

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous/Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Yritysten ja taloushallinnon juridiikan suuntautumisvaihtoehto

Heidi Kuismen

PIENEN OSAKEYHTIÖN LIKVIDITEETTIKRIISI

Opinnäytetyö 2010

TIIVISTELMÄ

Heidi Kuusmin

Pienen osakeyhtiön likviditeettikriisi, 83 sivua

Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta

Liiketalous, Liiketalouden koulutusohjelma

Yritysten ja taloushallinnon juridiikan suuntautumisvaihtoehto

Ohjaaja: yliopettaja Marjut Heikkilä

Opinnäytetyössä on tutkittu yrityksen likviditeettikriisiä, sen eri vaiheita, syitä ja seurauksia. Painopiste on kriisistä selviytymisessä. Työn tavoitteena on saada pienyrittäjät varautumaan paremmin riskeihin ja toimintaympäristön muutoksiin, sekä huomaamaan riskiin johtavia syitä, jotta niihin voidaan reagoida hyvissä ajoin. Pienillä yrittäjillä ei useinkaan ole riittävästi tietoa eri menettelyistä ja tukitoimista, joilla yritystä voidaan auttaa, eikä riittävästi aikaa perehtyä niihin. Tarkoituksena onkin luoda kattava ja selkeä tietopaketti näille yrittäjille.

Maailmanlaajuinen rahoituskriisi on tuonut haasteita yritystoiminnalle. Taantumasta johtuva kysynnän heikkeneminen on pienentänyt yritysten tulorahoitusta ja aiheuttanut kassavajetta. Yrittäjän on mahdollista selviytyä tilanteesta erilaisen järjestelyiden ja lisärahoituksen avulla. Lisäksi yrittäjää varten on olemassa erilaisia tukipalveluja.

Työn alussa käsitellään yrityksen toimintaympäristöä ja sen tuomia haasteita. Sen jälkeen tutkitaan itse kriisiä ja sen vaikutuksia. Kriisin jälkeen tulevat vaihtoehtoina selvitys-, saneeraus- ja konkurssimenettely. Lopuksi käydään läpi erilaisia selviytymisvaihtoehtoja sekä tutkitaan yrityksen tukiverkostoa. Työ on teoreettinen tutkimus, jossa on käytetty apuna teemahaastattelua. Tietolähteinä on käytetty kirjallisen materiaalin lisäksi internetlähteitä, lainsäädäntöä ja artikkeleita. Käytännönläheisyyttä työhön tuo keksitty esimerkkiyritys, sekä asiantuntijoiden kommentit, joita on esitetty läpi koko työn.

Työn lopputuloksena havaittiin, että yrityssaneerausta käytetään jopa aivan pienimpien yhtiöiden pelastamiskeinona. Pienille yhtiöille on kuitenkin mahdollista suorittaa yrityksen terveyttäminen ilman tuomioistuimenpäätöstä. Yrittäjälle on olemassa hyviä tukipalveluita, jos niitä vain osaa hakea. Viime aikoina on kehitetty erilaisia keinoja yrityksen tueksi ja lisätty yhteistyötä osapuolten välillä.

Asiasanat: mikroyritys, maksuhäiriöt, maksukyvyttömyys, terveyttäminen, rahoitus,

ABSTRACT

Heidi Kuusmin

SME Companies in Liquidity Crises, 83 pages

Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Corporate and Financial Law

Instructor: Principal Lecturer Marjut Heikkilä

The aim of this study was to introduce a company in a liquidity crisis, in its various stages, its causes and consequences. The emphasis is on overcoming the crisis. The goal is to get small business owners better prepared for risks and the operational environment changes, and discover the main causes of risks, so that they can react well in advance. The entrepreneurs in small companies often do not have enough information on the various procedures and interventions, which may help the company, and not enough time to become acquainted with them. The purpose of the thesis was to create a clear and comprehensive information package for small business owners.

The global financial crisis has brought challenges for business. The downturn resulting from the decline in demand has reduced the income financing of the enterprises and led to cash shortages. However, it is possible for the entrepreneur to cope with the situation with different arrangements and additional funding. In addition, there is a range of support services available for the entrepreneur.

At the beginning of the thesis there is an overview of the operating environment and its challenges. Then the crisis itself and its consequences are analyzed. After the crisis chapter there are the future options: liquidation, reorganization and bankruptcy proceedings. Finally, various ways to survive, and to explore business' support network is discussed. The thesis is a theoretical study that includes a theme interview. The sources of information are written material, internet sources, legislation and articles. Expert comments and an example company make the study more pragmatic.

The final result showed that corporate restructuring is being used to rescue even the smallest companies. For small companies, however, it is possible to carry out the recovery of the company without a court's decision. For companies there are good support services, if they just know where to find them. Recently different ways have been developed to support companies and cooperation between various parties has increased.

Keywords: SME, payment defaults, insolvency, restructuring of enterprises, financing

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	8
1.1 Työn rajaus	9
1.2 Tutkimusmenetelmät	9
1.3 Esimerkkiyrityksen esittely	10
2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ	11
2.1 Toimintaympäristön ulkoiset tekijät	11
2.1.1 Suhdanteet ja inflaatio	11
2.1.1.1 Taantuma	12
2.1.1.2 Nousukausi	12
2.1.1.3 Inflaatio	13
2.1.2 Ulkoisten tekijöiden muutokset	13
2.1.3 Ulkoisten tekijöiden muutoksiin varautuminen	13
2.1.4 Ulkoisen toimintaympäristön varoitusmerkit	14
2.2 Yrityksen sisäiset tekijät	15
2.2.1 Sisäisen toimintaympäristön hälytysmerkit	15
2.2.2 Sisäisiin tekijöihin vaikuttaminen	16
2.3 Työskentely kriisiytyvässä yrityksessä	16
2.3.1 Hallitus	17
2.3.2 Toimitusjohtaja	17
2.3.3 Yrittäjä	18
2.4 Esimerkkiyrityksen toimintaympäristö	19
3 KRIISIN TUNNUSMERKIT	20
3.1 Kriisin vaiheet Strangin mukaan	21
3.2. Kriisin ennustaminen tilinpäätöstiedoista	23
3.2.1 Kasvu	24
3.2.2 Kannattavuus	25
3.2.3 Maksuvalmius	26
3.2.4 Vakavaraisuus	27
3.2.5 Z-luku	28
3.3 Yrityksen ensimmäiset oireet	29
3.3.1 Maksuviiveestä maksukyvyttömyyteen	29
3.3.2 Tilapäinen maksukyvyttömyys ja maksuhaluttomuus	30
3.4 Maksuvaikeuksien seuraukset	30
3.4.1 Maksuhäiriömerkinnän vaikutus yrityksen toimintaan	30
3.4.2 Maksuhäiriömerkinnät luottotietorekisterissä	31
3.4.3 Yrityksen vastuuhenkilöt ja maksuhäiriöt	32
3.5 Vapaaehtoinen perintä	32
3.5.1 Tratta	33
3.5.2 Yksityisoikeudellinen tratta	34
3.5.3 Konkurssiuhkainen maksukehotus	34
3.6 Oikeudellinen perintä	35
3.7 Jälkiperintä	37
3.8 Esimerkkiyritys vaikeuksissa	37
4 SELVITYSTILA	39

4.1	Selvitysmenettelyn tarkoitus	39
4.2	Selvitysmenettely prosessina	39
4.3	Selvitysmenettelyn päättäminen ja rekisteristä poistaminen.....	40
5	YRITYSSANEERAUS.....	41
5.1	Saneerauksen tavoitteet	41
5.2	Saneerausmenettely ja pienet yritykset	42
5.3	Liiketoiminnan arviointi	42
5.4	Saneerausmenettely	43
5.4.1	Saneerausmenettelyn aloittaminen	43
5.4.2	Saneerausedellytykset ja esteet.....	43
5.4.4	Tuomioistuimen päätös	44
5.5	Selvittäjä	45
5.5.3	Saneerausohjelma.....	45
5.6	Saneerausmenettelyn vaikutukset yritystoimintaan	46
5.6.1	Toimenpidekiellot	46
5.6.2	Muita vaikutuksia	47
5.7	Saneerausprosessin hyödyt	47
5.8	Saneerausprosessin päättyminen.....	48
5.9	Saneerauksen jälkikonkurssi	48
6	KONKURSSI.....	49
6.1	Konkurssin edellytykset	49
6.2	Konkurssihakemus	50
6.3	Konkurssipäätös	50
6.4	Pesänhoitaja.....	50
6.4.1	Pesäluettelo ja velallisselvitys	51
6.4.2	Jakoluetteloehdotus ja jakoluettelo.....	51
6.5	Lopputilitys.....	52
6.6	Konkurssin raukeaminen	52
7	KRIISISTÄ SELVIYTYMINEN	53
7.1	Velanmaksujärjestys	54
7.1.1	Verovelat	54
7.1.2	Pankki- ja työeläkevakuutusmaksuvelat	55
7.1.3	Muut velat.....	56
7.2	Maksujärjestelyt.....	56
7.3	Muutossuunnitelma.....	57
7.4	Yritystoiminnan uudelleensuuntaus	58
7.5	Muita talouden parantamisen keinoja	59
8	RAHOITUS JA YHTEISTYÖKUMPPANIT	60
8.1	Pankit.....	60
8.1.1	Vakuudet	61
8.1.2	Kovenantit	62
8.2	Rahoitusyhtiöt.....	63
8.2.1	Factoringrahoitus.....	63
8.2.2	Leasingrahoitus	63
8.2.3	Muut rahoitusmuodot.....	64
8.3	Finnvera Oyj	64

8.4 Verohallinto.....	65
8.5 Työeläkevakuutusyhtiöt	66
8.6 Tukitoimet	67
8.6.1 Suomen yrittäjät	67
8.6.2 Yrityssuomi.....	69
8.6.3 TMA-malli	70
8.7 Stigma of failure and early warning tools	70
8.7.5 Esimerkkiyritys	72
9 POHDINTA	75
9 LÄHTEET.....	81

KÄSITTEET

Asiakassegmentti: Asiakkaat voidaan jakaa pienempiin ryhmiin eli segmentteihin esimerkiksi ostokäyttäytymisen perusteella

Likviditeetti: Käytännön maksuvalmius

Maksukyvyttömyys: Velallinen on muuten kuin tilapäisesti on kykenemätön maksamaan velkojaan niiden erääntyessä

Maksuviive: Saatavaa ei makseta eräpäivänä vaan se maksetaan viiveellä

Nettotulos: Yrityksen oikaistun tuloslaskelman erä, joka osoittaa varsinaisen liiketoiminnan ja säännöllisen muun toiminnan tuloksen

Prokura (procuration power of attorney): Yritys voi antaa henkilölle valtakirjan eli prokuran, jonka avulla prokuristi saa toiminimenkirjoitus oikeuden ja voi toimia päämiehen lukuun

Rahoituspuskuri: Rahaa tai omaisuutta, joka voidaan muuttaa helposti rahaksi

SWOT-Analyysi: Työkalu, jolla analysoidaan yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia

TMC-konsultti: Sertifioitu, yrityksen tervehdyttämiseen erikoistunut asiantuntija

TMA-malli: Suomalainen yrityksen terveystämismalli

TyEL-korko: Garantian julkisesti noteeraamaa markkinakorko, jonka perusteena käytetään euribor-korkoja, sekä euroalueen valtioiden viitelainojen tuottoja

Tratta: Asete eli maksuosoitus, jota ei vielä ole sitouduttu maksamaan. Se sisältää kehotuksen summan maksamiseen

Uhkaava maksukyvyttömyys: Velallinen on vaarassa tulla maksukyvyttömäksi

Ulosottoperuste: Tuomioistuimen (yleensä kärjäoikeuden) antama päätös, jonka perusteella velkaa voidaan periä ulosottoteitse

Uudet velat: Velalliselta olevat saatavat, joiden oikeusperuste on syntynyt konkurssin alkamisen jälkeen

Velkojatoimikunta: Tuomioistuin voi määrätä saneerausmenettelyn ajaksi velkojatoimikunnan, joka toimii selvittäjän apuna ja hyväksyy selvittäjän palkkion

Yrityksenluottotiedot: tiedot, jotka koskeva yrityksen maksutapaa, maksuhäiriöitä ja luottokelpoisuusluokkaa koskevia tietoja sekä muita yritystä koskevia luottotietoja

1 JOHDANTO

Rahoituksen saanti ja maksuvaikeudet kiusaavat yrittäjiä (MTV3 uutiset 2009).

Pk-yritysten odotukset nousivat - normaalioloihin on matkaa (Suomen yrittäjien lehdistötiedote 2010).

Taantuma ei hellitä (Talouselämä 2010).

Nämä ovat uutisotsikoita, joihin olemme tottuneet. Otsikoiden taustalla on viime aikoina velloneut globaali talouskriisi, joka on vaikuttanut myös yritysten kannattavuuteen.

Näistä otsikoista lähti ajatus myös opinnäytetyön aiheeseen. Likviditeettikriisi eli tilanne, jossa yrityksen kassavarat ehtyvät on monelle yrittäjälle tuttu. Taantumana iskettyä yritystoiminta on joissakin tapauksissa muuttunut henkiinjäämistaisluksi, jossa yritys pyrkii selviämään maksuvaikeuksistaan päivä kerrallaan. Taantuma koettelee etenkin pääomavaltaisia yrityksiä, joissa rahat on sidottu kiinteään omaisuuteen. Hyvänä esimerkkinä tällaisista yrityksistä voidaan mainita metsäkone- ja kuljetusyritykset. Pienissä yrityksissä yrittäjä voi jäädä yksin ongelmiansa kanssa. Apua ei osata hakea ja yrittäjän aika kuluu jokapäiväisestä toiminnasta selviämiseen. Tilanteessa voi olla lähes mahdotonta etsiä tietoa monesta eri lähteestä, joten tämän oppaan tarkoituksena on parantaa yrittäjien tietoisuutta ja esitellä erilaisia vaihtoehtoja kriisistä selviämiseen. Myös ajoituksella on merkitystä, joten yhtenä tavoitteena on löytää kriisistä kertovat signaalit, joiden avulla yrittäjä osaa hakea apua ajoissa. Aiheesta on olemassa runsaasti kirjallisuutta ja tutkimustuloksia, mutta niiden tieto on pirstaleista ja jakautunut moniin eri lähteisiin.

Elinkeinoelämän keskusliiton tammikuussa tekemästä kyselystä selviää, että lähes kolmannes pienistä, alle viisi henkilöä työllistävistä mikroyrityksistä on kohdannut maksuvaikeuksia. Vaikka taantuma alkaa joidenkin tutkimusten mukaan hellittää, vaikeuksia esiintyy edelleen kaikilla toimialoilla ja kaikenkokoisissa yrityksissä.

