamiseen. (Ala-Mutka 2008, 200). Esimerkiksi yrityksen strategian asiakasnäkökulman mittareista saattaa löytyä kustannukset tilausta kohden. Samaa mittaria saatettaisiin käyttää myös yrityksen kannattavuuden mittarina. (Partanen 2007, 285). Toisaalta kaikki strategian näkökulmat eivät joidenkin tutkijoiden mukaan välttämättä tarvitse mittareita laisinkaan (Ala-Mutka 2008, 201).

### 3 Tutkimuksen toteuttaminen ja menetelmät

Tutkimusmetodina käytetään kvalitatiivista havainnoivaa tutkimusta. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on riippuvaista ihmisten tulkinnoista osittain yhteisesti jaetuista kokemuksista tarkasteltavan ilmiön ympärillä (Saunders 2019, 638).

Liiketalous kuuluu yhteiskuntatieteiden piiriin. Yhteiskuntatieteet eivät ole sellaisia eksakteja tieteitä kuten fysiikka. Yhteiskuntatieteissä ei voida todistaa teorioita oikeiksi samalla tavoin kuin voidaan tehdä eksakteissa tieteissä. Eksakteissa tieteissä ei huomioida eri näkökulmia ja tulkintoja sillä tavoin kuin yhteiskuntatieteissä. (Puusa & Juuti 2020, luku 5).

Tässä opinnäytetyössä on kyseessä tapaustutkimus eli niin sanottu case-tutkimus. Tutkimuksessa tutkitaan yksittäistä yritystä ja sen kriisiytymistä ilmiönä. Tavoitteena on ymmärtää kokonaisvaltaisesti yrityksen kriisiytyminen ilmiönä sekä yrityksen henkilöstön toimintaa rajallisen ilmiön aikana. (Puusa & Juuti 2020, luku 5).

Aineiston analysoinnin kannalta olen valinnut induktiivisen sisältöanalyysin. Tässä metodissa tutkimukselle ei laadita tiukkaa teoreettista viitekehystä, johon aineisto tulisi sovittaa. Sen sijaan teoria tulee esiin, kun aineiston sisäisiä suhteita selvitetään tai kun aineistoa kerätään ja analysoidaan. Induktiivisen sisältöanalyysin metodein tutkittua aineistoa täytyy tyypillisesti kerätä melko pitkään, jotta aineisto olisi riittävän kattavaa teorian muodostamista varten. (Saunders 2019, 639–640).

Aineistoa tullaan analysoimaan myös jossain määrin deduktiivisesti. Deduktiivisessa analyysissä etsitään ensin teoria, johon verrataan saatua tutkimusaineistoa. Deduktiivinen analyysi testaa havaittuja ilmiöitä ensin hankittuun teoriaan. Induktiivisen sisältöanalyysin avulla löydetty teoria voidaan samassa tutkimuksessa ottaa deduktiivisen analyysin pohjateoriaksi. (Saunders 2019, 639–640).

#### 3.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimusaineisto

Tähän tutkimukseen valikoitui tutkimuskysymyksiksi seuraavat:

- millainen rooli taloushallinnolla on kriisissä olevassa pk-yrityksessä?
- kuinka hyvin taloushallinto on integroitunut muuhun yrityksen liiketoimintaan?
- miten taloushallinto edistää yrityksen selviytymistä kassakriisistä?
- millaisia haasteita taloushallinto kohtaa kriisin aikana?

Näiden kysymysten avulla selvitan yrityksen kriisiytymisen taustoja ja keinoja kriisin hallintaan.

Vastaukset antavat ymmärrystä myös taloushallinnon opiskelijoiden uranäkymiin, eli mitä he voivat työssään odottaa ja mihin he voisivat varautua urasuunnittelussaan.

Koska kyseessä on aiemmin esitelty induktiivinen sisältöanalyysi, ei mitään sisältöä ole valikoitu edeltä käsin mihinkään teoriaan aseteltujen rajojen mukaan. Tutkimuskysymysten asettelun myötä aineistosta voi löytää uutta teoriaa tai ilmiöitä, jotka vahvistavat aiempia teorioita. Teoriatiedon hankinta etenee osittain samanaikaisesti tutkimusaineiston hankinnan kanssa.

Tutkimusaineistona on minun omat päiväkirjamerkintäni, yrityksen julkiset taloustiedot, avainhenkilöiden haastattelut sekä yrityksen sisäisen talousraportoinnin tiedot. Tutkittavan aiheen arkaluonteisuuden vuoksi kaikkia tietoja ei voida julkistaa sellaisenaan, vaan käytän harkintaa asianosaisten yksityisyyden kunnioituksesta sekä liiketoiminnan jatkuvuuden suojelemiseksi.



## 4 Yrityksen esittelyä

Tässä luvussa esittelen lyhyesti opinnäytetyössä käsiteltävän kriisiytyneen pk-yrityksen, sen historiaa, nykyistä toimintaa sekä toimintaympäristöä. Käyn läpi yrityksen tärkeimmät strategiset painopisteet sekä myynti- ja hankintaväylät.

### 4.1 Esittely ja historiaa

Yritys toimii Etelä-Suomessa lyhyen matkan päässä Helsingistä. Toimitilat eivät ole yrityksen omaa varallisuutta, vaan ne ovat vuokrattuja. Vuokranantaja on myös yksi yrityksen alihankkijoista. Yritys valmistaa ja asentaa erilaisia rakennustuoteteollisuuden tuotteita. Toukokuussa 2023 yritykseen kuuluu toimitusjohtajan lisäksi kuusi työntekijää: yksi myyjä, kolme asentajaa ja kaksi tuotantotyöntekijää. Yhtiömuoto on osakeyhtiö ja osakkeiden omistus on jaettu kolmelle henkilölle, joista suurin omistaja toimii yrityksen toimitusjohtajana.

Yritys on perustettu vuonna 2000. Silloinen yrittäjä perusti yrityksen toimimaan pääasiallisesti rajallisen tuoteperheen toimittamisen ja huollon parissa. Vuonna 2003 yritys myi osan liiketoiminnasta ja sen huollosta isolle avainasiakkaalleen. Seuraavien vuosien aikana yritys aloitti tekemään tälle samalle avainasiakkaalle hyvin huolellisesti räätälöityjä ratkaisuja. Vuonna 2017 yrityksen perustaja myi yrityksensä osake-enemmistön kahdelle henkilölle, jotka jatkoivat toimintaa. Yrityksen toimitusjohtaja ja nimi vaihtuu samalla. Perustaja jää yritykseen pienellä osuudella ja toimii konsulttina uusille yrittäjille. Yrityksen ostaneista henkilöistä toinen toimii yrityksen toimitusjohtajana. Toinen uusi osakas oli aluksi yrityksessä myyntityössä, mutta jättäytyi pois tehtävistään noin vuonna 2020. Hän hoitaa edelleen joitain yrityksen palkanmaksuihin liittyviä tehtäviä sekä osallistuu strategiseen päätöksentekoon.

Kone- ja laitekanta yrityksellä on melko vaatimaton. Vertailukohtana käytetään muita saman alan yrityksiä yrityksen markkina-alueella. Oman laitekannan vähäisyyden vuoksi yritys joutuu ostamaan käyttämänsä materiaalin melko korkealla jalostusasteella verrattuna muihin alan toimijoihin.

Yritys on hankkinut leasing-sopimuksilla käyttöön kuorma-auton rahdin kuljettamiseen sekä pakettiauton asentajien käyttöön. Kuorma-auton osalta leasingsopimus päättyi keväällä 2023 ja se siirtyi kokonaan yhtiön omistukseen.

### 4.2 Nykyinen toiminta ja markkina-alue

Yritys jatkaa edelleen voimakkaasti ydintuotteensa ympärillä oleviin töihin keskittyen. Suurin osa yrityksen liikevaihdosta vielä vuonna 2022 tuli yhdeltä asiakkaalta. Yrityksellä on laajat

kontaktiverkostot avainasiakkaan henkilöstön kanssa. Muita saman toimialan toimijoita asiakaskunnassa on vain kaksi. Näiden osuus liikevaihdosta on erittäin pieni.

Ydintuotteen toimialan lisäksi yrityksellä on muutama rakennusliike säännöllisinä asiakkainaan. Näiden toimijoiden kanssa on toteutettu erilaisia hankkeita. Rakennusliikkeiden osuus kokonaisliikevaihdosta on ollut korkeintaan viidesosan ennen vuotta 2023.

Yrityksen markkina-alueena on koko Suomi. Vuonna 2022 projekteja oli muun muassa Oulussa, Kotkassa, Helsingissä, Lahdessa, Turussa, Raumalla ja Tampereella. Yrityksen henkilöstö asuu Etelä-Suomessa. Suurin osa työmaista ei vaadi asentajilta yöpymistä kodin ulkopuolella.

Markkinan pääosa tulee asiakkaiden myötä korjausrakentamisesta. Uudisrakentamisen osuus projekteissa on käytännössä mitätön. Korjausrakentamisen edut ja haasteet näkyvät yrityksessä. Projektien määrä ei ole niin vahvasti syklistä kuin uudisrakentamisessa. Toisaalta jokaisessa projektissa on muuttuvia tekijöitä melko paljon, jotka voivat kostautua pahasti, mikäli projektit budjetoidaan liian optimistisesti.

Yritys on tutkinut mahdollisuuksia kansainväliseen liiketoimintaan, mutta toistaiseksi ne eivät ole tuottaneet mitään merkittävää. Yrityksellä oli jonkin verran vientiä ulkomaille aikaisemman omistajan aikana. Etenkin isot globaalit kriisit ajoivat yrityksen kannattavuuden entistä ahtaammalle, joten suuret ponnistelut kansainvälistymiseksi on toistaiseksi pysäytetty.

## 5 Yrityksen kriisiytyminen

Yrityksessä oli akuutti kassakriisi helmikuussa 2023. Tuolloin työntekijöille ilmoitettiin, ettei heille voida maksaa palkkaa ja yritys tulisi hakeutumaan konkurssiin parin viikon sisällä ilmoituksesta. Monta kuukautta ennen ilmoitusta yrityksellä oli ollut lähinnä kuluja, muttei tuloja.

### 5.1 Tilanne vuonna 2022

Yrityksellä oli haasteita kannattavuuden ja liikevaihdon kasvun kanssa jo ennen vuotta 2022. Liikevoitto oli kahden tappiollisen vuoden jälkeen muuttunut jälleen positiiviseksi vuonna 2021. Liikevoittoprosentti oli noin 14,6. Omavaraisuusaste oli edelleen negatiivinen. Positiivisena omavaraisuusaste oli viimeksi ollut vuoden 2018 tilinpäätöksessä.

Kassa oli erittäin huonossa kunnossa jo alkuvuonna 2022. Useamman vuoden jatkunut heikko tilanne näkyi yrityksen kyvyssä maksaa palkkoja ajallaan. Pandemia oli koetellut yrityksen jo valmiiksi heikkoa tuloskuntoa erittäin rajusti. Pandemian alkaessa yrityksen toinen osakas oli siirtynyt toisen työnantajan palvelukseen. Minulle kerrottiin tähän olevan syynä yrityksen kyvyttömyys maksaa palkkaa kahdelle johtotason tehtävissä työskentelevälle ihmiselle.

### 5.2 Kriisiytymisen alku

Kriisiytymisen alkoi kesäkuussa 2022. Kuukauden puolivälissä yritys sai ison tilauksen. Kauppaa ja sopimusta oli tehty jopa useamman vuoden ajan. Tilauksen suuruus oli yli puolet edellisen vuoden liikevaihdosta. Kauppa aiheutti jälkikäteen katsottuna liiallista tyytyväisyyden tunnetta eikä myyntiin satsaamista nähty nyt yhtä tärkeänä kuin aiemmin.

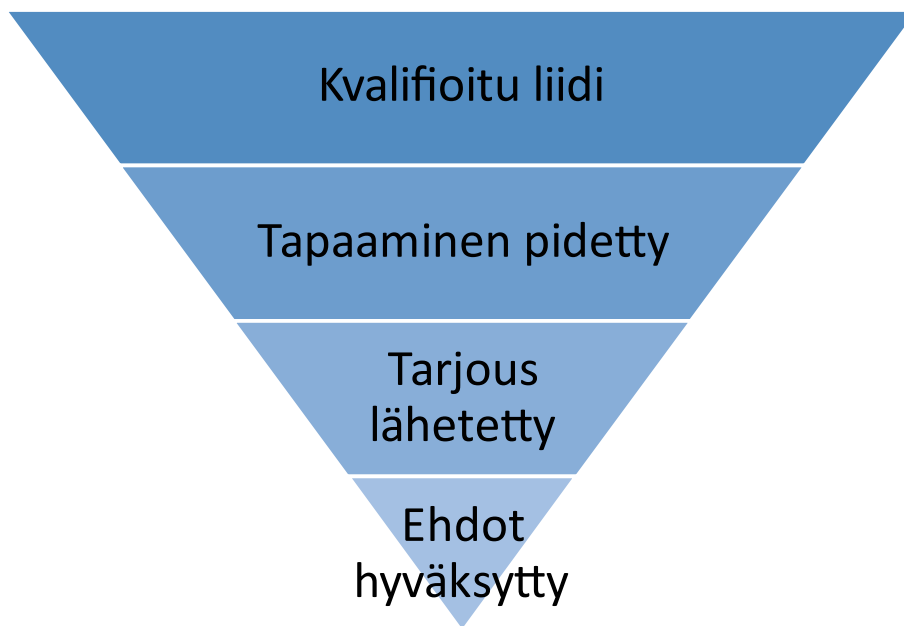
Yritys sai vielä heinäkuussa kohtuullisen kokoisen tilauksen, mutta sen jälkeen myynnin määrä laski rajusti. Yrityksen strateginen painopiste oli vahvasti rajatun toimialan tuotteissa eikä uusasiakashankintaan panostettu käytännössä lainkaan. Tilausten maksueristä johtuen kassan ehtymistä ei heti tunnistettu. Mikäli uusia tilauksia olisi tullut syksyn 2022 aikana, olisi kassassa ollut riittävästi rahaa alkuvuoden 2023 kriisin välttämiseksi. Tämä on yrityksen toimitusjohtajan näkemys asiaan.

Myyntisopimukseen yritys laatii hyvin etupainotteisen maksutaulukon. Käytäntö on rakennusalalla melko yleinen, pohjautuen niihin urakkasopimuksiin mitä yritykselle ovat eri rakennusliikkeet tarjonneet ja allekirjoittaneet. Tilauksen maksujen suurimman osan erääntyminen ennen työn lopullista valmistumista takaa materiaalihankinnat sekä suunnittelun kulujen kattamisen.

Mikäli myyntisuppilossa (tai funnelissa) (Jobber, D., Lancaster, G., & Meunier-Fitzhugh, K. L. 2019, 183) olisi ollut riittävästi projekteja tulossa, ongelmaa ei olisi tullut. Vuoden 2022 syksyllä myynti loppui kuitenkin kuin seinään. Yritykselle ei tullut enää tarjouspyyntöjä. Tässä vaiheessa yrityksen

strateginen linjaus ei muuttunut mihinkään. Kassan kestävyys alkoi olemaan vakavalla koetuksella joulukuun 2022 aikana.

Myyntisuppilolla tarkoitetaan havainnollistavaa keinoa tarkastella yrityksen myynnin kehittymistä. Tämä tarkoittaa sitä, että myynnissä seurataan mahdollisten asiakkaiden määrä ja myynnillisiä toimenpiteitä. Asiakas etenee myyntisuppilon yläpäästä kohti maksavaa asiakkuutta. Myyntikielessä tällaista mahdollista asiakasta sanotaan liidiksi. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 71).



Kuva 2. Suppilomalli myynnin tuloksellisuuden mittarina. (mukaillen Hänti ym. 2016, 71).

Suppilomalli on esitetty kuvassa 2. Suppilon yläosassa on kvalifioidut liidit. Ne ovat mahdolliset asiakkaat, jotka ovat osoittaneet kiinnostusta ostaa yrityksen tuotteita tai palveluja. Seuraavaan vaiheeseen eli suppilossa pykälää alemmaksi tulee ne asiakkaat, joiden kanssa on pidetty myyntitapaaminen. Tästä ryhmästä karsiutuu vielä osa pois ja jäljelle jäävät ne joille voidaan lähettää tarjous. Lopulta suppilon alimpana on pieni määrä kvalifioituja liidejä, joista tuli yritykselle maksavia asiakkaita. (Hänti ym. 2016, 71–72).

### 5.3 Toimenpiteet juuri ennen kriisiä

Syksyllä 2023 yrityksessä aloitettiin pyrkimykset suhteen syventämiseksi tärkeimmän avainasiakkaan kanssa. Avainasiakkaalle haluttiin tarjota laajempia palveluita, jotta yritys olisi saanut lisää töitä. Yrityksessä ei ryhdytty aktiiviseen uusasiakashankintaan.

Yrityksen myyntipäällikkö kiersi useammalla paikkakunnalla Suomessa tapaamassa avainasiakkaan henkilöstöä. Joihinkin myyntitapaamisiin tuli mukaan myös tarkasteltavan pk-yrityksen toimitusjohtaja. Myös avainasiakkaan pääkonttorilla käytiin esittelemässä tuote- ja palvelutarjontaa.

Yritys sai hankittua itselleen listan mahdollisista kohteista, joihin yrityksen päätuotetta voitaisiin käyttää. Myyntipuheluilla ja sähköposteilla yritettiin syksyn 2023 aikana saada näitä projekteja käynnistymään. Mikään niistä ei tuottanut tulosta. Yritys ei voi olla hankkeissa pääurakoitsijana, vaan hankkeisiin täytyisi löytyä joku muu pääurakoitsijaksi. Tämän vuoksi myyntiä ei pysty tekemään suoraan puheluilla tai sähköposteilla, vaan asiakkaat on saatava hakeutumaan pääurakoitsijan luokse. Sen jälkeen tarkkailtavan yrityksen täytyy solmia sopimussuhde pääurakoitsijan kanssa.

#### **5.4 Viimeiset viikot ennen akuutin kriisin puhkeamista**

Vuoden 2022 viimeisellä neljänneksellä yrityksellä oli monta projektia käynnissä samaan aikaan. Työkuorma oli suuri. Kaikkien yllätykseksi toimitusjohtaja lähti perheineen kuuden viikon ulkomaanlomalle joulukuun alkupuolella.

Yrityksen henkilöstö oli jo marraskuussa joutunut venymään hyvin pitkiin päiviin ja erilaisiin työtehtäviin projektien hoitamiseksi. Esimerkiksi myyntipäällikkö oli usein tuotannollisissa tehtävissä joko tehtaalla tai työmailla. Tällaisina päivinä ja hetkinä hän ei voinut tehdä myynnillisiä toimenpiteitä.

Kiireiset projektit jatkuivat edelleen tammikuuhun 2023. Tammikuussa yrityksen myyjän ei tarvinnut enää osallistua suorittavaan työhön, vaan hän pystyi etsimään uusia töitä keskittyneesti. Tammikuun myynti ja tilaukset käsittivät lähinnä lisä- ja muutostöitä jo käynnissä oleviin projekteihin. Tällaiset työt ovat kustannuksiltaan ja kuormitukseltaan melko vähäisiä.

Myynnissä uusia kontakteja alkoi löytymään tammikuun loppupuolella. Nämä kontaktointit eivät heti tuoneet kauppaa, mutta pohjustivat uusia projekteja. Koska tammikuussa oli jo aistittavissa yrityksen vakava tilanne, myynnin aggressiivisuus väheni. Uusia kauppvoja suunnitellessa myynnin tuli huomioida yrityksen maksukyky ja minkälaisia projekteja voidaan ottaa vastaan.

#### **5.5 Henkilöstön näkemyksiä kriisistä**

Kassakriisi vaikutti kaikkiin yrityksen työntekijöihin. Jokainen työntekijä joutui suunnittelemaan henkilökohtaista tulevaisuuttaan ja talouttaan uudestaan, koska töiden loppuminen oli aito uhka. Harmistuminen sekä henkinen stressi oli läsnä pohdinnoissa. Poikkeuksetta kaikki työntekijät suhtautuivat ulkonaisesti tyyneesti asiaan.

Kun yrityksen jatko näytti melko varmasti loppuvan, osa työntekijöistä suunnittelei jatkokoulutusmahdollisuuksia esimerkiksi oman ammattitutkintonsa laajentavia opintoja. Osalla työntekijöistä oli jo ennestään kokemusta toimimisesta itsenäisenä elinkeinonharjoittajana, joten oli luonnollista heidän pohtia mahdollisuuksiaan toimia jälleen yrittäjänä tai niin sanottuna kevytyrittäjänä.

Työntekijät olivat murheissaan äkillisestä ja suunnittele mattomasta muutoksesta heidän arkisissa rutiineissaan. Kun selvisi, että yritys voikin jatkaa toimintaansa, tunnelma luonnollisestikin koheni valtavasti. Monet työntekijät haluavat välttää vastaavien tilanteiden kohtaamisen jatkossa, joten he olivat hyvin innokkaita esittämään omia ehdotuksiaan tilanteen korjaamiseksi. Lisäksi työntekijät oma-aloitteisesti ilmaisivat näkemyksiään vastaavien kriisien torjumisen keinoista.

Useissa keskusteluissa nousi esiin työntekijöiden huoli yrityksen liian kapeasta asiakaskunnasta. Työntekijät itse ilmaisivat halukkuuttaan ja kykyään tehdä laaja-alaisesti erilaisia töitä. Tällaisessa tilanteessa yrityksen johto punnitsi mahdollisuuksiaan parantaa markkina-asemaansa sekä kykyjään etsiä uutta markkinaa.

Toimitusjohtajan kanssa käydyissä keskusteluissa näkyy huoli kulujen kasvamisesta liian isoiksi. Tuloksen tekemisen kyky riippuu paljon kustannusten hallinnasta. (Suomala ym. 2018, 39). Yrityksellä ei ole sijoitettuna runsaita varoja koneisiin ja laitteisiin. Lisäksi kaikki toimitilat ovat vuokrati-loja. Näistä kuluista ei pysty käytännössä löytämään nopeita säästöjä. Isoimmat kuluerät yrityksellä on projektikohtaisissa ostoissa sekä henkilöstökuluissa.

Toimitusjohtajan oman näkemyksen mukaan sopeuttamistoimia olisi pitänyt tehdä jo aikaisemmin. Yritys ei ollut aikaisemmin lomauttanut ketään, joten ei ollut ennakkotietoa henkilöstön suhtautumisesta lomautusilmoitukseen. Pk-yrityksissä on oman kokemukseni mukaan arkuutta lomauttaa työntekijöitä, koska heidän pelätään siirtyvän nopeasti toisiin töihin tuolloin. Samaa arkuutta oli myös tässä yrityksessä.

Yrityksen toimitusjohtajan mukaan kriisin ensimmäisiä merkkejä alkoi näkymään jo keväällä 2022, koska silloinen myynti ja projektien siirtyminen oli paha merkki jälkikäteen katseltuna. Hänen mukaansa ensimmäisiä lomautuksia olisi voitu tehdä jo ensimmäisellä tai toisella vuosineljänneksellä 2022. Nyt lomautukset tehtiin vasta aivan viime metreillä, jolloin niistä ei ollut käytännössä enää mitään hyötyä.

Yrityksen vanhan osakkaan ja perustajan mukaan yrityksen kiinteät kulut olivat paisuneet liian suuriksi. Huomio oli oikea, mutta perustui virheelliseen kassavirtalaskelmaan. Laskelma korjattiin myöhemmin, mutta perustajaosakas pysyi näkemyksessään. Hänen toimiessaan operatiivisen toiminnan johtajana yrityksessä ei ollut juurikaan omaa henkilöstöä. Toiminta perustui pitkälti toiminnimiyrittäjien verkostoon, jota hyödynnettiin aina tarpeen tullen. Hiljaisina aikoina yrittäjiä vain ei

kutsuttu töihin. Tämä toimintamalli muutettiin tietoisella strategisella linjauksella yrityksen omistajapohjan vaihduttua vuonna 2016 solmittujen yrityskauppojen jälkeen.

## 6 Akuutin kriisin selvittäminen

Yritys ei mennyt konkurssiin alkuvuoden 2023 kassakriisin vuoksi. Toimintaa kyettiin jatkamaan ja yrityksessä tehtiin toimenpiteitä vastaavien kriisien välttämiseksi jatkossa.

### 6.1 Ensimmäiset toimenpiteet

Kun oli aivan selvää, ettei yritys selviä erääntyneistä laskuista, toimitusjohtaja ilmoitti tilanteen vakavuudesta koko henkilöstölle. Jottee kuluja yritykselle tulisi enää lainkaan, järjestettiin nopeat yt-neuvottelut ja lomautukset tuotannon työntekijöille. Työntekijät suostuivat järjestelyyn yksimielisesti ja tekivät oman osuutensa asioiden sujuvaan hoitamiseen.

Yritys ei kyennyt maksamaan työntekijöille palkkaa helmikuussa. Työntekijöille ilmoitettiin asiasta pari päivää ennen palkanmaksua. Työntekijöitä neuvottiin hakemaan korvauksia palkkaturvasta ja ottamaan yhteys jokaisen omaan työttömyyskassaan. Yhtäkään työntekijää ei irtisanottu.

Yrityksellä oli juuri alkamassa suuri projekti avainasiakkaan eräässä kohteessa. Tämä projekti oli se iso sopimus, joka oli solmittu edeltävänä kesänä ja mistä oli maininta aiemmassa luvussa. Asiakkaan yhteyshenkilöille ilmoitettiin, ettei projektia kyetä tekemään vaan heidän on etsittävä toinen alihankkija projektiin. Vastauksena oli pahoittelut ja harmittelut projektin pysähtymisestä. Avainasiakkaan projektipäälliköt esittivät toivomuksen projektin tekemisestä edes jotenkin, vaikkei rahaa olisikaan käytettävissä.

### 6.2 Neuvottelut käynnistyvät

Muutamaa päivää ennen konkurssihakemuksen jättämistä, yrityksen avainasiakas havahtui tilanteen todelliseen vakavuuteen. Suhtautettuna yrityksen liiketoimintaan, keskeytyneen projektin kauppasumma oli merkittävä. Projektin suuruus paljastui merkittäväksi myös avainasiakkaan näkökulmasta. Lisäksi avainasiakas oli ratkaisevalla tavalla riippuvainen yrityksen onnistuneesta toteutuksesta kohteessa.

Avainasiakas oli erittäin pettynyt yrityksen heikkoon taloudelliseen suorituskykyyn. Asiakkaan tapa toimia omissa kriiseissään heijastui neuvoihin, joita yritykselle annettiin. Ehdotuksina oli irtisanomiset, kaluston myyminen tai rahoituslaitoksiin turvautuminen. Näistä vaihtoehtoista mikään ei ollut riittävä erääntyneiden laskujen maksamiseen. Yritys esitti avoimesti summan, jolla yritys selviäisi velvoitteistaan ja kykenisi hoitamaan suuren urakan loppuun. Tarvittava summa oli noin 35 %:ia projektin kauppasummasta. Avainasiakas kieltäytyi tällaisesta lisämaksusta.

Tilanteen vakavuuden ja kiireellisyyden vuoksi, avainasiakas vaati yrityksen johtoa tulemaan asiakkaan pääkonttorille neuvotteluihin kriisin selvittämiseksi. Kutsu neuvotteluihin tuli vain päivä sen



jälkeen, kun toimitusjohtaja ilmoitti konkurssihakemuksen jättämisestä. Ensimmäinen neuvottelu pidettiin heti saman viikon perjantaina.