(Pk-yritykset kiinnostuneet julkisesta rahoituksesta 2010.)

Miten näitä yrityksiä voitaisiin auttaa, jotta ne voisivat jatkaa kannattavaa liiketoimintaansa? Miten yrittäjät osaisivat hakea apua riittävän ajoissa?

1.1 Työn rajaus

Kriisi käsitteenä on laaja. Esimerkiksi tulipalo tai yrittäjän loppuun palaminen voivat aiheuttaa yrityksessä kriisin. Kaikkia kriisitapauksia ei saada mahduteiksi yhteen opinnäytetyöhön, joten tässä työssä käsitellään ainoastaan likviditeetti- eli käytännön maksuvalmiuskriisiä. Likviditeettikriisistä käytetään lähdekirjallisuudessa myös nimitystä rahoituskriisi. Käsite on selkeä ja helposti ymmärrettävissä, joten se on valittu käsitteeksi myös tähän työhön. Työssä on tutkittu kriisin syitä, seurauksia, sen ennustamista ja siihen suhtautumista. Painopiste on kuitenkin kriisistä selviytymisessä.

Yrityksiä on erikokoisia ja niitä kohtaavat kriisit poikkeavat toisistaan. Suomalaiset yritykset ovat pieniä, alle 50 henkilöä työllistäviä yrityksiä, jotka vuonna 2008 muodostivat 99 prosenttia koko Suomen yrityskannasta. Tässä työssä on pitäyditty kaikkein pienimmissä yrityksissä eli niin sanotuissa mikroyrityksissä, jotka luokitellaan alle 10 henkilöä työllistäviksi yrityksiksi, joiden liikevaihto tai taseen loppusumma on alle 2 miljoonaa euroa. Mikroyritykset jakaantuvat eri yhtiömuotoihin, joten edelleen työtä on rajattu käsittämään ainoastaan osakeyhtiöt. Työ ei keskity pelkästään taantuman tuomiin haasteisiin, vaan yleisesti rahoituskriiseihin, sillä maksuvaikeuksia, konkursseja ja muita maksukyvyttömyysmenettelyjä tehdään taantuman ulkopuolellakin.

(Tilastokeskus 2009.)

1.2 Tutkimusmenetelmät

Työ on teoreettinen tutkimus, jonka tukena on käytetty teemahaastattelua. Haastattelut ovat tuoneet työhön käytännönläheisyyttä ja toimineet työn innoittajana. Haastattelujen kohderyhmäksi valittiin kahden pankin rahoituspäälliköt sekä Finnvera Oyj:n aluejohtaja. Verohallinnon verojohtajalle lähetettiin sähköpostikysely, jolla kartoitettiin verohallinnon käytäntöjä ja suhtautumista yritysten maksuvaikeuksiin. Asiantuntijoiden kommentteja on käytetty läpi koko työn. Li-

säksi työtä on havainnollistettu keksityn esimerkkiyrityksen avulla, joka on otettu mukaan joihinkin kappaleisiin. Aineistona on pääasiassa käytetty painettua tietoa. Sitä on täydennetty artikkeleiden, lainsäädännön, haastattelutulosten sekä internetin avulla.

Konkurssin tehnyt yrittäjä on usein antanut yrityksensä velkoja varten henkilökohtaisen takauksen, jolloin yrityksen velat saattavat jäädä yrittäjän vastuulle vielä konkurssin jälkeenkin. Tämä osaltaan vaikuttaa siihen, että yrittäjyyttä ja sen vaikutuksia yksityiselämään pelätään. Lisäksi pelkoa voi lisätä se, että Suomessa yritystoiminnassaan epäonnistuneisiin yrittäjiin suhtaudutaan usein negatiivisesti. Nämä tekijät yhdessä varmasti vähentävät suomalaisten haluja lähteä yrittäjäksi.

Ongelmia opinnäytetyön tekemisessä aiheutti lähinnä se, että lähteissä on käsitelty yrityksiä yleisellä tasolla. Niissä ei ole jaoteltu yrityksiä koon mukaan, joten niiden tiedon soveltaminen pieneen mikroyritykseen on haasteellista. Asiantuntijahaastattelujen perusteella selvisi mm. se, että saneerausmenetelmän rinnalla käytetään käytännössä myös ns. epävirallista saneerausmenettelyä. Epävirallisen saneerausmenettelyn yleisyydestä ei ole saatavilla tilastotietoa, mutta haastattelujen perusteella sitä käytetään kuitenkin jonkin verran.

1.3 Esimerkkiyrityksen esittely

Esimerkkiyritys on Koru Oy -niminen kello- ja kultasepäneliike. Yritys on pieni perheyriutus, jossa työskentelee yrittäjäpariskunnan lisäksi kolme vakituista työntekijää. Yrittäjäpariskunta toimii myös yrityksen hallituksessa ja heistä toinen yrityksen toimitusjohtajana.

Koru oy valmistaa koruja käsityönä sekä pienimuotoisena sarjatyönä. Lisäksi yrityksen tiloissa toimii myymälä, jossa myydään omien tuotteiden lisäksi myös muiden valmistamia tuotteita. Koruja valmistetaan omaan myymälään sekä suoraan asiakkaille. Henkilöstön määrällä ja liikevaihdolla mitattuna Koru Oy luettelaa mikroyritykseksi. Yrityksellä on viime aikoina mennyt hyvin.

Koruilla on ollut kysyntää, tulorahoitus on ollut hyvällä tasolla ja yrittäjä on tehnyt suuria laiteinvestointeja.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Yritys on riippuvainen ympäristöstä, jossa se toimii. Toimintaympäristö jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen toimintaympäristöön. Sisäiseen toimintaympäristöön voidaan vaikuttaa yrityksen tekemillä toimenpiteillä, mutta ulkoinen toimintaympäristö toimii yrityksen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella. Seuraavassa on tarkasteltu lähemmin toimintaympäristöä, siinä tapahtuvia muutoksia, sekä yrityksen varautumista näihin muutoksiin.

2.1 Toimintaympäristön ulkoiset tekijät

Yrityksen ulkoisen toimintaympäristön muodostavat siis ne tekijät, jotka vaikuttavat sen toimintaan yrityksen ulkopuolelta. Ulkoisessa toimintaympäristössä muutoksia tapahtuu jatkuvasti. Yrityksen elinehtona on muutoksiin sopeutuminen. Sopeutumisen lisäksi on tärkeää, että ympäristöä seurataan jatkuvasti ja muutoksiin reagoidaan. Esimerkkeinä muutoksista voidaan mainita kilpailutilanteen, teknologian, sekä lainsäädännön muutokset. Yrityksen ulkoinen toimintaympäristö sisältää uhkia, joista yrityksen on selviydyttävä, mutta se tarjoaa myös mahdollisuuksia, jotka voivat oikein käytettyinä edistää yrityksen toimintaa. Yrittäjän on jatkuvasti tutkittava uusia mahdollisuuksia ja vältettävä uhkia, jotta yritystoiminta jatkuisi kannattavana. Mahdollisuudet ovat usein hyvin tiedossa, mutta uhkia ei välttämättä tunneta. Tiedostamaton uhka voi vaarantaa koko yritystoiminnan, jos ei siihen ole osattu varautua.

(Hämäläinen, Malinen, Pirinen, Raitala, Sorri & Strang 2009, 13 – 17.)

2.1.1 Suhdanteet ja inflaatio

Suhdanteet ja inflaatio ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan, mutta joihin etenkin pienten yritysten on mahdotonta vaikuttaa. Toimialasta riippuu se, kuinka paljon suhdanteilla on merkitystä yritykseen. Yleensä alat, jotka myyvät tai valmistavat välttämättömyyshyödykkeitä, selviävät paremmin suhdantei-

den tuomista muutoksista. Tämä perustuu siihen, että ihmiset tarvitsevat tiettyjä hyödykkeitä, vaikka käytettävissä olevan rahan määrä olisikin pienempi kuin normaalisti. Suhdanteet vaikuttavat myös rahoitusmarkkinoihin. Luoton hinta saattaa nousta ja rahoitusmarkkinat voivat kiristää ehtojaan, jolloin luotonsaaminen vaikeutuu. Taantuma on yrittäjien keskuudessa suhdanteista yleensä kaikkein pelätyin, mutta myös nousukausi asettaa omat haasteensa yritystoiminnalle.

(Laitinen & Laitinen 2004a, 44 – 46; Hämäläinen ym. 2009, 15.)

2.1.1.1 Taantuma

Taantumavaiheessa kysyntä usein laskee. Kysynnän laskeminen johtaa lähes automaattisesti tulorahoituksen pienenemiseen. Tulorahoituksen pienenemistä pyritään paikkaamaan vieraalla pääomalla, mutta vieraan pääoman kasvaminen voi kuitenkin johtaa velkaantumiseen, maksuvaikeuksiin ja pitkittyessään jopa rahoituskriisiin. Taantuma voi joissakin tapauksissa lamauttaa koko yrityksen. Yrittäjä ryhtyy pitkittämään päätöksentekoaan ja muuttuu varovaiseksi. Markkinoitiin ei enää sijoiteta riittävästi ja nopeita ratkaisuja vältetään. Varovaisuus onkin yksi taantumaman leimaa antava piirre.

(Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 86; Laitinen & Laitinen 2004a, 44.)

2.1.1.2 Nousukausi

Nousukaudella kysyntä on usein voimakasta. Kysynnän noustessa myynti ja tulos yleensä paranevat. Noususuhdanteessa yritykset pyrkivät investoimaan ja kasvattamaan liiketoimintaansa, mutta tällä kasvulla on kuitenkin olemassa myös kääntöpuolensa. Liian nopea kasvu ja huonosti suunnitellut investoinnit altistavat yrityksen maksuvaikeuksille. Nousukauden jälkeen tulee aina jonkinasteinen taantuma, joten noususuhdanteen aikana tehdyt päätökset voivat osoittautua virheiksi kysynnän hiipuessa. Noususuhdanteessa tulisikin aina muistaa katsoa myös tulevaisuuteen. (Laitinen & Laitinen 2004a, 45.)

2.1.1.3 Inflaatio

Inflaatio vaikuttaa yrityksen toimintaan eri tavoin. Ensinnäkin inflaatio nostaa tuotannontekijöiden hintoja. Tätä hintojen nousua ei välttämättä voida siirtää heti omiin myyntihintoihin, jolloin tuotannontekijöistä maksetaan enemmän, omien myyntihintojen pysyessä ennallaan. Toiseksi inflaatio vaikuttaa omaisuuden nimellisarvoon. Omaisuuden nimellisarvo jää inflaation vuoksi pienemmäksi kuin reaaliarvo ja vaikuttaa mm. verotukseen ja poistoihin. Inflaatiosta on yritykselle myös hyötyä. Yritys säästää vieraan pääoman kustannuksissa, kun niiden arvo laskee.

(Laitinen & Laitinen 2004a, 45 – 46.)

2.1.2 Ulkoisten tekijöiden muutokset

Yrityksen käytettävissä oleva pääoma mitoitetaan yleensä normaalitilanteen mukaan, joten muutokset ulkoisessa toimintaympäristössä voivat ajaa, etenkin pienen yrityksen helposti vaikeuksiin. Kuten jo aiemmin todettiin, yrityksen ulkoisia muutoksia voivat olla muutokset kilpailutilanteessa, lainsäädännössä ja teknologiassa. Kilpailutilanne voi kiristyä esimerkiksi uusien yritysten ja innovaatioiden seurauksena. Lainsäädäntö voi uudistua ja siihen voidaan lisätä esimerkiksi uusia turvallisuusmääräyksiä ja erilaisia rajoituksia. Teknologian muutokset voivat mahdollistaa esimerkiksi uudet valmistusmenetelmät.

(Takala & Virén 2010, 29; Markkinointi ja sen toimintaympäristö.)

2.1.3 Ulkoisten tekijöiden muutoksiin varautuminen

Kilpailutilanteen muutoksiin voi parhaiten varautua ottamalla selvää siitä, mitä kilpailijat todellisuudessa tekevät. Kilpailijoiden toimintaa kannattaa seurata aktiivisesti ja vertailla niiden tuotteita omiin tuotteisiin. Yrityksen on löydettävä keinot erottautua muista. Kysynnän muutosten ennustamisessa auttaa asiakkaiden ja heidän ostokäyttäytymisensä tunteminen, ja sen vaihteluihin voidaan vaikuttaa esimerkiksi hinnoittelun avulla. Lainsäädännön muutoksia on yleensä helppo seurata ja ne tulevat tietoon hyvissä ajoin. Kysymys onkin siitä, seurataanko

lainsäädäntöä riittävästi ja varataanko aikaa tarpeeksi mahdollisiin muutostoi-
menpiteisiin. Teknologian osalta mielenkiinto kannattaa kohdistaa siihen, miten
uutta teknologiaa voitaisiin hyödyntää omassa toiminnassa. Muita muutosteki-
jöihin varautumiskeinoja ovat messuvierailut, omassa yrityksessä liikkuminen,
sekä keskusteleminen ja kuunteleminen. Myös oman alan ammatillisen järjes-
tön kautta voi saada kallisarvoista tietoa. Ulkoisessa toimintaympäristössä voi
olla nähtävissä varoitusmerkkejä, joiden avulla tulevia ongelmia voidaan ennus-
taa.

(Hämäläinen ym. 2009, 39; Markkinointi ja sen toimintaympäristö.)

2.1.4 Ulkoisen toimintaympäristön varoitusmerkit

Ennen ongelmiin reagoimista on tunnistettava mahdolliset uhkatekijät. Euroo-
pan komissio määrittelee sivuillaan (Pienet ja keskisuuret yritykset 2009) häly-
tysmerkkejä, joita yrittäjän tulisi seurata. Varoitusmerkit voidaan jakaa asiakkai-
siin, markkinoihin, tavarantoimittajiin sekä rahoittajiin.

Asiakkaat: Hälytysmerkit ilmenevät vakioasiakkaiden määrän vähentymisenä ja
maksamattomien laskujen lisääntymisenä.

Markkinat: Ongelmista kertovia hälytysmerkkejä ovat uudet kilpailijat, kasvava
kilpailu, markkinaosuuksien pieneneminen, laskeva myynti ja hintojen nousu-
paineet.

Tavarantoimittajat: Tavarantoimittajien toimitusluotettavuuden heikentyminen,
toimitusehtojen huonontuminen ja ennakkomaksujen vaatiminen ovat myös
merkkejä tulevista ongelmista.