Neuvotteluissa oli yrityksestä kolme edustajaa paikalla. Neuvottelijoina yrityksen puolelta olivat toimitusjohtaja, vanhempi osakas sekä minä. Avainasiakas toi neuvotteluihin yhteensä kuusi henkilöä yrityksen eri osastoilta, kuten projektinjohdosta, hankinnasta ja tuotannosta. Neuvottelu kesti noin tunnin. Asiakkaan puolelta vaadittiin yritystä tekemään avoin ja rehellinen kassavirtalaskelma sekä muita laskelmia. Laskelmilla oli tarkoitus esittää yrityksen näkemys siitä, millä eri skenaarioilla yrityksen taloudellinen tilanne voitaisiin muuttaa kannattavaksi. Asiakkaan suurimpana huolena oli käynnissä olevan ison projektin saattaminen loppuun. Asiakkaan aloitteesta sovimme pitävämmme seuraavan neuvottelun maanantaina aamulla asiakkaan pääkonttorilla.

Yrityksen toimitusjohtajan ja neuvotteluista pois jääneen osakkaan kanssa sovimme, että laadimme kassavirtalaskelmat ja muut laskelmat viikonlopun aikana. Käytännön syistä oli järkevintä hoitaa laskelmien laadinta etäpalaverien avulla. Aloitimme budjettien ja kassavirtaennusteiden laatimisen heti perjantaina illalla.

### **6.3 Kassavirtalaskelmien hyödyntäminen neuvotteluissa**

Tavoitteenamme oli laatia mahdollisimman realistinen ja melko tarkka kassavirtalaskelma. Ennusteet myynnin osalta laadittiin suurta varovaisuutta noudattaen. Myyntiennusteissa pyrittiin löytämään vain aidosti realistisesti toteutuvat kaupat ja niiden laskutuserien täysin rehellinen rytmittäminen. Kykenin käyttämään aidosti hyödyksi ammattikorkeakoulussa oppimiani asioita.

Kassavirtalaskelmia laadittiin kevään 2023 aikana useita eri versioita ja niitä muutettiin jopa päivätasolla, kun saimme uutta tietoa yrityksen tuloista ja menoista. Liitteessä 1 on kuvakaappaus maaliskuun 15.päivänä laaditusta kassavirtalaskelmasta. Soluviittaukset näkyvät kuvassa, mutta kaikki luvut on piilotettu. Lisäksi ison projektin nimi on piilotettu. Muutoin kassavirtalaskelman runkona käytettiin juuri tuota kyseistä excel-taulukkoa kaikessa yksinkertaisuudessaan.

Laadimme laskelman alkaen helmikuusta. Aloitimme tulorahoituksen laskemisesta. Tarkastelimme kaikkia mahdollisia kauppvoja, joita voisimme saada helmikuun aikana. Lisäksi joissain projekteissa oli vielä pieniä saatavia, mikäli projektit voisivat vielä jatkua. Hahmotelimme joidenkin mahdollisten kauppvojen maksuerien realisoitumista. Toiveenamme oli, että avainasiakkaamme antaisi myös lisää projekteja meille kassan vakauttamiseksi.

Kävimme läpi kaikki maksamattomat laskut ja jaottelimme kulut sekä muuttuviin että kiinteisiin kuluihin. Kuluista erottelimme keskeisimmät omille riveilleen, kuten palkat tai vuokran. Jokaisen

kuukauden loppukassa tuli seuraavan kuukauden alkukassaksi. Kaikki laskelmat ja kaaviot laadittiin käyttäen Microsoftin Excel-taulukkolaskentaohjelmaa.

Liikevaihdon ennustamisessa hyödynsimme edellisen tilikauden toteutunutta liikevaihtoa samalta ajankohdalta. Pitääksemme laskelman realistisena ja vakuuttavana, ennustimme liikevaihdon kuukausitasolla aina jäävän hieman alle vuoden takaisesta toteutuneesta liikevaihdosta. Lisäksi arvioimme materiaalikustannuksien osuutta suuremmaksi kuin se todellisuudessa tulisi olemaan. Molempiin suuntiin tehdyissä arvioissa pyrimme välttämään ylilyöntejä.

Selvensimme laskelmia tekemällä keskeisiin ja oleellisiin soluihin tarvittavat kommentit. Asiakkaan edustaja oli pyytänyt laskelmaa itselleen ennen varsinaista palaveria. Yrityksen toimitusjohtaja ja asiakkaan edustaja kävivät vielä keskenään lävitse ennustetta ennen maanantain palaveria.

Maanantaina aamulla käydyssä palaverissa kokoonnuttiin samalla kokoonpanolla kuin oli kokoonnuttu perjantaina. Kävimme kohta kohdalta läpi viikonlopun aikana tehdyt kassavirtalaskelmat. Samoin kuin perjantaina, myös maanantain neuvottelujen tunnelma oli kireä. Tilanne oli vakava eikä kenelläkään ollut mitään helppoa ja miellyttävää ratkaisua. Projektin lisärahoittaminen huomattavalla summalla näytti olevan ainoa keino päästä pois tilanteesta. Neuvotteluhuoneessa ei ollut läsnä ketään, joka olisi kyennyt tekemään näin suuren päätöksen. Sen vuoksi neuvottelu lopetettiin vielä epävarmoissa tunnelmissa ja asiaan luvattiin palata pikaisesti.

#### **6.4 Neuvottelujen lopputulos**

Asiakkaan pyynnöstä ja heidän päätöksentekonsa tueksi jouduimme laatimaan vielä lisää erilaisia versioita kassavirtalaskelmista. Loimme erilaisia skenaarioita myynnin ja kustannusten toteutumisille. Pyrimme jälleen tasapainoon realistisen ja optimistisen näkemyksen kanssa. Oman näkemyksemme ja tuntumamme mukaan meillä oli odotettavissa kaupallisesti onnistunut kevät.

Keskiviikkona meille ilmoitettiin asiakkaan puolelta, että he olivat valmiita antamaan projektille pyytämämme lisärahoitus. He olivat huolellisesti punnineet eri vaihtoehtoja etuineen ja haittoineen. Lisärahoituksen turvin he kykenevät tekemään ison projektin valmiiksi, minkä toteutuksessa yrityksemme oli myös mukana.

Rahoituksen edellytyksenä oli asiakkaan puolelta vaatimus yrityksemme liiketoiminnan kannattavuuden parantaminen ja tervehdyttäminen. Asiakas vaati seurantaa viikon välein yrityksen tilanteesta ja rehellistä raportointia. Ensimmäinen tarkastuskäynti sovittiin yrityksen toimitiloissa heti seuraavaksi päiväksi.

Lisäksi neuvotteluissa asiakas jäädytti isojen projektien hankinnat yritykseltämme. Asiakkaan näkökulmasta yritystämme käsitellään konkurssiriskinä. Yrityksen ydintuotetta ei tilata ennen kuin voidaan olla täysin varmoja toimintakyvyn säilymisestä. Toisaalta asiakas ilmaisi avoimesti halukkuutensa tukea toimintaamme tilaamalla yritykseltämme tuotteita ja palveluita, joita emme olleet aiemmin asiakkaalle toimittaneet. Näissä hankinnoissa riskit eivät ole niin suuret.

## **7 Kriisin akuutin vaiheen jälkeen**

Välitön kriisi ohitettiin helmikuussa, kuten edeltävässä luvussa todettiin. Kriisin puhkeaminen ja siitä selviäminen pakotti yrityksen pohtimaan toimintaansa uudesta näkökulmasta. Yrityksen oli kriisin ja asiakkaan pakottamana etsittävä uusia tapoja liiketoiminnan jatkamiseen.

### **7.1 Tarjoaman laajentaminen avainasiakkaalle**

Asiakkaan kanssa käydyissä neuvotteluissa löytyi useita uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Liiketoimintamme kannattavuuden parantamiseksi asiakas oli valmis etsimään erilaisia projekteja ja hankintatarpeita, jotka voisivat sopia yrityksellemme. Toimialan ja erikoisosaamisen vaatimusten vuoksi projekteja tulisi olemaan valtakunnallisesti keskittyen pääkaupunkiseudulle.

Avainasiakkaamme organisaation koko on erittäin suuri. Tämä asetti haasteen oikeiden ihmisten löytämiseksi. Uusien tuotteiden ja palveluiden tarjoaminen vaati uusien ihmisten ja kontaktien löytämistä. Pyysimme asiakkaan edustajilta tarvittavia yhteystietoja, jotta saisimme pikaisesti uusia projekteja. Ennen kaikkea oli tärkeää saada nopealla aikataululla laskutettavaa yritykselle.

### **7.2 Uusasiakashankinta ja asiakassuhteiden syventäminen**

Asiakkaan vaatimuksesta yrityksessä täytyi miettiä uusia projekteja ja tuotteita. Emme voineet nojata enää yhteen avainasiakkuuteen ja ydintuotteeseen. Kaikki tämä vaati tehokasta uusasiakashankintaa sekä myynnin parempaa johtamista.

Uusasiakashankintaa lähdettiin tekemään myyntipuheluilla sekä sähköpostiviesteillä. Oman osansa yrityksessä tekivät yrityksen asentajat, joilla oli paljon kontakteja rakennusliikkeissä sekä hissialan yrityksissä. Yritys siirtyi panostamaan voimallisemmin myös sosiaalisen median markkinointiin. Uusasiakashankinnan päävastuu oli yrityksen myyntipäälliköllä eli minulla.

Koska kassa ei ollut hyvässä kunnossa, ei mitään suureellisia markkinointitoimenpiteitä voitu aloittaa. Lisäksi markkinoinnin suhteen ei ole odotettavissa nopeita tuloksia, jotka voisivat realisoitua riittävän nopeasti tuloiksi. Markkinointia ei kuitenkaan jätetty kokonaan ilman kehittämistä, koska yrityksessä tiedostettiin vahvasti markkinoinnin hidas vaikutus.

Hieman ennen kriisin pahinta vaihetta, yritys oli alkanut löytämään uusia potentiaalisia yhteistyökumppaneita. Näihin uusiin toimijoihin oltiin yhteydessä jopa minuutteja ennen toimitusjohtajan ilmoitusta konkurssista helmikuussa. Onneksi konkurssi vältettiin sillä kertaa ja yrityksen myynti aloitti nopeasti näiden uusien asiakassuhteiden kehittämisen.

Jotta uusia asiakkaita kyettiin löytämään, täytyi myynnin prosessia kehittää voimakkaasti. Suora-naista prospektointityötä aloitettiin tekemään sekä ottamaan aktiivisesti yhteyttä aikaisempiin asiakkuuksiin. Prospektoinnilla tarkoitetaan prosessia, jossa etsitään potentiaalisia asiakkaita ostamaan yrityksen tarjoamaa tuotetta tai palvelua (Weitz, Castleberry & Tanner 2009, 170). Pääasiakas oli laittanut uudet hankkeet jäihin yrityksen kanssa, joten aikaisemmat asiakkaat olivat lähinnä yrityksen muita asiakkuuksia ydintuotteen ulkopuolelta.

Prospektointia tehtiin yleisillä myynnin keinoilla: lähestymällä potentiaalisia asiakkaita puhelimitse, sähköpostitse, sosiaalisen median kanavissa, messuilla ja niin edelleen. Koska yrityksen kassa oli hyvin edelleen hyvin tiukalla ja resurssien käyttöä oli mietittävä hyvin huolellisesti, ei suuria myyntitapaamisia suunniteltu keväälle 2023. Yrityksellä ei ollut varaa osallistua messuille omalla osastollaan, joten myyntipäällikkö jalkautui messuille vierailijan roolissa kontaktoiden mahdollisia asiakkaita näyttöleasettajien joukosta.

Tehokkaimmaksi kontaktiväyläksi osoittautui huhtikuun 2023 aikana niin sanotut kylmäsähköpostit. Kylmäsähköpostilla tarkoitetaan sähköpostin lähettämistä potentiaaliselle asiakkaalle, johon ei ole aiemmin ollut mitään kontaktia. Kylmillä yhteydenotoilla tarkoitetaan myynnissä niitä yhteydenottoja, joissa kontaktoitavaan otetaan ensimmäinen yhteys ilman aiempaa pohjustusta. (Hänti ym. 2016, 105).

Myyntityö voidaan jakaa karkeasti kahteen erilaiseen myyntitapaan: toimipaikkamyyntiin (englanniksi inbound) ja kenttämyyntiin (englanniksi outbound). Inbound-myyntissä asiakas lähestyy myyjää ja outbound-myyntissä myyjä lähestyy asiakasta. Inbound-myyntissä markkinoinnin osuus on ensiarvoisen tärkeää, jotta asiakas tulee tietoiseksi myyjästä. Outbound-myyntissä taas myyjän oma aktiivisuus on tärkeää. (Bergström & Leppänen 2018, 371).

Tarkasteltavassa yrityksessä ei ollut strategisesti painotettu uusasiakashankintaa. Strateginen painopiste oli tietoisesti laadittu ydintuotteen ympärille ja tavoiteltu kasvua sitä kautta. Kassakriisi vuonna 2023 pakotti etenkin myynnin strategian painopisteen muuttamista nopeasti tehokkaaseen prospektointiin ja uusasiakashankintaan.

### **7.3 Myynnin prosessi**

Luotettavan kassavirtaennusteen laatimiseksi myynnin johtamista oli kehitettävä voimallisesti yrityksessä. Avainasiakkaan jatkuva vaatimus luotettavan kassavirtaennusteen laatimiseksi ei onnistunut ilman luotettavaa arviota tulevasta myynnistä. Pk-yrityksissä myynnin prosessit ja ennustaminen ovat huomattavasti kevyemmin hoidettuja kuin suurissa pörssiyrityksissä johtuen resurssien puutteesta pk-yrityksissä. Avainasiakkaan vaatimuksia ei voitu kuitenkaan sivuuttaa, joten yrityksessä aloitettiin kehittämään paremmin myynnin johtamista.

Yrityksellä ei ollut systemaattisesti toimivaa myyntijohtoa tai henkilöä, joka nimenomaisesti vastaisi myynninjohtamisesta. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että myyntipäällikkö oli pakotettu johtamaan omaa toimintaansa entistä määrätietoisemmin. Myynninprosessit oli määritetty jo vuosia aikaisemmin, mutta nyt niitä tarkasteltiin uudestaan ja tehostettiin.

Projekteja etsittiin avainasiakkaan henkilöstöön yhteyttä pitämällä. Projektin löydyttyä, asiakkaalta pyydettiin tarvittavat tiedot tarjouksen laadintaan. Tarjous laadittiin melko nopeasti yrityksen, mikäli kyseessä oli yrityksen ydintuote. Tarjouksen laadinnassa käytettiin yrityksen omia excel-taulukoita ja apulaskureita. Indeksikorotuksia tehtiin maltillisesti ennen Ukrainan sodan aiheuttamia valtavia hintaheilahteluja vuonna 2022.

Tarjouksen lähettämisen myyjä soitti tarjouksen perään noin viikko tarjouksen jättämisen jälkeen. Ydintuotteen myyntisykli on pitkä, jopa useita vuosia. Myyntisyklin pituudesta johtuen nopeasti toteutuvia uusia projekteja on käytännöllisesti katsoen mahdotonta löytää.

Uusien asiakkuuksien ja projektien etsinnässä oli mahdollista lyhentää myyntisyklin pituutta. Parhaimmillaan ensimmäisestä kontaktista tehtyyn kauppaan aikaa meni vain noin kuukausi. Tällaisessa tapauksessa ei ollut kyse yrityksen ydintuotteen myymisestä, vaan muista tuotteista ja palveluista, joita yritys kykenee tarjoamaan. Positiiviset tulokset yllättivät yrityksen johdon ja innosti pohtimaan yrityksen strategisia ratkaisuja uudesta näkökulmasta.

## 8 Taloushallinnon business partneruus pk-yrityksessä

Sisäinen laskentatoimi tukee raportoinnillaan yrityksen johdon päätöksentekoa. Raportoinnista on hyötyä käytännössä jokaisessa yrityksen toiminnossa. Tarkastelemalla yrityksen toimintoja taloushallinnosta käsin, sisäisen laskentatoimen keinoin voidaan kehittää esimerkiksi myyntiä, tuotantoa ja hankintaa. Sisäinen laskenta on erityisen hyödyllistä yrityksen jokaisen toiminnon kannattavuuden parantamisessa. (Suomala ym. 2018, 62–83). Taloushallinnolla on siis suuri merkitys kriisiytyneessä pk-yrityksessä.

Tässä luvussa tarkastelen taloushallinnon business partneruutta käytännössä tarkasteltavassa pk-yrityksessä. Selvitän mitä erilaisia laskentatoimen keinoja sovelletaan yrityksessä ja miten niillä voidaan vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Tämä luku auttaa myös ymmärtämään, mitä erilaisia työtehtäviä taloushallinnon ammattilainen tekee ollessaan business partnerina etenkin pk-yrityksessä.

### 8.1 Taloushallinnon näkökulma myynnissä

Taloushallinnon ammattilainen voi auttaa yrityksen myyntiä pohtimaan, mitkä tuotteet ovat kannattavimpia. Mielenkiintoisia näkökulmia taloushallinto voi antaa myös asiakkuuksien hallintaan. Voidaan pohtia esimerkiksi, mitkä asiakkuudet ovat erityisen kannattavia tai mihin myynnin toimiin on kannattavinta ohjata voimavaroja. (Suomala ym. 2018, 62).

Tarkasteltavassa yrityksessä toistuvien johdon laskentatoimen työtehtävä on projektikohtainen budjetointi. Projektien budjetointi tehdään yrityksessä ennakoivalla kustannuslaskennalla. Käytännössä myyntipäällikkö laskee jokaisen projektin budjetin etukäteen. Laskennassa pyritään huomioidaan mahdollisimman laajasti projektiin liittyvät muuttuvat kulut ja tapauskohtaisesti kiinteitä kuluja huomioidaan yleiskustannuslisinä. Yritys soveltaa suhteellisen suoraviivaista katetuottolaskentaa, jossa on mukana piirteitä lisäyslaskennasta.

Katetuottolaskennassa vähennetään myyntituotosta muuttuvat kustannukset. Myyntituotolla tarkoitetaan sitä rahamäärää, minkä yritys saa myydessään tuotteita tiettyyn hintaan. Yksinkertaisessa kaavassa kerrotaan tuotteen myyntimäärä tuotteiden myyntihinnalla. Saadusta tulosta vähennetään muuttuvat kustannukset. Muuttuvilla kustannuksilla tarkoitetaan kaikkia niitä kustannuksia, jotka kertyvät myytävien tuotteiden hankkimisesta tai valmistamisesta. Muuttuvien kustannusten suuruus riippuu myynnin määrästä. (Saarana, Koltola & Pösö 2017, 38).

Kun myyntituotosta on vähennetty muuttuvat kustannukset, saadaan erotuksena katetuotto eli myyntikate. Tämä erotus on euromääräinen luku. Luvun muuttaminen prosenteiksi tehdään jakamalla katetuotto myyntituotolla. Saatu osamäärä kerrotaan sadalla. (Saarana, Koltola & Pösö

2017, 38–39). Tarkasteltavassa pk-yrityksessä on asetettu tiettyjä projekti- ja tuotekohtaisia katetuottotavoitteita ilmaistuna prosenteissa.

Myyntipäällikkö tekee yrityksessä aiemmin laadittuun excel-pohjaan projektikohtaisen budjettiarvion katetuottolaskennan perustein. Pääasiallisesti projektien budjetoinneissa ei lasketa mukaan kiinteitä kustannuksia. Mikäli projektin ennakoitaan vaativan poikkeuksellisen paljon resursseja, on katelaskentaan otettu mukaan kiinteitä kustannuksia esimerkiksi arvioimalla tai laskemalla yleiskustannuslisää. Yleiskustannuslisää hyödynnetään lisäyslaskennassa. Lisäyslaskenta on hyödyllinen silloin, kun kustannuksia ei ole järkevää jakaa tasan kaikkien tuotteiden kesken. (Suomala ym. 2018, 115–117). Esimerkiksi tarkasteltavassa yrityksessä osa tuotteista hankitaan jalostusasteeltaan korkeampana kuin toiset. Tuotannon resursseja käytetään hyvin eri tavoin näiden tuotteiden kesken. Tällöin lisäyslaskenta on järkevä. Jakolaskennan yksinkertaisimmassa muodossa jaetaan laskentakauden kaikki kustannukset kyseisen laskentakauden suoritemäärällä (Suomala ym. 2018, 106).

Yleiskustannuslisän laskeminen vaatii taloushallinnolta perehtymistä tuotannon toimintaan. Kustannukset jaotellaan välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömät kustannukset ovat kyseiselle työlle tai tuotteelle kohdistettavia kustannuksia, kuten työ- ja materiaalikustannukset. Esimerkkiyrityksen projektiluonteisissa töissä myös suunnittelun kustannukset otetaan huomioon. (Suomala ym. 2018, 115).

Välilliset kustannukset ovat niitä kustannuksia, joita ei voi kohdistaa tietylle tuotteelle tai työlle. Nämä kustannukset saattavat olla myös muuttuvia kustannuksia, kuten ruuvit ja pultit. Iso osa kiinteistä kustannuksista voidaan lukea välillisiksi kustannuksiksi. Esimerkiksi toimitilojen vuokraa tai laitteiden huoltoa ei ole mielekäästä kohdistaa nimenomaisille tuotteille. (Suomala ym. 2018, 115).

Hinnoittelukerroin on nopea ja yksinkertainen keino tavoitellun myyntihinnan hahmottamiseen. Kun myyntipäällikkö tietää projektin kokonaiskustannukset, hän käyttää hinnoittelukerrointa apuna tavoitekatteen saavuttamiseen tarjouksen laadinnassa. Hinnoittelukerroin saadaan, kun luku 100 jaetaan luvun 100 ja katetuottoprosentin erotuksella. (Saaranen, Kolttola & Pösö 2017, 49).

## **8.2 Taloushallinnon näkökulma tuotantoon**

Taloushallinnon rooli on vahvana myös tuotannon järjestämisessä. Koska valmistavassa teollisuudessa tuotanto on kaiken tekemisen ydin, on tuotannon tehostaminen usein taloushallinnon tarkastelun kohteena. (Suomala ym. 2018, 64).

Tarkasteltavassa yrityksessä myyntipäällikkö joutuu ottamaan jo alustavaa kantaa tuotantotapojen valitsemiseen. Yrityksen kriisiytymisen vuoksi, tuotantotapojen valinnassa korostuu erityisen



voimakkaasti taloudelliset näkökulmat. Tuotannon ohjaamisessa yrityksen myyntipäälliköllä ei ole määritetty työnjohdollisia velvoitteita, mutta hän voi antaa kertoa esimerkiksi sovituista aikatauluista tai tilattujen töiden teknisistä yksityiskohdista. Osin näillä tiedoilla yrityksen tuotannossa suunnitellaan työtehtävät mahdollisimman sujuviksi.

Tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä työvoimakustannukset ovat merkittävän suuria. Tämän kustannuksen muuttuminen vaikuttaa huomattavalla tavalla monien projektien hinnoitteluun. Sen vuoksi johdon laskentatoimi ottaa kantaa myös suorittavan työn tuottavuuteen. Työn tuottavuus voidaan laskea jakamalla suoritteiden määrä tehtyjen työtuntien määrällä. (Pellinen 2019, 24). Työn tuottavuutta mitataan tarkasteltavassa yrityksessä vain suorittavan työn osalta. Sekä asentajien että tuotannon työntekijöiden tuntikirjauksia seurataan projektikohtaisesti. Näitä toteutuneita kustannuksia verrataan tarjousvaiheessa budjetoituihin kustannuksiin. Vertailun tuloksilla pyritään ohjaamaan hinnoittelua yrityksen kannalta kannattavaan, mutta markkinoilla kilpailukykyiseen suuntaan.

Mikäli yrityksessä olisi kalliita koneita ja laitteita, olisi taloushallinnon tehtävänä laskea näille laitteille käyttökustannukset myynnin tukemiseksi. Tarkasteltavassa yrityksessä on ollut usean vuoden ajan tarpeena hankkia särmäyspuristin metallilevyjen kylmämuovaamiseksi. Johdon laskentatoimen on laskettava koneen käyttämisen ajan kustannus. Kustannuksen lisäksi on määritettävä asiakkaalta veloittettava hinta koneen käyttämisestä. (Suomala ym. 2018, 256–258).

Taloushallinnon business partneruudella on suurta merkitystä tuotannon laajemmassa suunnittelussa. Etenkin investointipäätöksiä tehtäessä yrityksen johto hyötyy suuresti taloushallinnon laatimista raporteista ja laskelmista. Tuotannon tehostamisen ja uusien innovaatioiden kehittämiseksi yrityksissä tehdään aika ajoin investointeja koneisiin ja laitteisiin. Näissä päätöksissä on usein mukana tuotannon ihmisiä, mutta myös taloushallinnon ammattilaisten näkökulmaa tarvitaan. (Suomala ym. 2018, 264–265).

Tarkasteltavassa pk-yrityksessä taloushallinnon business partneruus on arvokasta investointeja harkitessa. Taloushallinto näkee tuotannon prosessit hyvin läheltä. Koska taloushallinto näkee hyvin läheltä yrityksen operatiivisen toiminnan ja sen haasteet, edellytykset investointien riskianalyysien tekemiselle ovat hyvät. Investoinnin riskien arvioinnissa taloushallinnon ymmärrys yrityksen liiketoiminnasta nousee suureen arvoon. Riskiarvioinnissa muutetaan jotain investoinnin kannattavuuteen vaikuttavaa tekijää yrityksen kannalta epäedulliseen suuntaan. Mikäli heikennys on perusteeton, ei se useinkaan näy teoreettisesti oikein tehdyssä investointilaskelmassa. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 244).

Koska investoinnin laskemisella ja investoinnin toteuttamisella on sekä alku että loppu, voidaan ajatella näiden toimien olevan projekteja (Puolamäki & Ruusunen 2009, 174). Mikäli yritys päättää tehdä investoinnin, olisi järkevää laatia jälkilaskentaa projektin ja investoinnin toteutuneista kustannuksista. Kovinkaan moni yritys ei tee systemaattista investoinnin elinkaaren kustannuslaskentaa. (Suomala ym. 2018, 267–269). Näitä asioita kehittämällä taloushallinnon business partneruus voisi auttaa yrityksen johdon päätöksentekoa. Tutkittavana oleva yritys hyötyisi suuresti luotettavista investointilaskelmista.

### 8.3 Taloushallinnon näkökulma hankinnoissa

Aikaisemmassa alaotsikossa käsittelemme investointeja. Hankinnoilla tarkoitetaan kaikkea, mistä yritys saa laskun (Nieminen 2016, 1.2). Hankinnat edelleen voidaan jakaa joko strategisiin tai operatiivisiin hankintoihin. Strateginen hankinta on toiminnan suunnittelua, toimittajasuhteiden hallinnointia ja arviointia. Operatiivinen hankinta on arkisen rutiinin suorittamista eli käytännön ostamista, tilaamista ja laskujen tarkistamista. (Suomala ym. 2018, 65). Joskus puhutaan myös taktisesta hankintatoimesta, johon kuuluu erilaiset hankinnan budjetoinnit ja sopimusneuvottelut (Huuha 2017, 13). Tässä opinnäytetyössä käsittelemme etupäässä strategista ja operatiivista hankintatoimea.