Rahoittajat: Rahoituksessa hälytysmerkkejä ovat lisävakuuksien vaatiminen,
luotonannon tiukentuminen ja huonompien ehtojen tarjoaminen. Rahoittajat voi-
vat myös vaatia liiketoiminnan kehitystä kuvaavia raportteja entistä tiheämmin.

Hälytysmerkkien avulla voidaan varautua ajoissa mahdollisesti tuleviin ongel-
miin. Niihin ei välttämättä kuitenkaan pystytä vaikuttamaan yritystasolla, mutta
esimerkiksi päätöksenteossa on syytä huomioida muuttuva talouden tilanne ja
etenkin suuret investoinnit kannattaa harkita tarkkaan.

Ulkoisten tekijöiden lisäksi yrityksen toimintaan vaikuttavat sisäiset tekijät, joita esitellään tarkemmin seuraavaksi.

2.2 Yrityksen sisäiset tekijät

Yksi tärkeimmistä sisäisistä tekijöistä on johtaja, joka pienissä yrityksissä on yleensä samalla myös yrittäjä. Muita yrityksen sisäisiä tekijöitä ovat mm. tuotevalikoima, kustannusrakenne, henkilöstön osaaminen, talouden ohjausjärjestelmät, sekä alojen omat erityispiirteet.

(Hämäläinen ym. 2009, 17.)

2.2.1 Sisäisen toimintaympäristön hälytysmerkit

Kuten ulkoisessa, myös sisäisessä toimintaympäristössä on havaittavissa hälytysmerkkejä. Euroopan komissio on määritellyt sivuillaan (Pienet ja keskisuuret yritykset 2009) sisäisiä hälytysmerkkejä, joita ilmenee johtamisen, henkilöstön ja talouden muutoksissa.

Johtaminen: Päätöksen tekoa lykätään ja vastuu on jakautunut epätasaisesti. Lisäksi yrityksessä saatetaan vastustaa muutoksia asenteella ”näin olemme aina ennenkin johtaneet”.

Henkilöstö: Henkilöstö ei toimi täydellä kapasiteetilla, vaihtuvuus lisääntyy ja poissaolot kasvavat ongelmien lähestyessä.

Talous: Yrityksen taloudessa selviä merkkejä ovat kaiken myönnetyn luoton käyttäminen yhä useammin kokonaan, huononeva maksuvalmius, maksutapaalennusten käyttämättä jättäminen sekä vaikeudet suoriutua velvoitteista ajallaan.

Yrittäjän on mahdollista reagoida näihin sisäisiin tekijöihin.

2.2.2 Sisäisiin tekijöihin vaikuttaminen

Yrityssaneerauksen käsikirja nimisessä teoksessa Hämäläinen ym. (2009, 17 – 18, 39) ovat esitelleet esimerkkejä sisäistä tekijöistä ja niihin varautumisesta.

Tuotevalikoima: Tuotevalikoiman osalta on hyvä huolehtia siitä, että valikoimassa olevat tuotteet ovat elinkaarensa eri vaiheissa. Uusien tuotteiden lisäksi olisi hyvä olla tuotteita, jotka ovat jo saavuttaneet tasaisen kysynnän, jotta säilytetäisiin tietty tasapaino.

Kustannusrakenne: Kustannusrakennetta voidaan parantaa sopeuttamalla kustannukset muuttuneisiin olosuhteisiin, seuraamalla kustannusten kehitystä, välttämällä päällekkäisyyksiä ja kehittämällä ydinprosesseja. Kustannusrakennetta voidaan parantaa myös järjestämällä kustannussiivous vähintään joka toinen vuosi.

Investoinnit: Liian suuret tai harkitsemattomat investoinnit kasvattavat kustannuksia. Investointeja tehtäessä kannattaa käyttää aikaa investoinnin realistiseen arviointiin. Myös henkilöstön palkkaamista voidaan pitää investointina. Henkilöstön osalta täytyy huolehtia henkilöstön osaamisen tasosta ja siitä, että hyvä henkilöstö säilyy talossa.

Kassavirtaennusteet: Kassavirtaennusteiden avulla voidaan ennakoida mahdollisia uhkatekijöitä.

Hyvä kirjanpitäjä osaa seurata kassavirtoja ja kassan kehittymistä. Kassavirtaennusteiden avulla voidaan välttää kriisi tai kriisin uhatessa lopettaa yritystoiminta jo siinä vaiheessa, kun yrittäjän on vielä mahdollista selvittää velvoitteitaan. (Rahoituskriisi 2009.)

2.3 Työskentely kriisiytyvässä yrityksessä

Toimitusjohtajalla ja yhtiön hallituksella on vastuu toiminnan saamisesta jälleen kannattavaksi. Usein joudutaankin pohtimaan uudelleen hallituksen ja toimitusjohtajan velvollisuuksia ja tehtäviä. Kuten aiemmin todettiin, yrityksen toimitusjohtajana toimii usein yrittäjä itse, joten yrityksen kriisi saattaa huonoimmassa

tapauksessa jäädä yhden ihmisen vastuulle. Seuraavassa on tarkasteltu lähemmin hallituksen, toimitusjohtajan ja yrittäjän asemaa kriisiin ajautuvassa yrityksessä.

2.3.1 Hallitus

Osakkaat valitsevat yhtiölle hallituksen, joka osakeyhtiölain mukaan on vastuussa yrityksen toiminnasta. Yhtiökokouksen valitseman hallituksen tehtäviin kuuluvat tavoitteiden asettaminen, strategiasta päättäminen, yhtiön hallinnosta huolehtiminen ja sen toiminnan asianmukainen järjestäminen. Hallitus vastaa myös yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallituksen vastuulla on oman pääoman säilyttämisen turvaaminen. Jos osakeyhtiön pääoma on kokonaan menetetty, yhtiön hallitus vastaa kaikista yrityksen veloista. Tästä syystä sen on laadittava tilinpäätös heti pääoman määrän pudottua alle puoleen koko pääomasta.

Kriisitilanteessa hallituksen tulisi kokoontua riittävän usein. Hallituksen keinoja kriisitilanteessa voivat olla esimerkiksi yrityksen tavoitteiden ja strategioiden hiominen, säännöllisten raporttien vaatiminen yrityksen toiminnasta, säännösten luominen tai jopa toimitusjohtajan erottaminen.

(Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624. 6. luku 2. §; 20. luku 23. §; Hämäläinen ym. 2009, 25 – 27.)

2.3.2 Toimitusjohtaja

Toimitusjohtaja on yritykselle valittu johtaja, joka hoitaa yrityksen päivittäistä toimintaa. Osakeyhtiölaki määrittelee toimitusjohtajan tehtävät. Sen mukaan toimitusjohtaja johtaa yrityksen toimintaa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Lisäksi toimitusjohtajan vastuulla on yrityksen kirjanpidon lainmukaisuudesta huolehtiminen, sekä varainhoidon järjestäminen luotettavalla tavalla.

(Osakeyhtiölaki 6. luku 17.§)

Toimitusjohtaja toimii siis hallituksen alaisuudessa. Hänen on annettava tietoja hallitukselle ja sen jäsenelle, jos ne ovat tarpeen hallituksen tehtävien hoitam-

seksi. Toimitusjohtaja ei saa ryhtyä epätavallisiin toimiin, jollei hallitus ole häntä siihen valtuuttanut. Käytännössä kuitenkin on usein niin, että toimitusjohtajalla on suurempi valta kuin laki määrittelee. Toimitusjohtaja ohjaa käytännössä hallitustyöskentelyä eikä toisinpäin. Toimitusjohtajan vallassa on myös kääntöpuoli, sillä hän voi jättää kertomatta olennaisia osia yrityksen tilasta ja manipuloida tai viivyttää tiedon saantia. Hallituksella itsellään on vastuu riittävän tiedon saannista, joten sen kannattaa olla aktiivinen, jotta se saa riittävästi tietoa yrityksen tilanteesta. Usein hallituksen puheenjohtaja voi esimerkiksi laatia kokousta varten asialistan yhdessä toimitusjohtajan kanssa.

(Osakeyhtiölaki 6. luku 17.§; Hämäläinen ym. 2009, 25 – 27.)

2.3.3 Yrittäjä

Kaikki lähtee liikkeelle yrittäjän aktiivisuudesta. Kukaan ei tule tarjoamaan apuaan (Puranen, H. rahoituspäällikkö. Nordea. Lappeenranta. 28.4.2010. Henkilökohtainen tiedonanto).

Lause tiivistää hyvin yrittäjän roolia, joka korostuu etenkin pienimissä mikroyrityksissä. Yrittäjä yleensä vastaa yrityksen päivittäisestä toiminnasta. Usein hän toimii myös henkilökohtaisena takaajana yrityksen lainoissa, joten yrittäjän oma henkilökohtainen omaisuus voi olla riippuvainen yrityksen menestyksestä. Eriytyisen hankala tilanne on yrittäjälle silloin, kun yritystä kohtaa jonkinasteinen kriisi. Usein yrittäjä joutuu normaalin työnsä lisäksi huolehtimaan yrityksen terveyttämistoimenpiteistä ja yrityksen liiketoiminnan jatkumisen turvaamisesta. Yrittäjän on haettava apua riittävän ajoissa, jotta vältetään liian suurelta taakalta, joka voi pahimmillaan johtaa yrittäjän uupumukseen ja vaarantaa koko yrityksen liiketoiminnan. Nykyisin yrittäjälle on olemassa erilaisia tukitoimenpiteitä, joita käsitellään tarkemmin tuonnempana.

Yrittäjä voi kriisitilanteessa mennä lukkoon ja lamaantua. Joissakin ääritapauksissa laskut kerääntyvät pöytälaatikkoon ja yrittäjä kieltäytyy hyväksymästä yrityksen huonoa tilannetta. Etenkin, jos yrityksellä on pitkään mennyt hyvin, sopeutuminen taantumaa on vaikeaa ja yrityksen ongelmat yrittäjälle itselleen henkisesti raskaita.

(Mäkelä-Kandelin, S. aluejohtaja. Finnvera Oyj. Lappeenranta. 4.5.2010. Henkilökohtainen tiedonanto.)

Yrittäjän lisäksi yrityksen henkilöstö yleensä reagoi kriisitilanteeseen. Henkilöstö tuntee usein asemansa uhatuksi irtisanomisten pelossa, mikä osaltaan voi lisätä yrittäjän henkistä kuormaa. Lisäksi henkilöstön motivaatio ja tehokkuus voivat laskea ja pahentaa tilannetta entisestään. Kriisiyrityksessä onkin tärkeää huolehtia siitä, että henkilöstöllä on aina oikea ja ajantasainen tieto käytettävissään. Informaation lisäksi tarvitaan usein henkilöstön motivoimista, johon on olemassa erilaisia keinoja. Niiden valintaan vaikuttavat mm. yrityksen koko ja tavoitteet. (Hämäläinen ym. 2009, 37 – 38.)

2.4 Esimerkkiyrityksen toimintaympäristö

Yrityksen ulkoisessa toimintaympäristössä on viime aikoina tapahtunut paljon. Rahoituskriisi on aiheuttanut taantuman, joka vaikuttaa korujen kysyntään. Korut eivät ole välttämättömyyshyödykkeitä, joten niiden kysyntä pienenee tulojen pienentyessä. Asiakkaat jättävät korut ostamatta talouden kiristyessä tai siirtävät ostopäätöstä myöhempään ajankohtaan. Myös kilpailu on kiristynyt ja markkinoille on tullut yhä edullisempia tuotteita. Tietotekniikan käyttö on lisääntynyt, ja sen avulla pyritään korvaamaan monia käsityövaiheita korujen teollisessa valmistamisessa. Myös tämä osaltaan mahdollistaa kilpailijoiden yhä edullisemmat hinnat. Lisäksi lainsäädännön muutoksen vuoksi markkinoille on tullut ”uusi” jalometallilaji palladium, jota voidaan hyödyntää korujen valmistuksessa. Se on hinnaltaan kultaa edullisempaa ja hopeaa kalliimpaa eli asettuu näiden kahden väliin. Koru Oy ei ole tehnyt toimenpiteitä, joiden avulla se voisi ottaa palladiumin yhdeksi raaka-aineistaan, mutta moni kilpailija on jo aloittanut korunvalmistuksen tästä jalometallista.

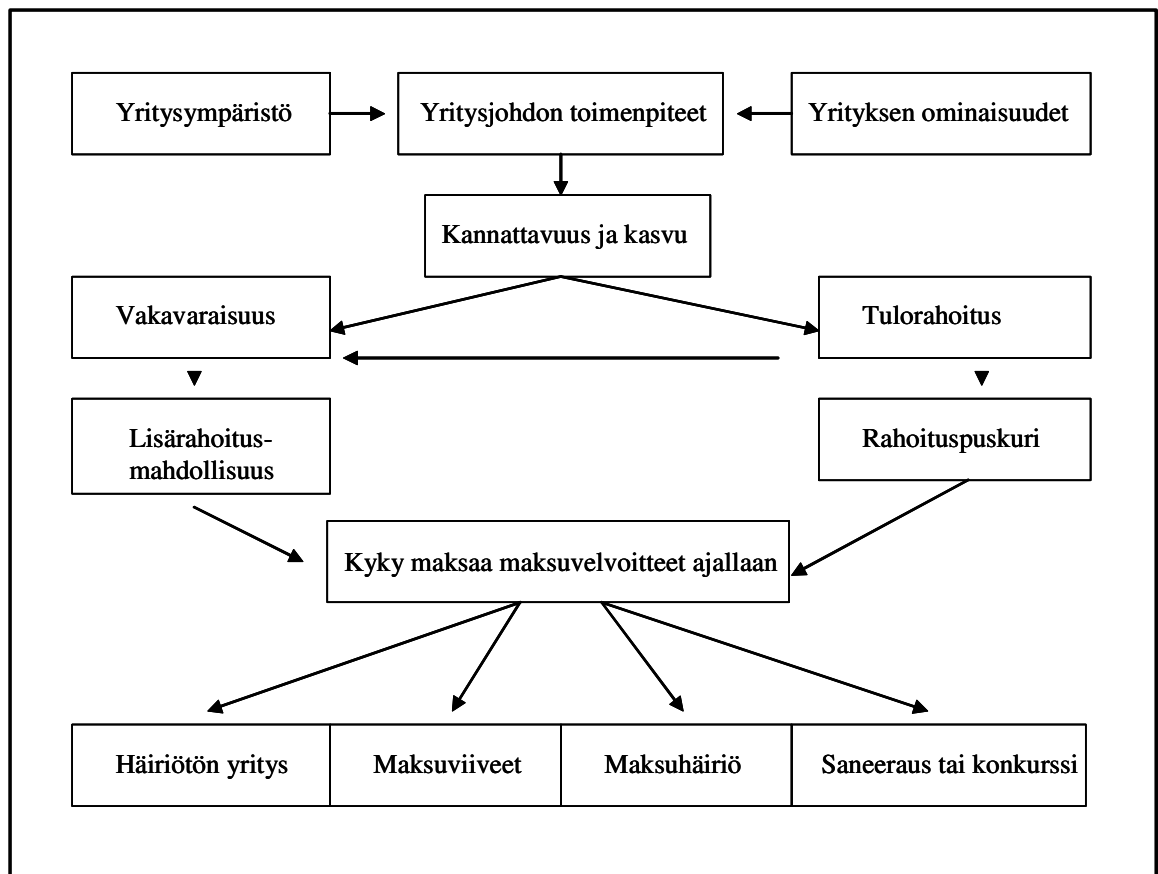
Yrityksen sisäisen toimintaympäristön suurin muutos on ollut kolme vuotta sitten suoritettu sukupolvenvaihdos, jossa yritys siirtyi kirjaimellisesti isältä pojalle. Yritys on saanut uuden toimitusjohtajan ja edellinen omistaja on siirtynyt takalalle yrityksen johdosta. Uusi toimitusjohtaja on tehnyt pieniä muutoksia yrityksen toiminnassa ja siirtänyt tuotantoa yhä enemmän automatiikan puolelle. Tuotevalikoimaa ei ole muutettu, vaan se on pysynyt samana.