Taloushallinnon näkökulmia hankintoihin ovat esimerkiksi toimittajan valinnan perusteet, toimittajan vaihtamisen kustannukset, ostojen varastointi ja ostamisen ajoittaminen, tehdäänkö jokin tuote tai palvelu itse vai ostetaanko se ulkopuoliselta sekä materiaalogistiikan organisointi. (Suomala ym. 2018, 65–66). Tarkasteltavassa pk-yrityksessä myynti neuvottelee näistä asioista tuotannon ja toimitusjohtajan kanssa. Päätöksen tekemisessä ratkaisee usein joko tuotannon työkuorma ja projektin aikataulu. Sen vuoksi myyntipäällikön eli minun lähettämissä tarjouspyynnöissä on usein pyydetty hinnan lisäksi selvitystä toimitusten aikatauluista. Esimerkiksi jonkin hinnoiteltavan projektin aikatauluksi tiedetään toteutuessaan olevan hyvin tiukka, mutta tavarantoimittaja ei kykene riittävän nopeaan toimitukseen. Silloin valitaan joku muu tavarantoimittaja. Lisäksi etsitään keinoja tehdä tuote itse, mikäli mahdollista.

Hankintojen yhteydessä käytetään ilmaisua make or buy -päätökset. Tällä päätöksellä tarkoitetaan sen ratkaisemista, tehdäänkö jokin palvelu tai tuote itse vai ostetaanko se yrityksen ulkopuoliselta toimittajalta. Make or buy -päätökseen ei ole olemassa mitään yleispäteviä matemaattisia laskentamalleja. Mikäli harkittavan tuotteen tai palvelun ostohinta on alle ostavan yrityksen välittömien kustannusten, on varmasti järkevää ostaa kyseinen tuote tai palvelu. Usein tilanne on paljon monimutkaisempi. (Suomala ym. 2018, 269).

Tällaisessa hankintapäätöksessä taloushallinnon business partneruus on jälleen erittäin suureksi avuksi yrityksen toiminnassa. Hankintojen make or buy -päätöksien taloudellisen näkökulman

kokonaisuymmärrys vaatii yrityksen liiketoiminnan syvällistä tietoa. Mikäli yritys päätyy ostamaan palvelun muualta, pitäisi ostopäätöksen myötä vapautunut tuotannon resurssi ohjata tehokkaaseen käyttöön. (Suomala ym. 2018, 270). Tässä on ollut tarkasteltavassa yrityksessä ongelmia. Puutteellisen laitekannan vuoksi on pakko ostaa paljon tuotteita ja palveluja alihankkijoilta ja toisilta yrityksiltä. Valitettavasti sen vuoksi yrityksen oma kapasiteetti on usein liian alhaisella käytöllä. Yrityksessä ei kuitenkaan ole halukkuutta vähentää henkilökuntaa, koska tuotannossa tarvitaan nykyinen määrä työntekijä kiireisinä aikoina. Osaavien tekijöiden löytäminen on haaste yrityksen toimialalla.

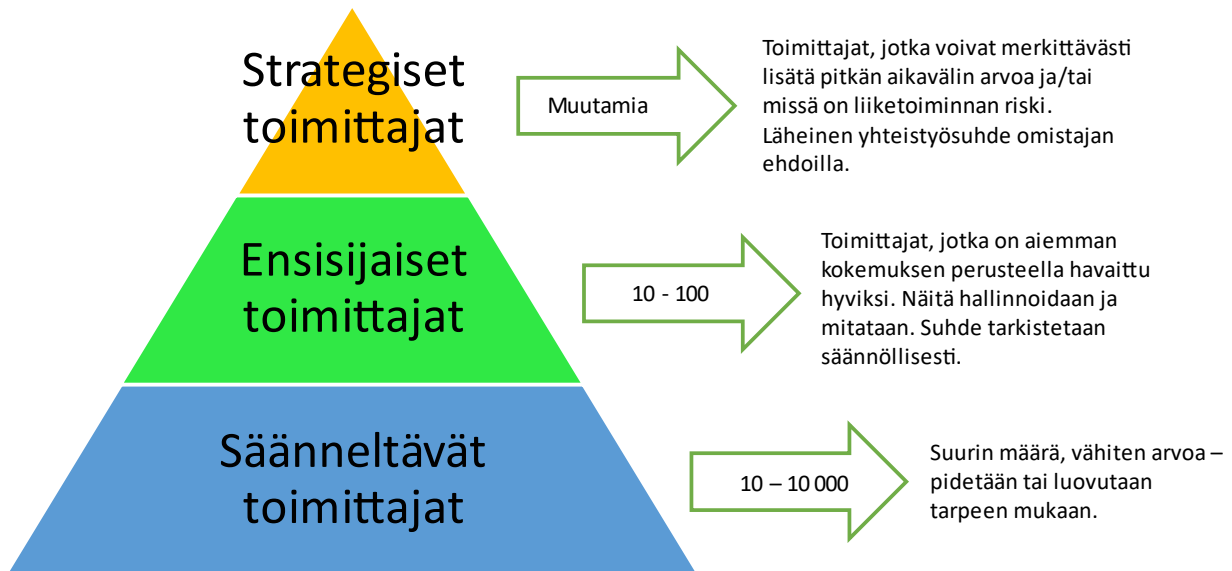
Tarkasteltavassa yrityksessä heikko kassa vaati rahan tarkkaa käyttämistä. Sen vuoksi hankintojen johtamista ja hankintapäätösten tekemistä piti tarkastella erityisellä huolellisuudella. Rahojen riittävyyden kannalta oli tärkeää tehdä hankintasopimuksia, joissa oli suotuisat maksuajat. Muussa tapauksessa käyttöpääoman sitoutuminen rasittaisi yrityksen kassaa entisestään. Valitettavasti yrityksen huonojen talouslukujen vuoksi useat toimittajat vaativat ennakkomaksua tai erittäin lyhyttä maksuaikaa. Keväällä 2023 tarjouspyyntöjä tuotteista ja palveluista joutui lähettämään paljon useammalle toimijalle kuin ennen kriisin alkua. Käyttöpääoman teoriaa on tarkasteltu alaotsikon ”2.5 Käyttöpääoma” alla.

Yritykset luovat arvoa yritysten välisissä suhteissa. Tämä vaatii yritysten välistä tiivistä verkostoitumista ja kommunikaatiota. Vaikka arvonluonnin pääpiirteet ovat johdettavissa yritysten välisistä sopimuksista, myös sopimusten ulkopuolisilla seikoilla voi olla suurta merkitystä arvoketjussa. (Niemi 2016, 5.1). Tarkasteltavassa pk-yrityksessä toimittajasuhteiden kehittäminen on jäänyt huonolle hoidolle. Toimittajasuhteita ei ylimmässä johdossa käsitellä järjestelmällisesti. Pääpaino on voimakkaasti myynnissä ja myynnin lisäämisessä. Tässä taloushallinnon ammattilainen voi osoittaa johtajuutta ja auttaa oma-aloitteisesti hallinnoimaan toimittajasuhteita.

Toimittajasuhteiden segmentointi on hyvä työkalu toimittajasuhteiden hallintaan. Liikesuhteessa sekä myyvä että ostava organisaatio pyrkii saamaan suhteesta hyötyä itselleen. Voimasuhteiden hyödyntäminen kuuluu tähän suhdetoimintaan. (Huuhka 2017, 146).

Kuvassa 3 on esitelty eräs keino segmentoida toimittajia. Pyramidin ylimpänä on strategiset toimittajat. Tämän segmentin toimittajia on määrällisesti vähiten. Strategiset toimittajat ovat ostavalle yritykselle pitkällä aikavälillä hyödyllisiä ja kykenevät tuomaan aidosti lisäarvoa. Strategisten toimittajien alapuolella pyramidissa ovat ensisijaiset toimittajat. Näitä on määrällisesti enemmän kuin strategisia toimittajia. Ensisijaiset toimittajat ovat hyviä toimittajia. Toisin kuin strategisia toimittajia, näitä toimittajia hallinnoidaan ja mitataan säännöllisesti. Alimpana ovat säänneltävät toimittajat. Näitä toimittajia on lukuisa joukko ja määrällisesti tässä segmentissä on kaikista eniten toimittajia.

Tässä segmentissä ovat kaikki ne toimittajat, jotka eivät mahdu pyramidin kahteen ylimpään segmenttiin. Alimman segmentin toimittajat eivät juurikaan saa huomiota. (Huuhka 2017, 147).



Kuva 3. Toimittajasegmentointi. (mukaillen Hyvän hankinnan työkalut, Huuhka, 147).

Tarkasteltavassa pk-yrityksessä edellä kuvatun kaltaista toimittajien segmentointia ei ole tehty. Taloushallinnon osaamisella olisi varmasti paljon annettavaa tässä. Keskeisimmät toimittajat ovat tiedossa ja tunnistettu, mutta toimittajasuhteita ei kehitetä määrätietoisesti. Tunnistan, että minulla olisi tässä keinot toteuttavat toimittajasuhteiden hallinnointia. Erityisesti minun olisi pitänyt kyetä luomaan mittaristoa ensisijaisille toimittajille, jotta yrityksen kannattavuutta voitaisiin parantaa.

#### 8.4 Taloushallinnon ammattilainen yrityksen strategiatyössä

Strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jolla yritys pyrkii pääsemään tavoitteeseensa (Suomala ym. 2018, 308). Toisaalta voidaan ajatella, ettei strategiaa ole pakko suunnitella vaan se ikään kuin löydetään. Löydetty strategia tunnistetaan yrityksen jo toteutuneessa liiketoimintamallista. Strategian löytäminen ei ole kuitenkaan sattumanvarainen asia, vaan järjestelmällisen ajattelun ja tekemisen tulos. (Ala-Mutka 2008, 64–65).

Strateginen johdon laskentatoimi eroaa perinteisestä johdon laskentatoimesta siten, että strategisen johdon laskentatoimi pyrkii tarkastelemaan pitkän aikavälin asioita. Lisäksi strateginen laskentatoimi näkee yrityksen dynaamisena toimijana markkinnoilla. Myöskään strategisessa johdon laskentatoimessa ei keskity ainoastaan rahamääräiseen mittaamiseen, vaan pyritään tarkastelemaan

tulosten taustalla olevia tekijöitä käyttämällä myös ei-rahamääräisiä mittareita. (Suomala ym. 2018, 310–311).

Strateginen johdon laskentatoimi ei rajoitu tarkastelemaan ainoastaan oman yrityksen tai organisaation tilannetta. Kuten aiemmassa kappaleessa todettiin, strateginen johdon laskentatoimi näkee yrityksen dynaamisena toimijana markkinoilla. Tämä tarkoittaa ymmärrystä markkinoista, joilla yritys toimii sekä käsitystä, miten yritys voi omalla toiminnallaan mahdollisesti muuttaa markkinoita. (Suomala ym. 2018, 313).

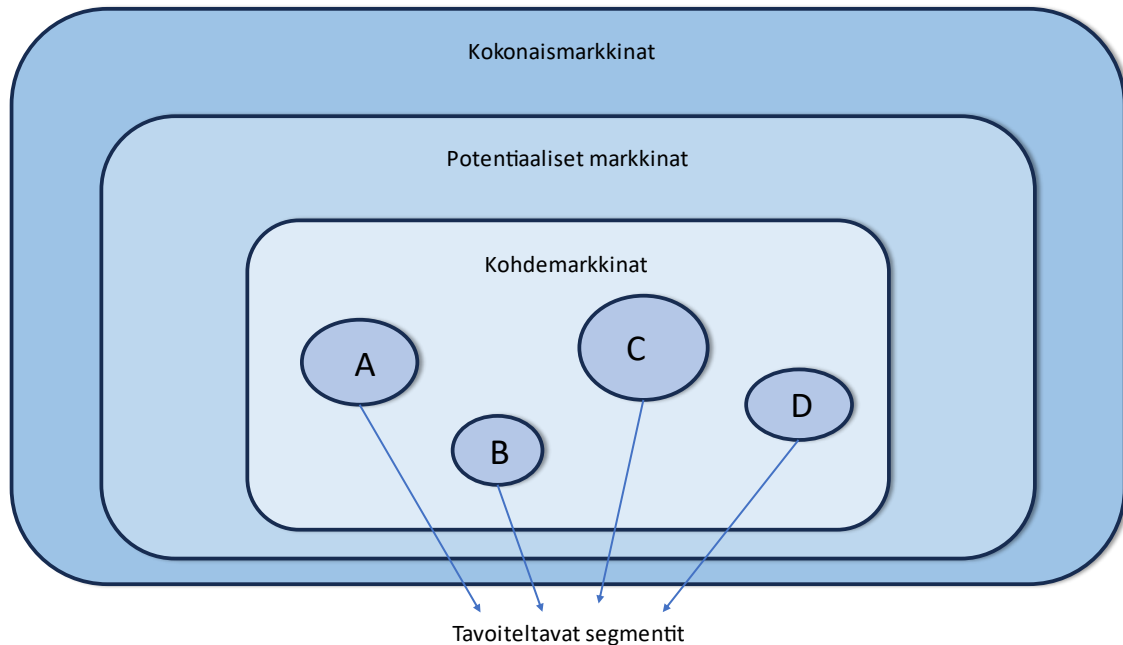
Strateginen johdon laskentatoimi voi tukea yritysstrategian laadintaa antamalla mahdollisimman tarkan yrityksen toimintaympäristöstä. Tähän kuuluu esimerkiksi toimialan yritysten kustannusrakenteen kartoittaminen, toimialan kehittymisen selvittäminen, toimialan menestyvimpien yritysten rakenteiden selvittäminen ja arvoketjun eri toimijoiden kannattavuuden selvittäminen. (Suomala ym. 2018, 313). Tarkasteltavassa yrityksessä tällaista syvällistä markkina-analyysia ei ole tehty tai sitä ei ole hyödynnetty. Taloushallinnon ammattilaisena minun tulisi laatia näitä katsauksia säännöllisesti. Varsinkin asemani niin myyjänä kuin ostajana antaisi minulle hyvät mahdollisuudet tarkkailla arvoketjun yritysten kunkin hetken tilannetta.

Johdon laskentatoimen keinoin voidaan ottaa kantaa myös yrityksen markkinastrategiaan. Voidaan laskea kannattavuusodotuksia erilaisille asiakassegmenteille ja -ryhmille. Samoin voidaan tehdä päätelmiä, miten usein ja voimakkaasti yrityksen tulisi uudistaa tuotetarjontaansa. Yrityksen ansaintalogiikan syvällinen ymmärtäminen on myös johdon laskentatoimen tehtävä. Näitä asioita analysoimalla johdon laskentatoimen keinoin voidaan löytää yritykselle jopa kokonaan uusia ja kannattavampia toimintatapoja. (Suomala ym. 2018, 315–316). Asiakassegmentti voidaan määrittellä asiakasryhmäksi, johon kuuluvilla asiakkailla on vähintään yksi ostamiseen liittyvä yhteinen piirre. Segmentointi on näiden ryhmien etsimistä ja valitsemista yrityksen toiminnan objektiksi. (Bergström & Leppänen 2018, 133).

Edellä luetellut asiat voivat viedä hyvin paljon aikaa ja energiaa. Esimerkiksi asiakkaiden segmentointiin kuuluu yrityksen asiakasryhmien perinpohjainen tunteminen. Siihen kuuluu asiakasryhmien tarpeiden ja arvostuksien tunteminen. Lisäksi segmentointi edellyttää yrityksen asiakkaan päätöksentekoprosessin ja jopa siihen vaikuttavat tunteet. Onnistunut segmentointi vaatii yritykseltä asiakasryhmissä tapahtuvien muutoksien ennakoitua. Tällaista segmentointia ei voi tehdä vain kerran, vaan segmentointi täytyy tehdä uudestaan aina kun ympäristössä, asiakkaissa tai yrityksen omassa tilanteessa tapahtuu muutoksia. (Bergström & Leppänen 2018, 145).

Asiakassegmentointia ei ole tarkasteltavassa yrityksessä tehty kovinkaan huolellisesti. Yrityksen historiasta johtuen on keskitytty vain yhteen asiakkaaseen ja kaikki loput asiakkaat on ryhmitelty

yhdeksi segmentiksi. Osittain tämänkin takia lähestyviä kriisejä ei ole osattu ennakoida huolellisesti. Toisaalta myöskään markkinatilanteiden muuttumista parempaan ei myöskään ole nähty. Sen vuoksi ajoittaiset hyvinkin kiireiset hetket ovat tulleet lähes täytenä yllätyksenä.



Kuva 4. Markkinoiden segmentointi. (Bergström & Leppänen 2018, 133 mukaillen).

Kuvassa 4 on esitetty havainnekuvana yksi tapa hahmotella asiakassegmentointia. Segmentoinnissa Segmentointi on aina valinta eikä synny sattumalta. Jo pelkkä yrityksen liikeidea segmentoi kokonaismarkkinaa pienemmäksi. Kokonaismarkkinaa on potentiaalinen markkina, jossa on kaikki yrityksen tuotteen tai palvelun mahdolliset ostajat. Tästä ryhmästä karsitaan vielä kohdemarkkinat, joihin satsataan enemmän resursseja esimerkiksi asiakassuhteen syventämisen kautta. (Bergström & Leppänen 2018, 134).

Tarkasteltavassa pk-yrityksessä strategista toimintaa hankaloittaa koko potentiaalisen markkinan melkein täydellinen analysoimattomuus. Emme tiedä kuinka paljon euromääräisesti markkina on emmekä ole myöskään analysoineet tarkemmin kilpailijoitamme. Oman näkemykseni mukaan syynä tähän on yksinkertaisesti resurssipula. Ainoat, joilla realistisesti olisi edellytyksiä tehdä asiakassegmentointia ovat myyntipäällikkö eli minä ja toimitusjohtaja. Molempien työkuorma vain on niin suuri operatiivisissa toimissa, että strateginen toiminta valitettavasti jää vähäisemmäksi. Se mitä olen kuullut muilta pk-yrittäjiltä kontaktiverkostossani, kertoo ilmiön olevan melko yleinen pk-yrityksissä.

Funktionaalissa strategiassa pohditaan kehitettäviä teknologioita, oman yrityksen keskeisimpiä osaamisalueita sekä miten valmistus tulisi organisoida. Tällä strategisella osa-alueella johdon las-kentatoimen keinoin voidaan pohtia esimerkiksi, millaisella tuotantorakenteella löydetään alhaisim-mat yksikkökustannukset tai mitä investointeja tarvitaan missäkin kehitettävässä teknologiassa. (Suomala ym. 2018, 317).

Kaiken tämän strategian käytäntöön viemisessä voidaan hyödyntää esimerkiksi balanced business cardia, joka esiteltiin jo alaotsikossa 2.6. Tämän tuominen tarkasteltavaan pk-yritykseen saattaisi selkeyttää yrityksen liiketoimintaa ja strategiaa. Yrityksessä käytettiin ulkopuolista yrityskonsulttia strategian selkeyttämiseksi. Konsultointia tehtiin tammikuussa 2023. Valitettavasti tuossa vai-heessa laadittu strategia jäi täysin liiketoiminnassa taka-alalle helmikuun 2023 akuutin kassakriisin vuoksi.

Olin mukana strategiatyöskentelyssä konsultin ja toimitusjohtajan kanssa. Nostin esille mittariston rakentamisen, mutta konsultti ei suositellut niiden käyttöä kovinkaan vahvasti. Hän sanoi, että mit-tariston avulla saa vain sitä mitä mittaa. Eli mittariston käyttäminen ei yksiselitteisesti ohjaa yrityk-sen toimintaa strategian mukaiseksi, mikäli hänen sanojansa oikein ymmärsin.

Yrityksen strategiatyössä minulla oli arvokasta annettavaa, koska työskentelen asiakasrajapin-nassa päivittäin. Sen myötä olen saanut runsaasti näkemystä asiakaskunnasta ja heidän tarpeis-taan sekä toiveistaan. Konsultoinnin aikana toimitusjohtaja turvautui useassa kysymyksessä minun vastauksiini. Uskon, että taloushallinnon ammattilainen voi olla pk-yrityksissä erittäin arvokkaassa asemassa yrityksen strategiaa laadittaessa.

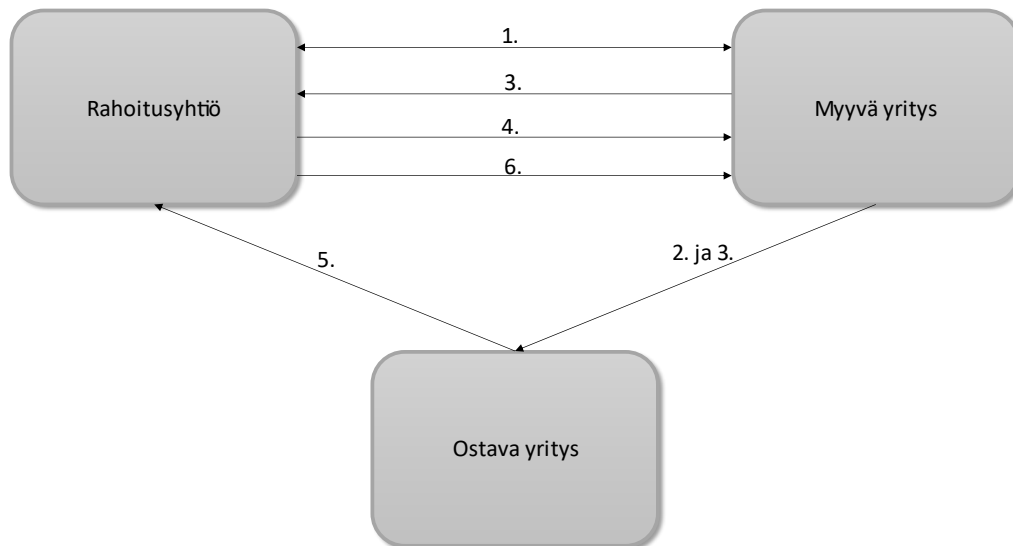
## **8.5 Taloushallinto mukana yrityksen rahoituspäätöksissä**

Kuten tämän opinnäytetyön luvussa 6 kävi ilmi, yritys kävi useita neuvotteluja suurasiakkaan johta-vien henkilöiden kanssa. Näissä neuvotteluissa oli keskeisessä asemassa yrityksen taloudellisen tilanteen ymmärrettävä esittäminen suurasiakkaalle. Taloushallinnolla oli tässä ratkaiseva rooli kassavirtalaskelmia laatimalla ja esittämällä. Onnistunut lisärahoitus ei mennyt taseen vieraaseen pääomaan vaan siitä tuli tulorahoitusta.

Tarkasteltava yritys ei kyennyt hakemaan vierasta lainarahoitusta yrityksen heikon kannattavuuden vuoksi. Mikäli vierasta pääomaa haettaisiin, olisi taloushallinnolla erittäin tärkeä osa prosessissa. Yrityksen vaikean kassatilanteen vuoksi rahoitusratkaisuissa täytyy olla erityisen huolellinen. Huono rahoitusratkaisu ajaisi yrityksen nopeasti ahdinkoon. Tulorahoitus on yrityksen liiketoiminta-mallin vuoksi hyvin epävarma. Myynti vaihtelee kuukausittain voimakkaasti, joten toiminnan ennus-tettavuus on vaikeaa. (Knüpfer & Puttonen 2018, 38–39).

Vaikka tarkasteltavan yrityksen kassakriisiä helmikuussa 2023 ei voitu ratkaista vieraalla pääomalla, on yrityksellä silti käytössä joitain ulkopuolisen rahoituksen keinoja. Ensinnäkin yrityksellä on käytössään luottokortti. Luottokortti on yrityksen toimitusjohtajan käytössä. Sitä lainataan tarpeen mukaan työntekijöille esimerkiksi ajoneuvojen polttoaineen täydennyksiä varten.

Yritys käyttää tapauskohtaisesti factoringrahoitusta laskusaataviensa nopeaan realisoitumiseen. Factoring tarkoittaa yrityksen laskujen välitöntä muuttamista rahaksi rahoitusyhtiötä käyttämällä. Rahaksi muuttaminen tapahtuu rahoitusyhtiön luoton avulla. (Tepora 2022, 285). Yrityksen toimitusjohtaja sanoo, että factoringrahoitusta on ollut pakko käyttää asiakkaiden pitkittyneiden maksuaikojen vuoksi. Kuten olemme jo todenneet, on yrityksen käyttöpääoman sitoutumisen kannalta hyvin epäedullista, mikäli asiakkaat eivät maksa nopeasti laskujaan. Factoring on tähän ratkaisu.



Kuva 5. Tavanomainen kotimainen factoring rahoitus vakuusjärjestelynä. (mukaillen Tepora 2022, 287).

Factoringrahoituksessa osapuolina ovat myyvä yritys, ostava yritys ja rahoitusyhtiö. Kuvassa 5 on esitelty kaaviona tyypillinen factoringrahoituksen järjestely. Osapuolet on kuvattu omina ruutuina. Nuolet ruutujen välillä kuvaavat suorituksen tai vaikuttavuuden suuntaa. Kohta 1 tarkoittaa rahoitussopimusta rahoitusyhtiön ja myyvän yrityksen välillä. Rahoitussopimuksessa päätetään muun muassa luoton enimmäismäärä, sen korko sekä factoringpalkkio. Kohta 2 on tavaratoimitukset ja palvelut ostavalle yritykselle. Kohta 3 tarkoittaa, että myyvä yritys toimittaa laskut ostajille ja jäljennökset laskuista rahoitusyhtiölle. Kohdassa 4 rahoitusyhtiö siirtää rahat hyväksytyjen



laskujen perusteella myyvälle yritykselle. Luoton enimmäismäärä asettaa puitteet, kuinka paljon laskujen rahaa voidaan siirtää myyvälle yritykselle. Esimerkiksi laskujen summasta siirretään tässä vaiheessa 80 % myyvälle yritykselle. Kohdassa 5 ostava yritys maksaa laskut suoraan rahoitusyhtiölle. Viimein kohdassa 6 rahoitusyhtiö maksaa loput laskusaatavat myyvälle yritykselle. Esimerkiksi loput 20 % sekä muut luotonuksen ulkopuolelle jääneet laskut. Rahoitusyhtiö voi vähentää myyvälle yritykselle suoritettavasta määrästä omat kulunsa, kuten erääntyneet saatavat. (Tepora 2022, 287).

Edellä kuvatussa rahoitusratkaisussa on ilmennyt tarkasteltavan yrityksen kohdalla joitain ongelmia. Keskeisin seikka on factoringrahoitukseen liittyvät rahoitusyhtiön palkkiot. Koska sopimus solmitaan myyvän yrityksen ja rahoitusyhtiön välillä, jää palkkiot myyvän yrityksen maksettavaksi. Factoringrahoituksen käyttö pienentää aina myynnin katetta. Tämä tuli ongelmaksi yrityksen kassakriisin yhteydessä helmikuussa 2023.

Factoringrahoituksen käyttöä vähennettiin kassakriisin akuuteimmassa vaiheessa, jotta myyntikatetta saataisiin parannettua. Ongelmana oli, että raha siirtyi tilille paljon myöhemmin kuin oli yrityksessä aiemmin totuttu. Käyttöpääomaa sitoutui myyntisaataviin enemmän kuin factoringrahoitusta käytettäessä.

Factoring rahoituksen käyttöön liittyy myös muita ongelmatilanteita. Aiempina vuosina factoringrahoituksen kautta ei ole välittömästi tullut laskusaatavia, mikäli ostavalla yrityksellä on aikaisempia laskuja maksamatta rahoitusyhtiölle. Näissä tapauksissa rahoitusyhtiö ei ole suostunutkaan ostamaan laskuja tai siirtämään rahaa yritykselle. Ongelmatilanne on usein ratkennut yhteydenotolla ostavaan yritykseen ja sen taloushallintoon.