3 KRIISIN TUNNUSMERKIT

Kuten jo aiemmin todettiin, rahoituskriisillä tarkoitetaan tilannetta, jossa yrityksen rahoitustarve ylittää saatavilla olevan lisärahoituksen. Tilanteesta seuraava kriisi on aina seurausta jostakin, syyt siihen löytyvät yleensä muualta. Kriisistä selviämisen lisäksi onkin syytä perehtyä näihin syihin, jotka alun perin johtivat kriisin syntyyn.

(Laitinen & Laitinen 2004a, 15; Hämäläinen ym. 2009, 13.)

Kuviossa 1 on havainnollistettu yrityksen rahoituskriisin syntymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 1 Rahoituskriisin syntyminen (Laitinen & Laitinen 2004a, 16.)

Likviditeettikriisi voi johtua monista eri tekijöistä. Usein syy löytyy yrityksen johdosta, joka ei ole kyennyt reagoimaan muuttuvaan toimintaympäristöön riittävästi. Reagoimattomuus johtuu usein inhimillisestä tekijästä, kuten ammattitaidottomuudesta tai kokemuksen puutteesta. Yrittäjällä saattaa olla liian vähän

tietoa, päätöksenteko voi olla hidasta tai yrittäjä voi tehdä virhearvioita. Virhearviot saattavat johtua stressistä tai työuupumuksesta ja niiden seurauksena yrityksen kannattavuus ja kasvu eivät kehity toivotunlaisesti. Tämä näkyy yrityksen heikkenevänä vakavaraisuutena ja tulorahoituksena, joka pitää yllä rahoituspuskuria ja myös pienenee kriisin vaikutuksesta. Yritys tarvitsee lisärahoitusta, mutta sen saaminen vaikeutuu huonontuneen vakavaraisuuden vuoksi. Yritys ei välttämättä enää kykene maksamaan velvoitteitaan ajallaan, mikä johtaa maksuviiveisiin ja pahimmassa tapauksessa konkurssiin. Usein kriisin lähestymistä ei osata ennustaa, sillä yrittäjällä ei ole käytössään hälytysjärjestelmää, joka siitä varoittaisi. Nopea kriisin syihin puuttuminen voi kuitenkin pelastaa yrityksen, jos sen toiminta muuten on terveellä pohjalla.

(Laitinen & Laitinen. 2004b, 35 – 37; Hämäläinen ym. 2009, 13 – 14.)

3.1 Kriisin vaiheet Strangin mukaan

Lars Strang on kauppatieteiden tohtori, joka on erikoistunut mm. kriisissä olevien yritysten uudelleensuuntaukseen. Strang on määritellyt yrityksen kriisin vaiheet. Sen mukaan kriisi alkaa sokealla vaiheella ja päättyy yrityksen hajoamiseen. Kriisit ovat kuitenkin erilaisia, kuten yrityksetkin, joten ne eivät välttämättä kulje aina kaikkien vaiheiden kautta. Mitä lähemmäs hajoamisvaihetta yritys ajautuu, sitä vaikeampaa on palata takaisin kannattavaan liiketoimintaan. Seuraavassa on kerrottu kriisin eri vaiheista ja yrittäjän toimintamahdollisuuksista niiden aikana.

(Strang 2000, 15 – 20.)

Sokea vaihe

Ensimmäistä vaihetta kutsutaan sokeaksi vaiheeksi. Siinä yrittäjä ei kykene näkemään toimintaympäristönsä muutoksia, jotka voivat olla joko sisäisiä tai ulkoisia. Nämä muutokset voivat kuitenkin uhata yritystoimintaa, jos niihin ei osata varautua. Yrittäjän tulisikin koko ajan kerätä tietoa toimintaympäristönsä muutoksista, jotta välttyttäisiin sokealta vaiheelta. Usein yrittäjä kuitenkin seuraa ainoastaan kvantitatiivista tietoa, eli toiminnasta kertovia lukuja. Pelkkien lukujen

varaan nojautumien aiheuttaa ongelmia, sillä luvut näkyvät usein vasta viiveellä ja ne kertovat lähinnä oireista eivätkä ongelmien syistä.

(Strang 2000, 15 – 21.)

Toimettomuuden vaihe

Toisessa vaiheessa yrittäjän tietoisuus lisääntyy, mutta hän ei reagoi saamaansa tietoon, vaan jää odottelemaan tilanteen kehittymistä. Yleensä tähän on syyinä se, ettei haluta muuttaa yrityksen toimintatapoja tai käyttää vähentyneitä varoja muutostyöhön. Toimettomuuden vaiheessa yrittäjä pyrkii etsimään toimintaympäristöstään merkkejä, jotka kertoisivat muutosten ohimenevyydestä. Heikentynyt tilanne alkaa näkyä jo yrityksen tilannetta kuvaavissa mittareissa pienentyneenä myyntinä, heikentyneenä tuloksena, ylisuurina varastoina ja saavuttamattomina tavoitteina.

(Strang 2000, 16 – 24.)

Virheellisen toiminnan vaihe

Yrittäjän on lopulta myönnettävä tuloksen ja myynnin heikentyminen. Virheellisen toiminnan vaiheessa yrittäjä aloittaa toimenpiteet kriisin ehkäisemiseksi. Usein toimenpiteet keskittyvät oireiden hoitamiseen sen sijaan, että etsittäisiin syitä, jotka ovat johtaneet ongelmiin. Tässä vaiheessa tulosta pyritään parantamaan kaikin tavoin, yleensä karsimalla kuluja sieltä, mistä se on helpointa ja nopeinta tehdä. Esimerkkinä voidaan mainita henkilöstökulujen karsiminen, kuten lomautukset ja irtisanomiset. Erilaisilla pienillä toimenpiteillä saatetaan hetkeksi saada tuloskehitystä paremmaksi, mutta ongelmat ovat edelleen läsnä, sillä ainoastaan oireita on hoidettu. Tuloskehitys kääntyykin usein laskuun ja yritys vaipuu kriisiin.

(Strang 2000, 16 – 25.)

Kriisivaihe

Kriisivaiheessa yrittäjä on tietoinen yrityksensä tilanteesta. Rahat eivät enää riitä velvoitteista suoriutumiseen ja johtajan aika kuluu likvidien rahojen hankkimiseen. Yrittäjä saattaa rakennella toimintasuunnitelmia puutteellisten ja virheellis-

ten tietojen pohjalta. Nämä virheelliset toimintasuunnitelmat voivat lopulta johtaa konkurssiin. Yrityksen konkurssiin hakemisen ajankohta on riippuvainen ulkoisista toimintaedellytyksistä. Jos edellytykset ovat heikot, matka kriisistä konkurssiin on hyvin lyhyt ja nopea. Hyvän, realistisen toimintasuunnitelman avulla on mahdollista selviytyä vielä tässä vaiheessa. Se ei kuitenkaan yksin riitä pelastamaan yritystä. Sen lisäksi tarvitaan ainakin sopiva rahoitus, sekä hallituksen luottamus yrittäjälle.

(Strang 2000, 17 – 27.)

Hajoamisvaihe

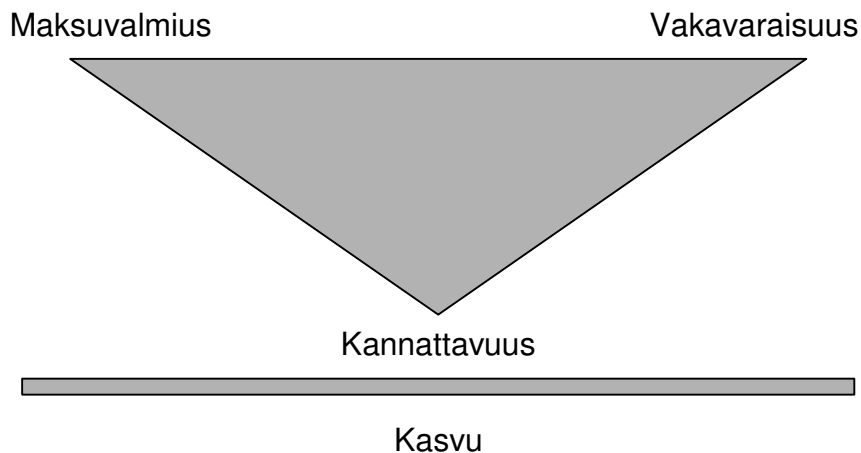
Viimeisessä vaiheessa yrittäjä keskittyy yritystoiminnan alasajoon. Osa työntekijöistä saattaa vaihtaa työpaikkaa jo hyvissä ajoin, loput irtisanotaan. Yrityksen maine on huonontunut ja tavarantoimittajat edellyttävät usein käteismaksua. Yrityksellä ei ole mahdollisuutta enää jatkaa toimintaansa, joten yritystoiminta on tullut tiensä päähän ja yritys lopettaa toimintansa.

(Strang 2000, 15 – 20.)

3.2. Kriisin ennustaminen tilinpäätöstiedoista

Tilinpäätöksestä voidaan johtaa tunnuslukuja, joita analysoimalla saadaan kokonaiskuva yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Tunnuslukuja analysoitaessa on otettava huomioon tilinpäätökseen liittyvä epävarmuus, joka voi johtua esimerkiksi erien harkinnanvaraisuudesta tai yrityksen mahdollisuudesta vaikuttaa tilinpäätöksen lopputulokseen. Tunnuslukuja analysoitaessa on oltava kriittinen ja tunnettava niiden taustalla vaikuttavat tekijät. Yrityksen sisällä tunnuslukuja voidaan laskea lyhyellä aikavälillä, jolloin tulokset on mahdollista saada esimerkiksi kuukausittain tai lähes reaaliajassa. Ulkopuoliset joutuvat tyytymään tilinpäätöksestä tilikausittain saatavaan informaatioon. Yrityksen taloudelliset toimintaedellytykset voidaan jakaa kolmeen osaan, joita ovat kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus. Kuviossa 3 on kuvattu yrityksen taloudellisia toimintaedellytyksiä terveyskolmion avulla.

(Laitinen & Laitinen 2004a, 19 – 20, 242.)



Kuvio 2 Yrityksen terveyskolmio (Laitinen & Laitinen 2004a, 243.)

Terveyskolmion perustan muodostaa kasvu, joka yhdessä kannattavuuden kanssa takaa tulo-rahoituksen riittävyyden. Kolmion alakulmassa oleva kannattavuus on kulmista tärkein, sillä sen varassa on koko yrityksen toiminta. Heikko kannattavuus voi johtaa pitkällä aikavälillä koko yritystoiminnan päättymiseen. Kannattavuus ei kuitenkaan yksin riitä takaamaan taloudellisia toimintaedellytyksiä. Myös maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden on oltava kunnossa. Kriisin ennustamisessa tärkein tavoite onkin etsiä kolmion heikoin kulma ja vahvistaa sitä. Seuraavassa on kuvattu muutamia yleisiä tunnuslukuja, joiden avulla yrityksen taloudellista tilaa ja konkurssiin ajautumisen riskiä voidaan analysoida. (mt. 2004a, 243.)

3.2.1 Kasvu

Yrityksen kasvua voidaan mitata liikevaihdon kasvuprosentin avulla (taulukko 1). Se on yksinkertainen tunnusluku, jonka avulla voidaan laskea, kuinka monta prosenttia liikevaihto on muuttunut edellisestä tilikaudesta.

Taulukko 1 Liikevaihdon kasvuprosentti (mukaillen: Laitinen & Laitinen 2004a, 244.)

$\frac{\text{Liikevaihdon muutos (liikevaihto – edellisen kauden liikevaihto)}}{\text{Edellisen kauden liikevaihto}} * 100$	(1)
---	-----

Liikevaihdon kasvuprosentin tulisi olla vakaa, sillä sen epävakaata heilahtelua kertoo kasvun epätasaisuudesta, joka lisää yrityksen riskiä. Kasvuprosentille ei ole olemassa tiukkaa ohjearvoa, sillä se riippuu monesta eri tekijästä, kuten inflaatiosta, toimialasta ja yrityksestä itsestään. Kasvuprosentin tulisi kuitenkin olla lähellä sijoitetun pääoman tuotto prosenttia, jotta tulorahoitus pysyisi tasapainossa.

(Laitinen & Laitinen 2004b, 37.)

3.2.2 Kannattavuus

Kannattavuus on yrityksen tulontuottamiskykyä pitkällä aikavälillä. Yritys on sitä kannattavampi, mitä enemmän ja nopeammin se tuottaa tuloja siihen uhratuilla menoilla. Kannattavuutta voidaan arvioida sijoitetun pääoman tuotto prosentilla, joka mittaa sitä tuottoa, jota on saatu yritykseen sijoitetulle pääomalle.

(Laitinen & Laitinen 2004a, 245.)