Toinen factoringrahoitukseen liittyvä haaste on ostavan yrityksen laatimat ehdot urakkasopimuksissa. Useampaan urakkasopimukseen on laadittu pykälänä kielto käyttää factoringrahoitusta ilman erillistä sopimusta. Tällaisia pykäläiä käyttävät jotkin suuret rakennusliikkeet Suomessa. Erillinen sopimus factoringrahoituksen käyttämisestä on tarkoituksellisesti laadittu aliurakoitsijan näkökulmasta niin epäedulliseksi, ettei factoringrahoituksen käyttäminen ole taloudellisesti järkevää. Tämä toiminta on ollut tarkasteltavalle yritykselle erittäin epäedullista.

Tarkasteltava pk-yritys on käyttänyt ajoneuvojen rahoittamiseen leasingsopimuksia. Leasing tarkoittaa jonkin tuotteen vuokraamista (Saaranen ym. 2017, 298). Yleensä kyseessä on pitkäkestoinen vuokraus. Osapuolina sopimuksissa on yleensä vuokrattavan kohteen myyjä, vuokralleantaja ja vuokralleottaja. Vuokralleantaja on rahoittaja ja vuokralleottaja on asiakas. (Tammi-Salminen 2015, 484–485).

Leasingista voi olla monenlaista hyötyä yrityksellä. Esimerkiksi vuokrauksen voi vähentää verotuksessa, vuokraus ei vaadi pankkitakuita ja laitteisto pysyy teknisesti ajan tasalla, koska siitä on helppo päästä eroon tarvittaessa. (Saaranen ym. 2017, 298). Leasingia on sekä huolto- että rahoitusleasingia. Niiden välillä on eroja, jotka voivat koskea sopimuksen ajallista kestoja tai vuokrattavan kohteen suuruutta. (Saaranen ym. 2017, 299).

Hyvän taloushallinnon ammattilaisen tulisi kyetä laatimaan vertailevia laskelmia leasingin ja suoran investoinnin välillä. Tarkasteltavassa yrityksessä voitaisiin löytää aitoja kannattavuutta parantavia ratkaisuja, mikäli rahoitusvaihtoehtoja kyettäisiin aidosti vertailemaan keskenään. Taloushallinnolla on vaikuttava merkitys rahoituspäätösten tekemiseen.

## 9 Yrityksen tilanne toukokuussa 2023 ja tulevaisuus

Yritys selvisi yli kevään 2023, vaikka kassa ehtyi täysin tyhjäksi tammikuun aikana. Yrityksen omistajapohjassa sekä henkilökunnassa ei tapahtunut muutoksia kevään 2023 aikana. Yritys ei muuttanut toimialaansa eikä kaupparekisteriin ilmoitettu muistakaan muutoksista.

### 9.1 Tilanne toukokuussa 2023

Toukokuussa 2023 tarkasteltava yritys oli edelleen toimintakykyinen. Yritys on kyennyt suoriutumaan kaikista velvoitteistaan. Palkat on maksettu työntekijöille ajallaan eikä veroja ole jäänyt maksamatta.

Yrityksen kassan tilanne alkuvuonna 2023 havahdutti yrityksen työntekijät yrityksen heikkoon kannattavuuteen. Tämä vaikutti positiivisesti työntekijöiden haluun tehostaa omaa toimintaansa. Useissa keskusteluissa yrityksen työntekijöiden kanssa, on korostunut halu löytää keinoja säästää rahaa tai sujuvoittaa työn tekemistä. Kriisin myötä työntekijät vaikuttavat erityisen sitoutuneilta työpaikkaansa. Yksikään yrityksen työntekijä ei ole irtisanoutunut työstään kevään 2023 aikana.

Heikko kassatilanne yhdistettynä suuriasiakkaan tekemien tilauksien vähenemiseen, pakotti myynnin etsimään uusia asiakkaita ja markkinoita. Erittäin aktiivisen myyntityön ansiosta yrityksessä on tällä hetkellä myyntiputkessa projekteja enemmän kuin koskaan yrityksen nykyisten omistajien aikana.

Tarjouslaskenta on pitänyt myyntiä kiireisenä ja tässä on nähty piilevän uusi vaara. Mikäli taloushallinnon työ keskittyy liiaksi vain tarjousten laskemiseen, jää muu myyntityö vaillinaiseksi. Myös kaikki muu taloushallinnon toiminta ansaitsisi huomiota. Tähän kuuluisi muun muassa kaikki se toiminta, joka on käsitelty edellisessä luvussa. Esimerkiksi asiakassegmentoinnille ei ole onnistuttu löytämään aikaa, vaikka yrityksen toimitusjohtajan kanssa olemme keskustelleet sen tärkeydestä.

### 9.2 Yrityksen tulevaisuudennäkymät

Yrityksen toimintaan tuli kassakriisin myötä melko suuria muutoksia. Projektiluontoinen liiketoimintatapa ei ole poistunut, mutta asiakaskuntaa on määrätietoisesti laajennettu. Tämä muuttaa näkemystä yrityksen tarpeista osaamisen ja laitekannan suhteen.

Tulevaisuudessa yritys edelleen hakee ydintuotteelleen mahdollisuuksia kansainvälistyä. Kansainvälistymisen edellytykset heikkenivät huonon kannattavuuden vuoksi. Yrityksen johto hakee keinoja kannattavuuden parantamiseen, jotta investoinneille voitaisiin löytää nykytilannetta edullisempaa rahoitusta.

Välittömässä tulevaisuudessa yrityksen on tärkeää pohtia omaa identiteettiään perinpohjaisesti. Tällä hetkellä yritys on asemoinut oman markkinointinsa ja olemassaolonsa koko merkityksen tietylle hyvin kapealle toimialalle. Kassakriisin vuoksi yrityksessä tullaan pohtimaan, miten asiakkaiden ostokäyttäytyminen ennakoidaan paremmin.

Yrityksen johto etsii myös keinoja laajentaa tuote- ja palveluvalikoimaansa. Heikon kassan vuoksi on etsittävä niitä tuotteita ja palveluja, joita yritys kykenee tarjoamaan erityisen kannattavalla tavalla. Yrityksen johdon ja taloushallinnon välillä on pohdittu, olisiko esimerkiksi jonkinlaiset investoinnit kilpailuetua tuoviin laitteisiin keino tuoda yritys kannattavaksi.

## 10 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tässä luvussa käydään läpi vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimus toteutettiin kevään 2023 aikana. Vastaukset tutkimuskysymyksiin on laadittu kerätyn aineiston perusteella.

### 10.1 Millainen rooli taloushallinnolla on kriisissä olevassa pk-yrityksessä?

Kuten aiemmissa luvuissa on esitetty, taloushallinto on tiiviissä yhteistyössä yritysjohdon kanssa. Päätöksenteon tukeminen täsmällisillä raporteilla auttaa yritystä tekemään järkeviä ratkaisuja. Taloushallinnon rooli ja merkitys vaihtelee yrityksen tarpeiden mukaan.

Tarkasteltavan yrityksen kassakriisi koskee taloushallintoa erityisellä tavalla. Kassakriisin syntyminen johtuu monien asioiden summasta, joka johtaa yrityksen kannattavuuden vakavaan heikkeneeseen. Taloushallinto on vastuussa kehittämässä yrityksen kannattavuutta yrityksessä erityisesti laatimalla sopimuksia, jotka ovat yritykselle voittoa tuovia.

Taloushallinto on kriisissä olevassa pk-yrityksessä hyvin keskeisessä osassa. Sen merkitystä ja mahdollisuuksia kaikilla osa-alueilla ei kuitenkaan tunnisteta niin laajasti kuin yrityksen kannalta olisi suotuisaa. Esimerkiksi hankintatoimen ammattimainen toteuttaminen kykenisi uskoakseni löytämään useita keinoja säästää kuluissa niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä.

### 10.2 Kuinka hyvin taloushallinto on integroitunut muuhun yrityksen liiketoimintaan?

Taloushallinto on integroitunut hyvin tiiviisti yrityksen muuhun liiketoimintaan. Taloushallinto tarkasteltavassa pk-yrityksessä ei tässä opinnäytetyössä pidä sisällään ulkoista laskentatoimea, johon sisältyy kirjanpidon tekemistä, taselaskelmia ja muita lakisäätteisiä veloitteita. (Suomala ym. 2018, 10).

Taloushallinnon toimet ovat selvimmin nähtävissä myynnissä. Myynnissä projektien budjetointi eli tarjouslaskenta ottaa kantaa yrityksen tuotantotapoihin jo ennen projektin käynnistymistä. Tarjouslaskentavaiheessa tehdään jo joitain hankintoihin liittyviä päätöksiä, kuten tehdäänkö itse vai ostaanko muualta. Tarjouslaskenta vaiheessa taloushallinto lähettää ennakkotarjouspyyntöjä mahdollisille toimittajille ja vertailee tarjouksia.

Taloushallinto on integroitunut myös yrityksen strategian suunnitteluun. Koska taloushallinnolla on ymmärrystä erilaisten tuotteiden ja liiketoimintatapojen kannattavuudesta, voi se esittää oman mielipiteensä perustellusti yrityksen strategisista linjauksista. Esimerkiksi taloushallinto on neuvonut yrityksen johtoa painottamaan niitä tuotteita ja palveluja, joissa kannattavuus on paras. Lisäksi potentiaalinen markkina tulisi olla riittävän suuri tuote- ja palvelutarjonnalle. Myös tähän taloushallinto on antanut päätöksenteon tueksi näkemyksiään.

Tarkasteltavassa pk-yrityksessä taloushallinnon painopiste on ollut myynnissä. Mielestäni yrityksen tulisi syventää taloushallinnon integraatiota organisaatiossaan, jotta yrityksen liiketoiminnan kannattavuutta voidaan parantaa. Integraatiota tulisi tehostaa erityisesti hankinnoissa ja rahoitusratkaisuissa.

Yrityksen henkilöstön resurssien rajallisuudesta johtuen integraation syventäminen on tehtävä vaiheittain. Millä osa-alueilla integraatiota tulisi syventää ensin, on yritysjohdon päätettävissä. Tämä voi olla aivan hyvin strateginen linjaus, jota voitaisiin seurata erilaisilla mittareilla. Ilman strategista päätöstä ja aikataulun laatimista, syvempää integraatiota tuskin tulee tapahtumaan.

Jatkossa yrityksessä tullaan varmasti syvempään taloushallinnon integraatioon kaikissa yrityksen toiminnoissa. Tarkasteltavan yrityksen toimitusjohtaja ja pääosakas on hyvin kuormitettu kaikissa töissään, joten on taloushallinnon velvollisuus ottaa aktiivinen rooli tällaisessa integraatiossa.

### **10.3 Miten taloushallinto edistää yrityksen selviytymistä kassakriisistä?**

Kassakriisistä selviäminen vaati lukuisia erilaisia toimenpiteitä. Välittömin toimenpide taloushallinnolta oli osallistua neuvotteluihin suurasiakkaan kanssa ja laatia uskottavia kassavirtalaskelmia lisärahoituksen saamiseksi. Tämän vaiheen toiminta auttaa yrityksen johtoa edelleen laskemaan ja suunnittelemaan yrityksen liiketoimintaa.

Taloushallinnon rooli tarkasteltavasta kassakriisistä selviytymisessä on erityisesti kannattavien liiketoimintojen etsimisessä ja käyttöpääoman sitoutumiseen liittyvissä ratkaisuissa. Tarjouksia laadittaessa ja sopimuksia tehtäessä taloushallinto voi edistää yrityksen kassavirran paranemista. Esimerkiksi maksuerien suunnittelussa on huomioitava huolellisesti, mitä ostoja kyseiseen projektiin joudutaan tekemään ennakkomaksuilla. Taloushallinnon ratkaisut vaikuttavat hyvin suuresti projektien kannattavuuteen ja kassan kestävyysprojektin toteuttamisen aikana.

### **10.4 Millaisia haasteita taloushallinto kohtaa kassakriisin aikana?**

Kassakriisin aikana taloushallinnon haasteena on luonnollisestikin pelastaa yritys ja turvata sen toimintakyky myös kassakriisin jälkeen. Tämä vaatii erityisen huolellisia laskelmia kannattavuuden näkökulmasta yrityksen jokaiselle toiminnolle.

Laskelmien laadinta ja kustannussäästöjen etsiminen vaatii erityisen syvällistä ymmärrystä yrityksen liiketoiminnasta. Ei ole yhdentekevää mistä säästöjä etsitään. Väärästä kohdasta säästäminen voi vaikeuttaa yrityksen toimintakykyä entisestään. Kassakriisin keskellä on myöhäistä opiskella yrityksen liiketoimintaa, vaan se täytyy tuntea perusteellisesti jo ennen kassakriisiä.

Henkilökohtainen työpanos on suuri taloushallinnon ammattilaisella kriisin keskellä. Koska kriisi vaikutti koko yrityksen henkilöstöön ja päätöksillä oli kiire, täytyi työpäiviä pidentää sekä töitä tehdä myös viikonloppuna.

Päätöksistä kannettava vastuu voi koetella taloushallinnon ammattilaista. Laskelmat täytyy laatia huolellisesti eikä niissä saa olla juurikaan virheitä. Työuran alussa olevalle taloushallinnon työntekijälle tällainen vastuu saattaa tuntua suurelta. Toisaalta oppimisprosessi on erittäin tehokas ja oppimista tapahtuu nopeasti. Lisäksi kriisin keskellä toimiminen jättää vahvat muistijäljet, joten saadut opit eivät unohdu kovin nopeasti.

## 11 Pohdinta

Työn tavoitteet esiteltiin johdantoluvussa. Esitettyihin tutkimuskysymyksiin vastattiin luvussa 10. Näihin tutkimuskysymyksiin liittyneet tavoitteet saavutettiin. Kysymysten vastauksiin on mahdollista löytää edelleen lisää aineistoa enkä usko, että täysin tyhjentäviä vastauksia olisi mahdollista antaa. Osaltaan se johtuu havainnoijien subjektiivisesta tavasta tarkastella tutkimukseen liittyviä tapahtumia.