Taulukko 2 Sijoitetun pääoman tuotto prosentti (mt. 2004a, 245)

$$\frac{\text{Nettotulos} + \text{Rahoituskulut} + \text{Verot}}{\text{Sijoitettu pääoma}} * 100 \quad (2)$$

Taulukossa 2 rahoituskuluihin on sisällytetty korot ja muut vieraanpääoman kulut. Sijoitettu pääoma on keskiarvo tilikauden alku- ja loppuhetkestä. Sijoitetun pääoman tuotto prosentti pitäisi olla vähintään vieraasta pääomasta maksettujen kulujen suuruinen. Jos luku jää alle kriittisen arvon eli kolmen prosentin, on kriisin todennäköisyys erittäin suuri. Sijoitetun pääoman tuotto prosentti tunnuslukuna sisältää paljon epävarmuustekijöitä, joten sitä tulisi aina analysoida kriittisesti.

(Laitinen & Laitinen 2004a, 245 – 246; Tunnusluvut aakkosittain 2010.)

3.2.3 Maksuvalmius

Maksuvalmiudella tarkoitetaan rahan riittävyttä maksuveloitteiden hoitamiseen. Maksuvalmiuden mittaamisessa pyritään ennustamaan mahdollisimman luotettavasti yrityksen tulevaa maksuvalmiutta. Maksuvalmius jaetaan dynaamiseen ja staattiseen maksuvalmiuteen. Dynaaminen maksuvalmius mittaa sitä, kuinka hyvin yritys selviää laskuistaan omalla tulorahoituksellaan. Staattisella maksuvalmiudella taas arvioidaan yrityksen mahdollisuutta selvittää lyhyen aikavälin maksuista likvidien varojen avulla. Dynaamista maksuvalmiutta voidaan arvioida rahoitustulosprosentin avulla.

(Laitinen & Laitinen 2004a, 248 – 250.)

Taulukko 3 Rahoitustulosprosentti (Laitinen & Laitinen 2004a, 249.)

$$\frac{\text{Rahoitustulos (nettotulos + poistot)}}{\text{Liikevaihto}} * 100 \quad (3)$$

Rahoitustulosprosentti (taulukko 3) on tehokas rahoituskriisin ennustaja. Sen kriittinen arvo on nolla, jolloin tulorahoitus on riittänyt kattamaan lyhytaikaiset kulut ja voitonjaon. Positiivinen arvo merkitsee, että tulorahoitus on ylittänyt kulut ja negatiivinen arvo sitä, ettei tulorahoitus ole riittänyt, vaan siihen on tarvittu ulkopuolista rahoitusta. Ulkopuolisen rahoituksen tarve kulujen kattamisessa johtaa helposti rahoituskriisiin, sillä käytännössä yritys maksaa velkarahalla myös vanhojen velkojensa kuluja. Staattista maksuvalmiutta voidaan mitata quick ration (taulukko 4) ja Current ration (taulukko 5) avulla. Ne kertovat, kuinka suuren osan lyhytaikaisista veloistaan yritys pystyisi maksamaan, jos toiminta yllättäen päättyisi.

(Yrittäjän maksuvaikeudet opas 2010,14; Laitinen & Laitinen 2004a, 249 – 250.)

Taulukko 4 Quick ratio (Yrittäjän maksuvaikeudet opas 2010, 14.)

$$\frac{\text{Rahoitusarvopaperit + Rahat ja pankkisaamiset + Lyhytaikaiset saamiset}}{\text{Lyhytaikaiset velat - Saadut ennakkomaksut}} * 100 \quad (4)$$

Taulukko 5 Current ratio (Yrittäjän maksuvaikeudet opas 2010, 14.)

$\frac{\text{Rahoitusarvopaperit + rahat ja pankkisaamiset + lyhytaikaiset saamiset + varasto}}{\text{lyhytaikainen vieras pääoma (lyhytaikaiset velat)}} * 100$	(5)
--	-----

Taulukko 6 Luokitusasteikot (Yrittäjän maksuvaikeudet opas 2010, 14)

Luokitusasteikko Quick ratio Yritystutkimusneuvottelukunta (YTN)			Luokitusasteikko Current ratio Yritystutkimusneuvottelukunta (YTN)		
Hyvä	Tyydyttävä	Heikko	Hyvä	Tyydyttävä	Heikko
Yli 1	0,5-1	Alle 0,5	Yli 2	1-2	Alle 1

Quick ratio (taulukko 4) mittaa rahoituspuskuria tilinpäätöshetkellä. Sen avulla voidaan arvioida rahoitusomaisuuden riittävyttä lyhytaikaisten velkojen maksumiin. Jos quick ratio on 1, se tarkoittaa, että rahoitusomaisuus on yhtä suuri kuin lyhytaikainen vieras pääoma. Jos arvo on alle 0,5, velat ovat huomattavasti rahoitusomaisuutta suuremmat, jolloin ollaan lähellä rahoituskriisiä. Current ratio (taulukko 5) on pääpiirteiltään samanlainen kuin quick ratio. Current ratio huomioi rahoitusomaisuuden lisäksi myös yrityksen vaihto-omaisuuden.

Taulukossa 6 on esitetty Yritystutkimusneuvottelukunnan antamat viitearvot näille tunnusluvuille. Molemmassa tunnusluvussa on huomioitava, että niitä voidaan parhaiten vertailla ainoastaan saman toimialan yritysten kesken. (Laitinen & Laitinen 2004b, 37; Tunnusluvut aakkosittain 2010.)

3.2.4 Vakavaraisuus

Yrityksen vakavaraisuus kertoo rahoitusrakenteen terveydestä eli vieraan pääomaan suhteesta koko pääomaan. Tätä rakennetta voidaan mitata omavaraisuusasteen avulla.

(Laitinen & Laitinen 2004a, 255 – 256.)

Taulukko 7 Omavaraisuusaste (Laitinen & Laitinen 2004a, 256.)

$$\frac{\text{Oikaistu oma pääoma}}{\text{Oikaistun taseen loppusumma} - \text{Saadut ennakot}} * 100 \quad (7)$$

Omavaraisuusaste (taulukko 7) mittaa yrityksen velansietokykyä, tappionsietokykyä ja mahdollisuutta selvitä sitoumuksista pitkällä aikavälillä. Sen kriittinen raja on 10 prosenttia. Hyvä omavaraisuusaste toimii puskurina maksuhäiriöitä vastaan, sillä sen avulla on yleensä mahdollista saada rahoitusta lyhytaikaiseen tarpeeseen ja yrityksen varat muodostavat puskurin mahdollisia tappioita vastaan.

(Tunnusluvut aakkosittain 2010; Laitinen & Laitinen 2004a, 257 – 259.)

Taulukko 8 Vieraan pääoman takaisinmaksukyky (mt. 2004a, 259.)

$$\frac{\text{Rahoitustulos}}{\text{Korollinen vieras pääoma}} * 100 \quad (8)$$

Vieraan pääoman takaisinmaksukyky (taulukko 8) kertoo yksinkertaistaen, kuinka monta vuotta kuluisi, jos yritys maksaisi tulorahoituksellaan pois koko korollisen vieraan pääomansa. Tunnusluku on hyvin karkea arvio, eikä se huomioi taseen ulkopuolista pääomaa tai erilaisia lyhennysohjelmia. Tästä huolimatta sitä pidetään yhtenä parhaista yksittäisistä tunnusluvuista, jolla konkurssia voidaan ennustaa.

(Laitinen & Laitinen 2004a, 259; Tunnusluvut aakkosittain 2010)

3.2.5 Z-luku

Z-luku on yhdistelmä erilaisista tunnusluvuista, joille on annettu painoarvot sen mukaan, miten hyvin ne erottavat terveet yritykset kriisiyrityksistä (Strang 2000, 89 – 90). Tähän työhön on esimerkkinä otettu professori Erkki K. Laitisen Z-luku

(taulukko 9), koska se on laskutavaltaan hyvin yksinkertainen ja sen laskemiseen käytetään äsken jo tutuiksi tulleita tunnuslukuja.

Taulukko 9 Laitisen kolmen muuttujan Z-luku (Tunnusluvut aakkosittain 2010)

$1,77 * \text{rahoitustulosprosentti} + 14,14 * \text{quick ratio} + 0,53 * \text{omavaraisuusaste}$	(9)
--	-----

Laitisen Z-luvun avulla voidaan arvioida yrityksen konkurssiin ajautumisen riskiä. Sen kriittisenä rajana pidetään arvoa 18.

Arvot luokitellaan seuraavasti:

yli 40 = erinomainen 28 – 40 = hyvä 18 – 28 = tyydyttävä 5 – 18 = heikko

alle 5 = erittäin heikko

(Tunnusluvut aakkosittain 2010.)

3.3 Yrityksen ensimmäiset oireet

Yleensä kriisin ensimmäiset merkit ovat joko kannattavuuden heikentyminen tai yrityksen liian nopea kasvu, joka helposti johtaa tulorahoituksen riittämättömyyteen. Heikko tulorahoitus johtaa yrityksen velkaantumiseen, omavaraisuuden pienenemiseen ja huonoon takaisinmaksukykyyn. Saneerausmenettelyyn hakeneissa yrityksissä selviä kannattavuusongelmia on ollut jopa 2 – 3 vuotta ennen kriisiin ajautumista, mutta usein ensimmäiset kriisin merkit huomataan vasta siinä vaiheessa, kun yrityksellä alkaa tulla maksuvaikeuksia.

(Laitinen & Laitinen 2004b, 36 – 37; Hämäläinen ym. 2009, 43.)

3.3.1 Maksuviiveestä maksukyvyttömyyteen

Rahoituskriisissä yrityksellä on vaikeuksia selviytyä maksuistaan. Alussa on usein pieniä myöhästymisiä, jolloin puhutaan maksuviiveestä. Maksuviiveiden vuoksi yritys joutuu maksamaan viivästyskorkoa, jolloin maksettavaa tulee koko ajan lisää. Myös rahoittajat saattavat nostaa lisärahoituksen hintaa huomates-

saan yrityksen maksuvaikeudet. Pikkuhiljaa maksuviiveet voivat johtaa maksukyvyttömyyteen, jossa yrityksellä ei yksinkertaisesti ole enää resursseja suorittaa velvoitteistaan

(Laitinen & Laitinen 2004a, 16 – 18, 54.)

3.3.2 Tilapäinen maksukyvyttömyys ja maksuhaluttomuus

Tilapäisessä maksukyvyttömyydessä yrityksen liiketoiminta on pohjimmiltaan kannattavaa, mutta jostain poikkeuksellista syystä yrityksellä on tilapäisiä maksuvaikeuksia. Maksuhaluttomuus on syytä erotella maksukyvyttömyydestä, siinä yritys jättää maksuja suorittamatta tai lykkää niiden maksua, vaikka sillä olisi mahdollisuus suorittaa niistä.

(Laitinen & Laitinen 2004a, 54; Rahoituskriisi 2009.)

3.4 Maksuvaikeuksien seuraukset

Maksuvaikeudet pahentavat yrityksen ongelmia entisestään. Yritys menettää luotettavuuttaan ja joutuu maksamaan lisäkustannuksia. Näitä lisäkustannuksia ovat mm. viivästyskorot, huomautusmaksut ja muut perimiskulut. Maksuvaikeudet johtavat usein maksuhäiriömerkintöihin ja vaikeuttavat sitä kautta esimerkiksi yrityksen luotonsaantia. Maksuvaikeuksista voi seurata vekselin protestoiminen, joka on julkinen protesti maksamatta jääneistä suorituksista. Protestit vaikuttavat yrityksen imagoon negatiivisesti. Velkojan on myös mahdollista hakea yritystä konkurssiin tai saneerausmenettelyyn, jos suoritusta ei makseta tietyssä määräajassa.

(Laitinen & Laitinen 2004a, 58; Willman 1999, 131.)

3.4.1 Maksuhäiriömerkinnän vaikutus yrityksen toimintaan

Maksuhäiriömerkintöihin tulisi suhtautua vakavasti, sillä jo ensimmäinen merkintä voi vaikeuttaa yrityksen toimintaa. Maksuajan saaminen esimerkiksi tavaran toimittajilta voi olla vaikeaa. Ensimmäisen merkinnän jälkeen tulee usein lisää uusia merkintöjä. Maksuhäiriömerkintöjä kannattaa välttää viimeiseen asti, sillä

ne voivat kestää pitkään ja vaikuttaa yrityksen toimintaan koko olemassaolonsa ajan.

(Maksuhäiriömerkintä paukahti yli 30 000 yritykselle 2010; Maksuhäiriömerkinnät 2009; Noponen 2010.)

3.4.2 Maksuhäiriömerkinnät luottotietorekisterissä

Maksuhäiriöt tallentuvat luottotietorekisteriin. Luottotietolain (Luottotietolaki 11.5.2007/527) 5. luvun 21.§:n ja 6. luvun 25.§:n – 26.§:n mukaan yritysluottotietorekisteriin merkitään yrityksen perustiedot, maksuhäiriötiedot ja maksutapatiedot.

Yrityksen perustiedot:

- nimi, yritystunnus, yhteystiedot ja muut yksilöintitiedot
- yrityksen vastuuhenkilöt
- toimialaa, osakepääomaa ja taloudellista asemaa koskevat tiedot, sekä muut yrityksen toimintaa yleisesti kuvaavat tiedot.

Yrityksen maksuhäiriötiedot

- konkurssi- ja yrityssaneerausrekisteriin talletetut tiedot
- tuomioistuimen vahvistamat maksun laiminlyönnit ja rekisteröidyn yrityksen hyväksymät vekselin protestit

Yrityksen maksutapatiedot

- tieto siitä, miten yritys tavallisesti hoitaa maksunsa.

Yritysluottorekisteriin voidaan yhdistää myös yrityksen vastuuhenkilöitä koskevat henkilöluottotiedot, kuten esimerkiksi tieto asettamisesta liiketoimintakieltoon.

(Yrityksen vastuuhenkilöiden tietojen käsittely Suomen Asiakastieto Oy:n palveluissa 2010.)

3.4.3 Yrityksen vastuuhenkilöt ja maksuhäiriöt

Yrityksen vastuuhenkilöllä tarkoitetaan tässä tapauksessa toimitusjohtajaa, yrityksen hallituksen jäsentä, varajäsentä tai henkilöä jolla on prokura- tai nimenkirjoitusoikeus. Pienen osakeyhtiön vastuuhenkilöiden henkilöluottotietoja voidaan käyttää yritystä arvioidessa. Vastuuhenkilön henkilökohtaiset maksuhäiriöt vaikuttavat usein yrityksen luotonsaantiin ja sopimusten tekoon, vaikka yrityksellä itsellään ei olisikaan maksuhäiriöitä.

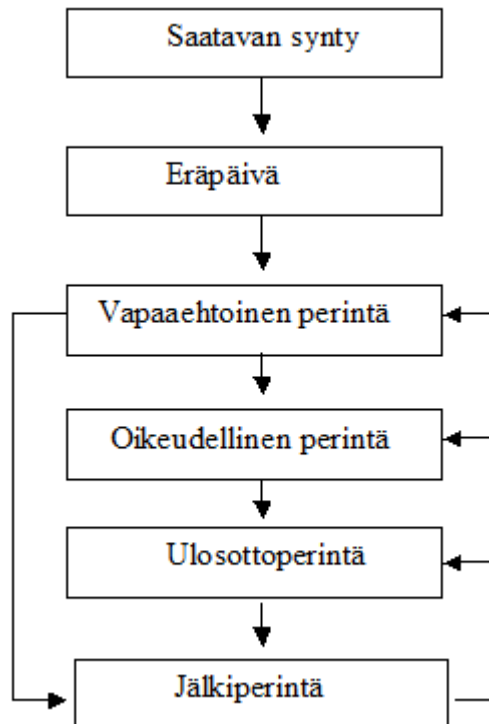
(Luottotietolaki 1. luvun 3. §; Yrityksen vastuuhenkilöiden tietojen käsittely Suomen Asiakastieto Oy:n palveluissa 2010)

Yrityksen maksuhäiriöt eivät näy vastuuhenkilön henkilökohtaisissa luottotiedoissa, ellei saamisoikeus kohdistuu myös vastuuhenkilöön esimerkiksi takauksen johdosta. Luotonantajalla on kuitenkin oikeus käyttää yrityksen tietoja vastuuhenkilölle myönnettävän luoton arvioinnissa. Merkinnät voivat siten vaikeuttaa vastuuhenkilön luotonsaantia.

(Yrityksen vastuuhenkilöiden tietojen käsittely Suomen Asiakastieto Oy:n palveluissa 2010.)

3.5 Vapaaehtoinen perintä

Vapaaehtoinen perintä voi käsitteenä olla hieman harhaanjohtava. Sillä tarkoitetaan yrityksestä itsestään lähteviä perintätoimia, kuten maksumuistutuksen lähettämistä. Vapaaehtoinen perintä -nimitystä käytetään lähdekirjallisuudessa, joten se on otettu käsitteeksi myös tähän työhön. Jos yritys ei onnistu vapaaehtoisen perinnän avulla perimään saatavaansa, se voidaan siirtää oikeudelliseen perintään, kuten tuomioistuimeen. Kuviossa 3 on esitetty koko perintäprosessi, jota tarkastellaan lähemmin tässä kappaleessa.



Kuvio 3 Perintäprosessi (mukaillen Rikalainen & Uitto 2008, 185.)

Eräpäivän jälkeen saatavaa lähdetään perimään vapaaehtoisen perinnän avulla. Yleensä tämä käytännössä tarkoittaa perintäkirjeen lähettämistä tai puhelinperintää. Jos saatavaa ei makseta, se voidaan siirtää oikeudelliseen perintään tai jälkiperintään. Jälkiperintä voidaan toteuttaa vapaaehtoisena, oikeudellisena tai toimittaa täytäntöönpanon perusteet ulosottoon täytäntöön pantavaksi. Oikeudellista perintää, sekä jälkiperintää käsitellään tarkemmin tuonnempana. Ensin käsitellään vapaaehtoisia menetelmiä.

3.5.1 Tratta

Tratta on ”julkisuusuhkainen maksukehotus” ja sitä käytetään yrityssaatavien perinnässä. Se eroaa tavallisesta maksukehotuksesta siten, että se voidaan julkaista, jos suoritusta ei makseta ennen maksuajan umpeutumista. Tämän lisäksi tratasta tulee aina maksuhäiriömerkintä. Julkaisun voi ehkäistä maksamalla suorituksen, mutta maksuhäiriömerkintä säilyy tästä huolimatta. Protestoidut eli julkaistut tratat ovat olleet viime vuosina kasvussa. Vuonna 2009 protestoitujen trattojen määrä kasvoi 62 000 kappaleeseen, joka on lähes kolmanneksen edel-

lisvuotta enemmän. Trattaa ei voida enää protestoida julkisella toimituksella eli viranomaisprotestilla. Protestointi voidaan nykyisin toteuttaa yksityisoikeudellisella tratalla eli se annetaan Suomen Asiakastieto Oy:n protestoitavaksi.

(Willman 1999, 111 – 112, 266; Rikalainen & Uitto 2008, 214; Maksuhäiriömerkintä paukahti yli 30 000 yritykselle 2010.)

3.5.2 Yksityisoikeudellinen tratta

Suomen Asiakastieto Oy on maan johtava yksityinen yritys- ja luottotietoyhtiö, jonka omistavat elinkeinoelämä sekä rahoituslaitokset. Trattaprotestointiprosessi alkaa sillä, että protestin hakija lähettää velalliselle tratan ja ilmoittaa samalla tratan lähettämisestä Suomen Asiakastieto Oy:hyn. Tratan asettaminen merkitään velallisen maksutapätietoihin maksuviivemerkintänä eli merkintänä siitä, kuinka monta päivää on kulunut laskun eräpäivästä tratan asettamiseen. Jos trattaa ei vielä kukaan makseta, tratan asettaja lähettää Suomen Asiakastieto Oy:hyn pyynnön tratan protestoimisesta. Velalliselle toimitetaan tämän jälkeen tieto, jossa ilmoitetaan tratan julkaisemisesta, mikäli suoritusta ei makseta kahdeksan päivän kuluessa. Jos maksua ei edelleenkään saada, tratta voidaan julkaista eli protestoida. Julkaisu voi tapahtua hiljaisena tai julkisena, jolloin se julkaistaan Kauppalehdessä ja Suomen Asiakastieto Oy:n luottolista julkaisussa. Protestoinnista jää maksuhäiriömerkintä velallisen maksuhäiriötietoihin riippumatta siitä, onko protestointi ollut julkinen vai hiljainen. Luottotietorekisterissä protestointitiedot säilyvät kolme vuotta ja maksuviivetiето kuusi kuukautta. (Lindström 2005, 32; Rikalainen & Uitto 2008, 215, 266.)

3.5.3 Konkurssiuhkainen maksukehotus

”Kauppiaan kasipäiväinen” eli konkurssiuhkainen maksukehotus on yksi saatavan perintäkeino. Se eroaa tavallisesta maksukehotuksesta siten, että jos velallinen ei maksa eräänä päivänä ja riidatonta saatavaa 8 päivän kuluessa, velkoja voi hakea hänet konkurssiin. Tämä on kuitenkin harvinainen keino saatavien perinnässä. Lähinnä sitä käytetään ulosoton sijaan tapauksissa, joissa yrityksen maksuvalmius on erittäin heikko, ja sillä on mahdollisesti jo aikaisempia kon-

kurssihakemuksia, jotka kuitenkin ovat jostain syystä rauenneet. Konkurssiuhkainen maksukehotus toimitetaan velalliselle aina haastemiehen välityksellä. Konkurssinuhka on mahdollista välttää vielä kehotuksen saamisen jälkeen maksusuunnitelman tai lisävakuuksien avulla. Vapaaehtoisen perinnän epäonnistuessa voidaan siirtyä oikeudelliseen perintään.

(Willman 1999, 21, 268 – 269.)

3. 6 Oikeudellinen perintä

Oikeudellisessa perinnässä velkoja siirtää saatavansa tuomioistuimen ratkaistavaksi. Kuviossa 4 on esitetty yksinkertaistaen oikeudellinen perintäprosessi.



Kuvio 4 Oikeudellinen perintäprosessi (Oikeudenkäymiskaari 1.1.1734/4. 12. luvun 15.§:n 1 momentti.)

Oikeudellinen perintä jakautuu riidattomien ja riitaisten saatavien mukaan. Molemmissa tapauksissa tuomioistuin antaa päätöksensä ja siirtää saatavan ulosottoviranomaisille täytäntöön pantavaksi. Seuraavassa on tarkasteltu lähemmin oikeudellista perintää.

Suppea haastehakemus

Suppealla haastehakemuksella haetaan oikeudelta suoritustuomiota, jollei velallinen maksa velkaansa vapaaehtoisin perinnän avulla. Prosessi alkaa haastehakemuksen lähettämällä käräjäoikeuteen, usein perintätoimiston avulla. Haastehakemuksen saapumisen jälkeen käräjäoikeus antaa tiedoksisaantitodistuksen velalliselle. Tiedoksisaantitodistuksessa velalliselle annetaan 30 päivää aikaa vastineen antoa eli takaisinsaantia varten. Takaisinsaannilla tarkoitetaan sitä, että velallinen antaa käräjäoikeudelle kirjallisen hakemuksen takaisinsaannista, jonka jälkeen asia siirretään takaisin tuomioistuimen käsittelyyn. Tuomioistuimessa asia käsitellään, kuten muutkin riita-asiat. Saatavat voivat olla myös riidattomia, jolloin alioikeus voi antaa asiassa yksipuolisen tuomion, joka rekisteröidään velallisen luottotietoihin. Tämän jälkeen asia siirretään ulosottoviranomaiselle päätöksen toimeenpanoa varten. Saatavat eivät aina ole riidattomia, jolloin niitä joudutaan käsittelemään tuomioistuimessa perusteellisemmin. (Oikeudenkäymiskaari 12. luvun 15.§:n 1 momentti; Willman 1999, 268.)

Laaja haastehakemus

Laajaa haastehakemusta käytetään riitaisten saatavien perinnässä. Se on pääperiaatteiltaan samanlainen kuin suppea haastehakemuskin. Se eroaa suppeasta haastehakemuksesta siten, että velkojan tulee selvittää asia tarkemmin ja esittää todisteet saatavansa tueksi. Laajan haastehakemuksen päätteeksi annetaan lainvoimainen tuomio, joka siirretään ulosottoon täytäntöönpanoa varten.

(Willman 1999, 269.)

Ulosotto

Ulosotossa velkoja toimittaa ulosottoperusteen täytäntöönpanoa varten ulosottovirastoon. Ulosottoviranomainen selvittää, onko velallisella ulosmitattavaa omaisuutta, jolla voidaan maksaa saatava. Ulosottoviranomainen lähettää velalliselle maksukehotuksen, jossa samalla kerrotaan, että maksutuomio on tullut ulosottoon. Jos velallinen tässä vaiheessa maksukehotuksen saatuaan maksaa

velan määräpäivään mennessä, ulosottomenettely päättyy siihen ja velallinen säästyy ulosoton maksuhäiriömerkinnältä. Jos velallinen ei vielä kukaan maksa velkaansa tai tee maksusopimusta, velka siirtyy ulosmitattavaksi. Ulosmittauksessa pyritään ensin mittaamaan velallisen rahavaroja ja toistuvaistuloa, kuten palkkaa tai eläkettä. Jos nämä eivät riitä veloitteen maksamiseen, voidaan ulosmitata velallisen omaisuutta tiettyjen sääntöjen mukaan. Suppeassa ulosotossa ulosmitataan ainoastaan rahavaroja sekä toistuvaistuloa.

(Rikalainen & Uitto 2008, 245 – 257.)

3.7 Jälkiperintä

Jälkiperintää käytetään, jos saatava on erittäin pieni tai yrityksen maksukyky on todella heikko. Sitä voidaan käyttää myös, jos velallinen on osoittautunut varattomaksi ulosotossa. Jälkiperinnässä velkojayritys poistaa saatavansa kirjanpidostaan luottotappiona. Perintätoimisto jatkaa velkomista edelleen ja ottaa provision peritystä summasta.

(Willman 1999, 269 – 270.)

3.8 Esimerkkiyritys vaikeuksissa

Toimintaympäristön muutokset ja harkitsemattomat investoinnit alkavat vaikuttaa Koru Oy:n toimintaan. Yrityksen maksuvalmius on heikentynyt, ja sillä on vaikeuksia suoriutua laskuistaan. Tilanne alkaa vaikuttaa yrittäjään, ja hän muuttuu varovaiseksi. Kuluja pyritään pienentämään kaikkialta, missä se vain on mahdollista. Markkinointi lopetetaan lähes täysin. Maksamattomat laskut lisääntyvät tästä huolimatta ja maksumuistutuksia alkaa tulla yhä useammin. Yrittäjä huomaa asiakasmäärien vähentyneen. Markkinoilla tapahtuu koko ajan muutoksia, joihin yrittäjä ei ole osannut varautua ja markkinaosuus jatkaa pienenemistään. Yrityksessä on pyritty tekemään asiat kuten ennenkin, mutta nyt se ei tunnu enää riittävän.

Strangin määrittelemien kriisin vaiheiden perusteella voidaan yrityksen havaita olevan joko virheellisen toiminnan vaiheessa tai jo itse kriisivaiheessa. Jos

mennään hieman ajassa taaksepäin, voidaan yrityksen toiminnan huomata kulkeeneen juuri näiden vaiheiden mukaan.

Sokea vaihe:

Yrittäjä ei huomaa toimintaympäristön uhkaavia muutoksia. Yrityksellä on mennyt jo pidemmän aikaa hyvin, joten pieni kysynnän muutos ei aiheuta suuria ongelmia yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Aikaisempina vuosina on tehty hyvää tulosta, joka nyt turvaa maksukyvyyn tulorahoituksen pienentyessä.

Toimettomuuden vaihe:

Kriisi alkaa näkyä yrityksen toiminnassa ja sen maksukyky heikkenee. Aikaisempien vuosien hyvillä tuloksilla saadut rahavarat vähenevät tulorahoituksen pienenemisen ja suurten investointien vaikutuksesta. Tuotteita jää varastoon. Yrittäjä ymmärtää tilanteen vaikeutuneen, mutta tyytyy seuraamaan tilanteen kehitystä ja toivoo löytävänsä merkkejä sen ohimenevyydestä. Yritys käyttää kaikki mahdolliset luottonsa loppuun. Yrittäjä uskoo tilanteen kohentuvan nopeasti, jolloin luotot voitaisiin maksaa pois ja yritys jatkaa toimintaansa normaalisti.