Hankaluutena on myös tutkittavan kriisin puutteellinen dokumentointi. Kriisiä edeltäneestä ajasta aina kirjoittamishetkeen asti minun lisäksi yrityksessä kukaan muu ei tehnyt muistiinpanoja kriisistä. Näin ollen monet yksityiskohdat pohjautuvat muistikuviin. Muistikuvat ja tuntemukset muuttuvat, kun ihmiset saavat muistoon liittyvää uutta tietoa (Kahneman 2012, 440–442).

Tutkimustulosten perusteella voidaan tehdä useita erilaisia johtopäätöksiä. Yhtenä johtopäätöksenä nousee taloushallinnon ammattitaidon merkitys pk-yrityksissä. Mikäli ammattitaito on puutteellista, voi yritys kohdata hyvin vakavia ongelmia. Laskentatoimen osaaminen on merkittävässä asemassa, kun yrityksen kannattavuutta pyritään turvaamaan tai parantamaan.

Toinen merkittävä johtopäätös on, että pk-yrityksessä taloushallinnon ammattilaisella on hyvin paljon erilaisia työtehtäviä. Vaikka iso osa työtehtävistä pitääkin sisällään numeroiden pyörittelyä ja erilaista laskentaa, on tehtävissä runsaasti vaihtelua. Taloudellinen näkökulma voidaan ulottaa käytännössä kaikkiin yrityksen toimintoihin ja näin ollen taloushallinnon ammattilainen voi muodostua todelliseksi moniosaajaksi. Työ vaatii muun muassa sinnikkyyttä, yksityiskohtiin paneutumista sekä laajan kokonaiskuvan hahmottamista.

### 11.1 Jatkokehittäminen

Tässä tutkimuksessa nousi esiin monia kohtia, joissa yritys voisi kehittää taloushallinnon business partneruutta. Pk-yrityksissä suurin valta on usein yrittäjällä, koska hän ottaa isoimman riskin yrityksessä. Tämä päätäntävalta johtaa siihen, että yrittäjä tekee monia yritystä koskevia ratkaisuja yksin. Esimerkiksi myyntiä koskevat päätökset yrittäjä saattaa tehdä konsultoimatta muita.

Edellä mainitussa tilanteessa taloushallinnon ammattilaiselta tulee löytyä rohkeutta edistää business partneruutta. Etenkin pk-yrityksessä ei saa antaa työ sopimuksessa lukevan tehtävänimikkeen rajata niitä työtehtäviä, joihin taloushallinnon henkilö tarttuu. Kuten tässä tutkimuksessa on osoitettu, tehtäväkenttä on hyvin laaja ja ammattilaisen oma tekeminen näkyy yrityksen kannattavuudessa sitä selvemmin mitä pienemmästä yrityksestä on kyse.



## 11.2 Tutkimuksen luotettavuus ja merkityksellisyys

Pidän tätä tutkimusta luotettavana sen tiedon valossa, jota tutkimusta tehdessä oli käytettävissä. Tutkimusaineistoa ei manipuloitu vastaamaan tutkimuksen tavoitteita, vaan niistä pyrittiin löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin ja tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin.

Johtuen tapaustutkimuksesta, tämä tutkimus on ainutlaatuinen. Tutkimus ei ole toistettavissa sellaisenaan, koska tutkimuksessa mukana olleiden henkilöiden näkemykset ja kommentit muuttuvat jokaisella kerralla.

Tutkimus tehtiin pitkälti omien muistiinpanojeni varassa. Olen pitänyt päiväkirjaa säännöllisesti koko työsuhteeni ajan ja kykenin hyödyntämään tuota dokumentaatiota tässä opinnäytetyössä. Toisin päiväkirjamerkintöjä ei ole tehty opinnäytetyötä ajatellen, joten merkinnät eivät laadultaan ole aina riittävän hyviä. Havaintojen luotettavuus on tarkistettu myös keskustelemalla muiden kriisin kanssa tekemisissä olleiden henkilöiden kanssa.

Tutkimustulos on mielestäni erittäin merkityksellinen pk-yrityksien näkökulmasta. Omien havaintojeni mukaan pk-yritykset kipuilevat kannattavuuden kanssa tarkasteltavan yrityksen toimialalla. Resurssit vaikuttavat olevan suurella osalla toimijoista erittäin rajalliset. Tämä tutkimus auttaa näkemään millainen rooli ja merkitys taloushallinnon business partneruudella voi tosiaan olla pk-yritysten kannattavuuden parantamisessa.

Uskon tutkimuksesta olevan hyötyä niille, jotka ovat kiinnostuneita työskentelemään taloushallinnossa. Tämän tutkimuksen ansiosta voidaan nähdä, minkälaisiin käytännön asioihin taloushallinto paneutuu. Lisäksi tutkimus tuo esille taloushallinnon vastuut. Erityisesti ne henkilöt, jotka tulevat työskentelemään pk-yrityksessä hyötyvät paneutumalla jo etukäteen mahdollisiin työtehtäviin.

Kun mietin oman opiskeluni aloittamista, olisin hyötynyt tämän kaltaisen tutkimuksen lukemisesta. Olisin kyennyt jo opiskelujen alkuvaiheessa kyennyt tekemään toisenlaisia kurssivalintoja. Myös suoritetuissa kursseissa olisin osannut keskittyä oikeisiin asioihin.

## 11.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tekeminen kesti minulla noin kaksi kuukautta. Noudatin itselleni laatimaa aikataulua ja pidin siitä kiinni. Opinnäytetyön ohjaajan kanssa pidin säännöllisesti yhteyttä ja sain hyvää palautetta eri työvaiheista.

Alkuperäinen opinnäytetyön aihe oli minulle mieluinen ja olisin mielelläni paneutunut siihen. Aiheen peruuntuminen oli minulle pettymys. Olen erittäin kiitollinen ohjaajani antamasta neuvonnasta ja

ideoiden ruokkimisesta. Ilman hänen apuaan en olisi kyennyt löytämään oikeaa aihetta opinnäytetyölleni.

Aluksi en täysin ymmärtänyt taloushallinnon business partneruuden käsitettä. Käsitteen ymmärtäminen kesti minulla melko pitkän ajan. Minulla meni jopa viikkoja ennen kuin teoriakirjallisuuden avulla ymmärsin, mistä business partneruudessa on käytännössä kyse. Taloushallinnon monipuolinen rooli pk-yrityksessä olikin suurin oppi minkä tämän opinnäytetyön aikana sain.

Business partneruuden ohella suuri oppi minulle oli, ettei oma työnkuvani olekaan tiukkaan myyntipäällikön rooli. Aluksi en käsittänyt omaa tekemistäni taloushallinnon kautta, vaan ajattelin taloushallinnon olevan kokonaan erillinen toiminto. Taloushallinto oli minulle ikään kuin synonyymi tilitoimistolle. Tämän opinnäytetyön aikana minulle valkeni taloushallinnon toimintakentän laajuus aivan toisella tavalla. Innostuin omasta työstäni aivan uudella tavalla tämän oivalluksen myötä.

Opinnäytetyön tekeminen työn ohessa oli aikataulullisesti haastavaa. Iso ongelma tuli siinä vaiheessa, kun opinnäytetyön aihe jouduttiin vaihtamaan pariin otteeseen. Melko iso pohjatyö meni käytännössä hukkaan opinnäytetyön kannalta. Toisena haasteena oli, että kriisin vuoksi minun täytyi käyttää merkittävästi aikaani ja muita resursseja ansiotyössäni. Tämä rajoitti mahdollisuuksiani tehdä opinnäytetyötäni sillä tavoin kuin olin suunnitellut.

Kaiken kaikkiaan aihe oli erittäin mielenkiintoinen ja aineistoa olisi löydettävissä hyvin runsaasti jokaiseen tarkkailtavaan osa-alueeseen. Oli innostavaa oivaltaa miten paljon hyötyä opinnoistani voidaan olla nykyisessä työpaikassani ja työurallani jatkossakin. Aion jatkaa taloushallinnon eri osa-alueiden opiskelua itsenäisesti ja ohjatusti edelleen. Tämän opinnäytetyön tekeminen herätti minussa voimakkaan halun oppia vielä lisää mielenkiintoisesta taloushallinnon alasta.

## Lähteet

- Aho, A. 2019. Kirjanpitäjämästä konsultiksi : pääkirja. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 30.4.2023.
- Al Hour, A. 2012. Business Continuity Management : Choosing to survive. IT Governance Publishing. Cambridgeshire. E-kirja. Luettu 30.4.2023.
- Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16.-18. painos. Edita. Helsinki.
- Donaldson, B., Cuevas, J. & Lemmens, R. 2019. Sales Management : Strategy, Process and Practice. 4. painos. Bloomsbury Publishing. Lontoo. E-kirja. Luettu 11.4.2023.
- Engemann, K. 2018. The Routledge companion to risk, crisis and security in business. Routledge. Oxfordshire. E-kirja. Luettu 11.4.2023.
- Huuhka, T. 2017. Tehokkaan hankinnan työkalut. 2. painos. Bod – Books on Demand. Helsinki.
- Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö : asiakkaana organisaatio. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu 19.5.2023.
- Jobber, D., Lancaster, G., & Meunier-Fitzhugh, K. 2019. Selling and sales management. 11. painos. Pearson education limited. E-kirja. Luettu 30.4.2023.
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto : automaation aika. Alma Talent. Helsinki.
- Kahneman, D. 2012. Ajattelu nopeasti ja hitaasti. Terra Cognita. Helsinki.
- Knüpfer, S. & Puttonen, V. 2018. Moderni rahoitus. 10. uudistettu painos. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 17.5.2023.
- Koivisto, T. 2022. Masuunien varjoissa. Teräsrakenne, 2, s. 2.
- Laitinen, E. & Laitinen, T. 2004. Yrityksen rahoituskriisin ennustaminen. Talentum. Helsinki.
- Laitinen, T. & Laitinen, E. 2014. Yrityksen maksukyky. KHT-Media Oy. Helsinki.
- Mitronen, L. 2019. Voittajan strategia : lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 11.4.2023.

- Nieminen S. 2016. Hyvä hankinta : parempi bisnes. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 19.5.2023.
- Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Talentum Oy. Helsinki.
- Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. 2., uudistettu painos. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 30.4.2023.
- Pellinen, J. 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 3. uudistettu painos. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 30.4.2023.
- Puolamäki, E. & Ruusunen, P. 2009. Strategiset investoinnit. Tietosanoma Oy. Helsinki.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu 11.4.2023.
- Saaranen, P., Koltola, E. & Pösö, J. 2017. Liike-elämän matematiikka. 11.-12. painos. Edita. Helsinki.
- Saunders, M. 2019. Research methods for business students. 8.painos. Pearson Education Limited. Edinburgh Gat. E-kirja. Luettu 30.4.2023.
- Suomala, P., Manninen & O., Lyly-Yrjänäinen, J. 2018. Laskentatoimi johtamisen tukena. 1.-2. painos. Edita. Helsinki.
- Syvänperä, O., & Lindfors, H. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 4. uudistettu painos. Helsingin Kamari Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 11.4.2023
- Tammi-Salminen, E. 2015. Esinevakuusoikeuden perusteet. Talentum Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu 18.5.2023.
- Tepora, J. 2022. Rahoitusmuodot ja vakuudet. Helsingin Kamari Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 19.5.2023.
- Tilastokeskus 2023. Pk-yrityksen määritelmä. Luettavissa: [https://www.stat.fi/meta/kas/pk\\_yri-tys.html](https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yri-tys.html). Luettu 19.5.2023.
- Weitz, B., Castleberry, S. & Tanner, J. 2009. Selling : building partnerships. 7.painos. McGraw-Hill. New York.

## Liitteet

## Liite 1. Kuvakaappaus 15.3.2023 laaditusta kassavirtalaskelmasta

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1												
2												
3			maalis	huhti	touko	kesä	heinä	elo	syys	loka	marras	joulu
4		Lähtökassa	XXX	=C13	=D13	=E13	=F13	=G13	=H13	=I13	=J13	=K13
5		Varmat tulot	=SUM(C5:C6)	=SUM(D5:D6)	=SUM(E5:E6)	=SUM(F5:F6)	=SUM(G5:G6)	=SUM(H5:H6)	=SUM(I5:I6)	=SUM(J5:J6)	=SUM(K5:K6)	=SUM(L5:L6)
6		Projektit XYZ	=I22*X+I23	=I22+I23	=X*I22+I23	=I23+I22	=I23	=I23	=XXX+I23			
7		Muut	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
8		Liiketoimennuste	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
9		Materiaalikustann.	=SUM(C9:C10)	=SUM(D9:D10)	=SUM(E9:E10)	=SUM(F9:F10)	=SUM(G9:G10)	=SUM(H9:H10)	=SUM(I9:I10)	=SUM(J9:J10)	=SUM(K9:K10)	=SUM(L9:L10)
10		Projektit XYZ	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
11		Muut	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
12		Palkat	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
13		Muut kiikut ja kiikut	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
14		Loppukassa	=C3+C4+C7-C8-C11-C12	=D3+D4+D7-D8-D11-D12	=E3+E4+E7-E8-E11-E12	=F3+F4+F7-F8-F11-F12	=G3+G4+G7-G8-G11-G12	=H3+H4+H7-H8-H11-H12	=I3+I4+I7-I8-I11-I12	=J4+J7-J8-J11+K4+K7-K8-K11+L4+L7-L8-L11-L12		
15												
16												
17												
18												
19				Tilikausi 01-12/2022:								
20												
21				Palkat mukut								
22				Palkat kiikut	XXX							
23				Vuokra	XXX							
24				Muut kiikut	XXX							
25												
26				2022 Liiketoim.	XXX							
27												
28				2023 Liiketoimennuste	XXX							