Virheellisen toiminnan vaihe:

Nyt yrittäjä huomaa tilanteen huonontuneen niin paljon, ettei enää kannata odotella, vaan toimia välittömästi. Yrittäjä tekee nopeita päätöksiä ja pyrkii säästämään kaikessa. Ensimmäiseksi lopetetaan kaikki kuluerät, joiden vaikutukset eivät heti näy yrityksen toiminnassa, kuten esimerkiksi markkinointi. Yrittäjä ajattelee, ettei markkinoinnista ole hyötyä kysynnän ollessa jo valmiiksi heikolla tasolla. Laskuista maksetaan yritystoiminnalle pakolliset, kuten sähkö- ja vesilasku. Tavarantoimittajille pyritään maksamaan, mutta ihan kaikkeen yrityksen varat eivät riitä. Maksumuistutuksia tulee vähän väliä ja niihin on alettu lisätä viivästyskorkoja, huomautusmaksuja sekä perintäkuluja. Yrittäjä epäilee verottajan olevan pitkämielinen ja jättää verot maksamatta, jotta selviytyy muista laskuistaan.

Kriisivaihe:

Rahat eivät enää yksinkertaisesti riitä. Yrittäjän aika kuluu likvidien rahojen järjestämiseen. Konkurssi alkaa olla hyvin lähellä.

Maksuvaikeuksista ei ole pitkä matka maksuhäiriömerkintöihin. Maksuhäiriömerkinnät taas vaikeuttaisivat yrityksen tilannetta tulevaisuudessa pitkään. Yrittäjä havahtuu tilanteeseen ja haluaa hakea apua, muttei oikein tiedä, miten tai mistä. Rahoittajilta voi olla vaikeaa saada lisärahoitusta yrityksen huonon tilanteen vuoksi. Yrittäjä on kuullut, että osakeyhtiö voidaan asettaa selvitystilaan tai se voidaan saneerata. Voisikohan näistä jompikumpi menettely pelastaa yrityksen konkurssilta?

4 SELVITYSTILA

Selvitystilaan asettamisesta päättää yhtiökokous. Selvitystila alkaa siitä hetkestä, kun päätös selvitysmenettelyn aloittamisesta on tehty tai yhtiökokouksen määräämänä alkamispäivänä. Jos yhtiökokous ei tee aloittamispäätöstä, on hallituksen haettava sitä tuomioistuimelta.

(Osakeyhtiölaki 20. luku 3. § - 8. §; Laitinen & Laitinen 2004a, 70.)

4.1 Selvitysmenettelyn tarkoitus

Selvitysmenettelyn tarkoituksena on yhtiön varallisuuden selvittäminen, omaisuuden realisointi, velkojen maksaminen sekä ylijäämän maksaminen osakkeenomistajille tai muille määrätuille henkilöille. Selvitystila eroaa konkurssista siten, että konkurssin jälkeen yritystoiminta päättyy. Selvitystilassa havaittu pääoman puutos voidaan vielä korjata siten, että yhtiö voi jatkaa toimintaansa. Jos kuitenkin huomataan että yritys on maksukyvytön eikä sen varallisuus riitä velkojen maksamiseen, yrityksen omaisuus luovutetaan konkurssiin.

(Osakeyhtiölaki 20. luku 7. §; Laitinen & Laitinen 2004a, 64 – 65.)

4.2 Selvitysmenettely prosessina

Selvitysmiehet hakevat rekisteriviranomaiselta julkisen haasteen yhtiön velkojille. Kaikki tiedossa olevat velat maksetaan ja julkisen haasteen määräpäivän jälkeen selvitysmiehet jakavat yhtiön omaisuuden osakkeenomistajille ja muille jako-osuuteen oikeutetuille. Jos saatava on riittävä, saatavan mukainen osuus

laitetaan sivuun ja jäljelle jäävä osuus jaetaan. Selvitysmiehet laativat selvityksen koko selvitysmenettelystä. Selvityksestä tulee ilmetä selostus yhtiön omaisuuden jaosta. Lisäksi siihen liitetään tilinpäätökset, toimintakertomukset ja tilintarkastuskertomukset koko selvitystilän ajalta. Selvitys annetaan tilintarkastajalle, joka kuukauden kuluessa luovuttaa tilintarkastuskertomuksen lopputilityksestä ja selvitystilän aikaisesta hallinnosta.

(Osakeyhtiölaki 20. luku 9. § - 16. §.)

4.3 Selvitysmenettelyn päättäminen ja rekisteristä poistaminen

Selvitysmenettely voi siis joko päättyä yhtiön purkuun tai yritystoiminnan jatkamiseen. Jos yrityksen varallisuus riittää selvitysmenettelyyn ja menettely onnistuu, pidetään lopuksi kokous, jossa lopputilitys vahvistetaan. Vahvistettu lopputilitys toimitetaan rekisteröitäväksi yhdessä yhtiönpurkuilmoituksen kanssa. Tämän jälkeen yhtiö on purettu eikä se voi enää tehdä sitoumuksia tai hankkia oikeuksia. Selvitysmiehillä on mahdollisuus jatkaa selvitystilaa, jos lopettamisen jälkeen ilmaantuu uusia varoja ja jatkaminen katsotaan tarpeelliseksi. Yhtiön toimintaa voidaan jatkaa selvitystilaan asettamisen jälkeen. Jos yhtiökokous on päättänyt selvitystilaan asettamisesta, se voi päättää myös selvitystilän lopettamisesta ja yhtiön toiminnan jatkamisesta. Jos selvitystila on aloitettu yhtiöjärjestyksen määräyksestä, selvitystilän lopettamisesta ja toiminnan jatkamisesta voidaan päättää ainoastaan muuttamalla määräystä. Selvitystilän lopettaminen ilmoitetaan rekisteröitäväksi, jonka jälkeen velkojille haettu julkinen haaste raukeaa. Lopuksi selvitysmiehet antavat toiminnastaan lopputilityksen.

(Osakeyhtiölaki 20. luku 16. § - 19. §.)

Rekisteristä poistaminen

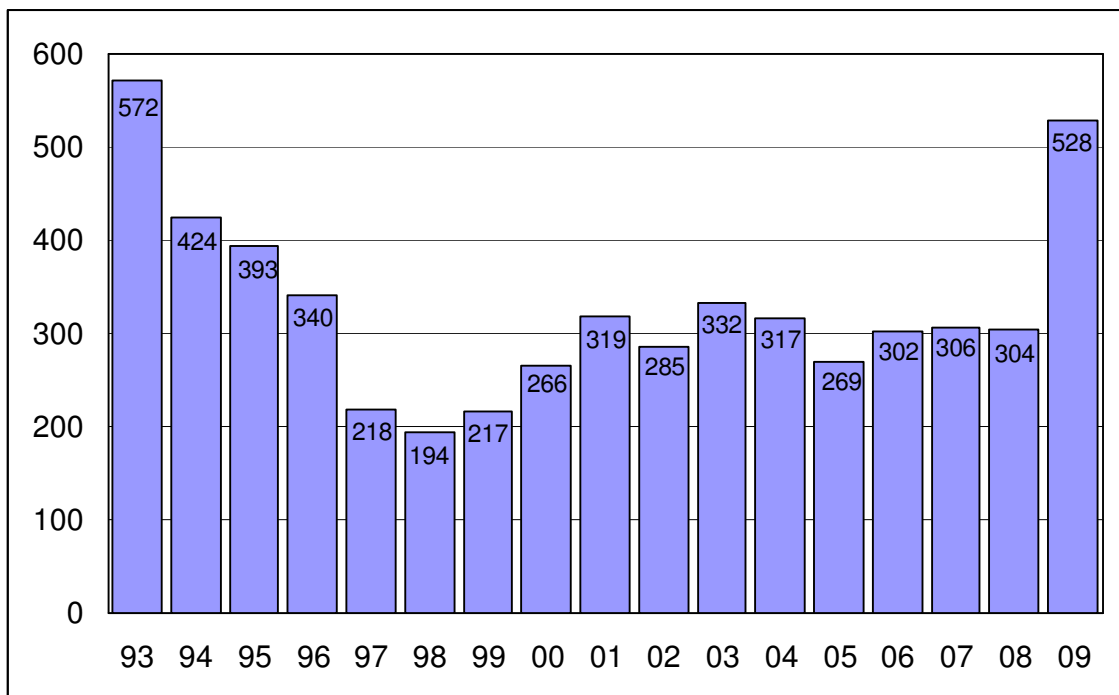
Selvitysmenettelyn lisäksi yritystoiminta voi päättyä esimerkiksi rekisteristä poistamisen tai konkurssin seurauksena. Rekisteriviranomainen voi poistaa yhtiön rekisteristä, jos sillä ei ole rekisteriin merkittyä toimitusjohtajaa tai toimikelpoista hallitusta.

(Laitinen & Laitinen 2004a, 68.)

5 YRITYSSANEERAUS

Yrityssaneeraus on taloudellisissa vaikeuksissa olevan yritystoiminnan tervehdyttämistä. Saneerausmenettelyn tavoitteena on turvata yrityksen toimintaedellytykset ja aikaansaada velkajärjestely. Laki yrityksen saneerauksesta, tästä eteenpäin yrityssaneerauslaki, on tullut voimaan 25. päivä tammikuuta vuonna 1993. Kuviossa 5 on kuvattu yrityssaneerausten vireillepanoja lain voimaantulosta lähtien.

(Laki yrityksen saneerauksesta 25.1.1993/47 1. luku 1. §.)



Kuvio 5 Vireille pannut yrityssaneeraukset 1993 – 2009 (Tilastokeskus 2010a.)

Kuviosta 5 voidaan huomata suhdanteiden vaikutus saneeraushakemusten määrään. Vuonna 1993 vireille pantuja yrityssaneerauksia oli paljon 90-luvun laman seurauksena. Sen jälkeen niiden määrä on tasaantunut, kunnes ne lähtivät uudestaan nousuun globaalin talouskriisin vaikutuksesta vuonna 2009.

5.1 Saneerauksen tavoitteet

Yrityssaneerausmenettely ei pelasta yritystä, jolla ei ole selviytymisedellytyksiä. Se on mahdollisuus yritykselle, jonka liiketoiminta on väliaikaisesti kannattamattomaa mutta jolla on tulevaisuudessa mahdollisuus saada toimintansa jälleen

kannattavaksi. Tuomioistuimien päättää, onko yritys saneerauskelppoinen. Yritys voi hakea saneerausmenettelyyn, vaikka konkurssihakemus olisi jo vireillä. Jos tuomioistuimen päätös on saneerausmenettelyn aloittaminen, konkurssihakemus hylätään ja menettely aloitetaan.

(Laitinen & Laitinen 2004a, 63.)

5.2 Saneerausmenettely ja pienet yritykset

Pienten yritysten saneerausmenettelyn kannattavuutta on syytä harkita tarkkaan. Sitä voidaan käyttää pienimmissäkin osakeyhtiöissä, mutta se vaatii yrittäjältä pitkää sitoutumista ja taloudellisia resursseja. Saneerausmenettelyn lisäksi käytetään ns. epävirallista saneerausmenettelyä, joka sopii paremmin pienille mikroyrityksille.

Saneeraus on hyvä, mutta se voi menettelynä olla liian kallis pienelle yritykselle. Suurin kuluerä syntyy yleensä selvittäjän ja asiantuntijoiden palkkioista. Usein tehdäänkin ns. epävirallinen saneeraus jossa yrittäjä, rahoittajat ja muut tahot istuvat saman pöydän ääreen ja sopivat velkajärjestelyistä ilman tuomioistuimen päätöstä.(Soidinaho, V. rahoituspäällikkö. Etelä-Karjalan Osuuspankki. Lappeenranta. 5.5.2010 henkilökohtainen tiedonanto.)

Verojen viivästysseuraamuksia ja pääomaa on mahdollista alentaa vain vahvistetussa saneerausmenettelyssä. Tämä voidaan joskus toteuttaa ilman oikeuden päätöstäkin vapaaehtoisessa menettelyssä, jossa myös muut velkojat ovat mukana.

(Kovanen 2010.)

5.3 Liiketoiminnan arviointi

Saneerausprosessi pyritään jakamaan kahteen eri toimintaan. Saneerausmenettelyprosessin hoitaa tuomioistuimen määräämä selvittäjä. Tämän lisäksi yrityksen tervehdyttämistä varten tarvitaan usein liiketoiminnan arviointia. Yrittäjän itsensä voi olla vaikea huomata ongelmien syitä sekä arvioida omaa yritystään, joten asiantuntijan käyttö liiketoiminnan arvioinnissa on suositeltavaa. Liiketoiminnan arviointi voidaan hoitaa joko itse tai ostaa ulkopuoliselta konsultilta. Tätä varten on olemassa tervehdyttämiskonsultointiin erikoistuneita ns. TMC – konsultteja.

(Hämäläinen ym. 2009, 51.)

5.4 Saneerausmenettely

Yritys voi valmistautua saneerausprosessiin ottamalla yhteyttä päävelkojiinsa ja tavarantoimittajiinsa hyvissä ajoin. Yleensä sidosryhmät suhtautuvat saneerausohjelman aloittamiseen luottavaisemmin, jos he kuulevat siitä yrittäjältä itseltään. Tiedottamisen lisäksi on hyvä varmistaa käyttöpääomarahoituksen riittävyys. Saneerausmenettelyn aikana rahoitusta tarvitaan yritystoiminnan pyörittämisen lisäksi saneerausvelkojen maksuun. Yrityksen rahoitusta on käsitelty tarkemmin luvussa 8.

(Hämäläinen ym. 2009, 43 – 49.)

5.4.1 Saneerausmenettelyn aloittaminen

Saneerausmenettely alkaa saneeraushakemuksen jättämisellä käräjäoikeuteen. Tuomioistuin käsittelee hakemuksen, selvittää yrityksen saneerauskelpoisuuden ja mahdolliset esteet saneeraukselle. Hakemuksen jättämisen jälkeen alkaa välivaihe, joka kestää tuomioistuimen päätökseen asti. Välivaiheessa yrityksen toimintaa jatketaan lähes normaalisti.

(Hämäläinen ym. 2009, 49 – 55, 71; Yrityssaneeraus 2009.)

5.4.2 Saneerausedellytykset ja esteet

Yrityssaneerauslain mukaan yrityssaneerausmenettely voidaan aloittaa jos yritystä uhkaa maksukyvyttömyys tai se on maksukyvytön. Maksukyvyttömyyden lisäksi vähintään kahden velkojan on haettava yritystä saneeraukseen tai oltava hakemuksen kannalla. Saneeraushakemus voidaan hylätä, jos sille on olemassa esteitä. Yrityssaneerauslain 2. luvun 6. §:ssä – 7. §:ssä on yksilöity saneerausmenettelyn esteet ja keskeyttämisperusteet. Lain mukaan saneerausmenettelyä ei voida aloittaa tai se tulee keskeyttää, jos:

- maksukyvyttömyyttä ei saneerausohjelman avulla voida poistaa tai sen uusiutumista ei voida torjua.
- velallisen varat eivät riitä saneerausmenettelystä aiheutuvien kustannusten kattamiseen

- velallinen ei kykene maksamaan menettelyn alkamisen jälkeen syntyviä ns. uusia velkoja
- hakemuksen tarkoituksena on velkojan perintätoimien estäminen tai muu velkojan tai velallisen oikeuden loukkaaminen
- saneerausohjelman aikaansaamiselle tai vahvistamiselle ei ole edellytyksiä tai
- velallisen kirjanpito on olennaisesti puutteellinen tai virheellinen eikä sitä saada korjattua.

Ellei erityisiä vastasyitä ole, saneerausmenettelyä ei voida myöskään aloittaa, jos:

- velallinen on syyllistynyt moitittuun menettelyyn, kuten velallisen rikos, kirjanpitorikos tai törkeä kirjanpitorikos
- velallinen on rikkonut liiketoimintakiellon tai on syytteessä tällaisesta rikoksesta
- velallinen on syyllistynyt menettelyyn, jonka perusteella hänet voitaisiin määrätä liiketoimintakieltoon.

5.4.4 Tuomioistuimen päätös

Tuomioistuin päättää saneerausohjelman vahvistamisesta tai vahvistamatta jättämisestä velkojien lausumien eli mielipiteiden pohjalta. Velkojat voivat olla saneerausmenettelyn kannalla tai sitä vastaan.

Pankki velkojana suhtautuu saneerausmenettelyyn yleensä positiivisesti ja miettii tarkkaan ennen negatiivisen päätöksen antamista (Puranen, H. 28.4.2010.)

Tuomioistuimen tulee päätöksessään määrätä selvittäjä, asettaa mahdollisesti velkojatoimikunta sekä antaa määräajat selvityksille ja saneerausohjelmalle. Päätöksestä tulee ilmetä velallisen rajoitukset määrätä omaisuudestaan ja toiminnastaan. Lisäksi päätöksessä tulisi olla perusteltu kannanotto siihen, onko yritys saneerauskelpoinen. Lopuksi päätökseen merkitään julistamisen kellonai-

ka. Tarkkaa kellonaikaa tarvitaan esimerkiksi velkojen jaottelussa saneerausvelkoihin ja uusiin velkoihin.

(Hämäläinen ym. 2009, 16, 49.)

5.5 Selvittäjä

Selvittäjä laatii perusselvityksen, seuraa ja valvoo velallisen toimintaa sekä huolehtii toiminnan tarkastuksesta. Selvittäjä laatii perusselvityksen velallisen taloudellisesta tilanteesta heti saneerausmenettelyn alkuvaiheessa. Selvityksestä ilmenevät velallisen varat, velat ja sitoumukset. Lisäksi perusselvityksestä löytyy tietoa velallisen asemaan ja sen kehitykseen vaikuttavista seikoista. Selvityksen tarkoituksena on luoda mahdollisimman kattava kuva velallisen tilanteesta. Selvittäjän velvollisuutena on myös valvoa, ettei velallisen toiminta vaaranna tai heikennä velkojien etua ja oikeuksia. Velkojien puhevaltaa käyttävät yksittäiset velkojat itsenäisesti tai velkojatoimikunta. Jotta perusselvitys on mahdollista laatia, selvittäjällä on oikeus saada kaikki ne tehtävänsä suorittamiseksi tarvittavat tiedot, jotka velallisella itselläänkin on. Oikeus ei kuitenkaan koske yrittäjän yksityiselämään liittyviä arkaluonteisia tietoja. Selvittäjä laatii selvityksen jälkeen saneerausohjelman yhteistyössä velallisen ja velkojien kanssa.

(Hämäläinen ym. 2009, 49 – 55, 71 – 99.)

5.5.3 Saneerausohjelma

Saneerausohjelman avulla määrätään velallisen toimintaa, varallisuutta ja velkoja koskevista toimenpiteistä. Saneerausohjelmaa noudatetaan vuosia. Siitä suoriutumisen jälkeen yritys on vapautunut menettelyyn kuuluvista vastuista ja voi jatkaa yritystoimintaansa normaalisti. Yleensä saneerausmenettelyyn liittyy velkojen anteeksiantoa, uusia maksusuunnitelmia sekä yritystoiminnan uudelleenjärjestelyjä. Saneerausohjelman noudattamisen lisäksi menettelyllä on muitakin vaikutuksia yrityksen toimintaan.

(Yrityssaneerauslaki 1. luvun 1. §; Yrityssaneeraus 2004.)

5.6 Saneerausmenettelyn vaikutukset yritystoimintaan

Saneerausmenettelyn alkaessa yritykselle suodaan erityinen rauhoitusaika, jonka aikana selvittäjä tekee perusselvityksen ja laatii saneerausohjelman. Rauhoitusajaksi määrätään yleensä toimenpidekiellot, jotta yrityksen toimintakykyä voidaan pitää yllä myös saneerausmenettelyn aikana.

5.6.1 Toimenpidekiellot

Yrityssaneerauksen käsikirja teoksessa, Hämäläinen ym. (2009, 121 – 132) ovat listanneet toimenpidekielloja, joita yritykselle voidaan asettaa saneerausmenettelyn aikana.

Maksu- ja vakuudenasettamiskiello, jonka aikana velallinen ei saa maksaa saneerausvelkaa tai asettaa siitä vakuutta. Maksukiellosta on kuitenkin laissa olemassa eräitä poikkeuksia.

Perintäkiello, jonka aikana velalliseen ei saa kohdistaa toimenpiteitä saneerausvelan perimiseksi eikä aloitettuja perintätoimenpiteitä saa jatkaa.

Ulosmittauskiello ja muut täytäntöönpanokiellot, joiden aikana velallisen omaisuutta ei saa ulosmitata saneerausvelasta. Jos ulosmittaushakemus on jo tehty, on se keskeytettävä rauhoitusajaksi.

Turvaamistoimenpiteiden kiello, jonka aikana velalliseen ei saa kohdistaa saneerausvelkaan pohjautuvaa, viranomaisen päätökseen perustuvaa takavarikkoa.

Toimenpidekiellot kohdistuvat ainoastaan saneerausvelkaan eli velkoihin, jotka ovat syntyneet ennen saneerausmenettelyn alkamista. Uudet velat, jotka syntyvät saneerausmenettelyn alkamisen jälkeen, on maksettava juoksevasti niiden erääntyessä.

(Hämäläinen ym. 2009, 134.)

5.6.2 Muita vaikutuksia

Toimenpidekieltojen lisäksi yrityksellä on oikeus irtisanoa tietyt sopimukset, kuten työ- ja vuokrasopimukset tavallista lyhyemmin irtisanomisajoin. Velallisella säilyy oikeus omaisuuden ja toiminnan määräämisestä, mutta joihinkin suurempiin toimenpiteisiin tarvitaan selvittäjän suostumus. Velallinen ei esimerkiksi saa tehdä uutta velkaa, jollei se ole tavanomaiseen toimintaan kuuluvaa tai irtisanoa toiminnan kannalta tarpeellisia sopimuksia ilman selvittäjän suostumusta. Joskus voidaan päätyä ratkaisuun, jossa yritys saneerataan, mutta yrittäjän henkilökohtaiset takaukset ja sitoumukset jäävät voimaan. Joissakin tapauksissa yrittäjän pääomalaina on otettu mukaan saneerausohjelmaan, jotta välttyttäisiin yrittäjän henkilökohtaiselta konkurssilta. Myös henkilökohtaista velkajärjestelyä käytetään.

(Hämäläinen ym. 2009, 48, 121, 145.)

Saneerausmenettelyn kustannukset

Suurimman kuluerän saneerausmenettelyssä aiheuttavat selvittäjän ja mahdollisten asiantuntijoiden palkkiot. Velallinen vastaa pääsääntöisesti saneerausmenettelyn aiheuttamista kuluista. Palkkioiden lisäksi kustannuksia syntyy mm. postituksesta, puhelinkuluista ja asiakirjojen kopioinnista.

(Hämäläinen ym. 2009, 101 – 104.)

5.7 Saneerausprosessin hyödyt

Saneerausprosessista hyötyy eniten velallinen yritys, joka voi menettelyn ansiosta jatkaa kannattavaa liiketoimintaansa. Velallisen lisäksi onnistunut saneerausmenettely hyödyttää muitakin ryhmiä. Työntekijöille saneerausmenettely voi taata työpaikkojen säilymisen, omistajat säilyttävät sijoittamansa pääoman tuotomahdollisuudet, rahoittajat ja muut sidosryhmät saavat saatavansa. Vaikka velkojat eivät saisikaan koko pääomaansa takaisin, saneerausmenettelyn avulla on mahdollista kotiuttaa edes osa. Lisäksi yrityssaneerausmenettelystä hyötyvät asiakkaat ja yhteiskunta, sillä saneerausmenettelyn ansiosta yritys pystyy hoitamaan yhteiskunnan velvoitteensa ja palvelemaan asiakkaitaan myös tulevai-

suudessa. Yhteiskunnalle on kannattavampaa säilyttää toimivat yritykset kuin perustaa uusia, sillä tarpeettomilla konkurseilla menetetään osaamista ja kontakteja.

(Hämäläinen ym. 2009, 42.)

5.8 Saneerausprosessin päättyminen

Yrityssaneerausmenettely prosessina päättyy ohjelman vahvistamiseen. Tämän jälkeen yritys palaa juridisesti ns. normaalitilaan, jossa se normaalitoiminnan lisäksi toteuttaa saneerausohjelman mukaisia ehtoja. Selvittäjän tehtävänä ei ole saneerausohjelman valvominen, sillä selvittäjän työ päättyy saneerausohjelman vahvistamiseen. Ohjelman noudattamisen valvontaa varten tuomioistuin voi määrätä valvojan tai velkojat voivat valvoa saataviaan itse. Koko saneerauksen voidaan katsoa päättyneen, kun valvoja on toimittanut loppuraportin. Saneerausmenettelyä ei kuitenkaan aina voida viedä loppuun asti. Joskus saatetaan päätyä jälkikonkurssiin kesken saneerausmenettelyn.

(Yrityssaneeraus 2009.)

5.9 Saneerauksen jälkikonkurssi

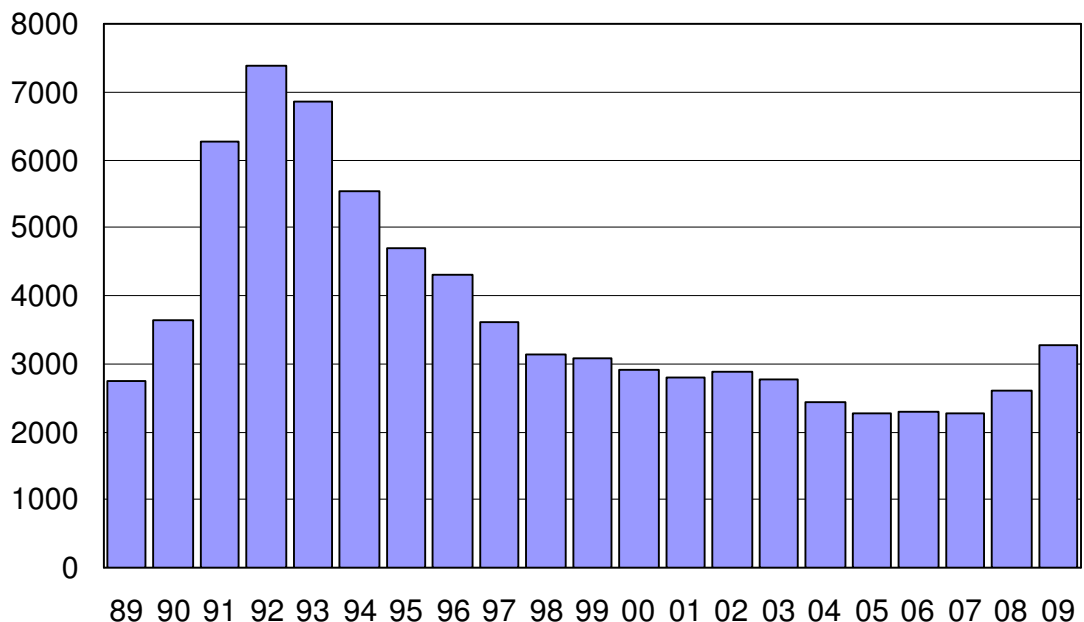
Yrityssaneerauksen avulla ei aina voida pelastaa yritystä. Esimerkiksi maksuohjelman laiminlyönti tai maksamaton velka voivat johtaa siihen, että yritys saneerausmenettelystä huolimatta ajetaan konkurssiin.

Jälkikonkurssi on täysimittainen konkurssi, jonka edellytykset ovat samat kuin tavallisessa konkurssissa: yrityksen on oltava maksukyvytön ja velkojalla on oltava riidaton saatava. Tuomioistuin tekee päätöksen jälkikonkurssista saneerausohjelman aikana. Jos tuomioistuin asettaa velallisen jälkikonkurssiin, saneerausohjelma raukeaa ja velkojien asema määräytyy konkurssilainsäädännön mukaan. Velkojilla on samanlainen tilanne kuin, jos saneerausohjelmaa ei olisi vahvistettu. Saneerausohjelman avulla poistuneet velat tulevat takaisin maksettaviksi velalliselle alkuperäisen suuruisina. Velkojalla on oikeus saada korkoa, sekä viivästyskorkoa pääomalleen koko saneerausohjelman ajalta. Jos velallinen on maksanut jo velkaansa, maksettu suoritus vähennetään maksettavasta velasta. (Hämäläinen ym. 2009, 225 – 227.)

6 KONKURSSI

Konkurssi on maksukyvyttömyysmenettely, jossa kaikki velallisen omaisuus realisoidaan ja käytetään velkojen maksuun. Konkurssin tarkoituksena ei ole pelastaa yritystä, vaan sen jälkeen yritystoiminta päättyy. Konkurssi on raskas ja aiheuttaa yleensä paljon menetyksiä niin sidosryhmille kuin yrittäjällekin. Siihen liittyy usein negatiivisia tunteita ja sitä pyritään välttelemään viimeiseen asti. Konkurssin pitkittäminen ei kuitenkaan ole järkevää, jos toimintaedellytyksiä ei ole, sillä se lisää kustannuksia entisestään. Kuviossa 6 on esitetty vireille pantujen konkurssien määrän kehitystä vuosittain.

(Konkurssilaki 20.2.2004/120 1. luvun 1. §; Laitinen & Laitinen 2004a, 18 – 19.)



Kuvio 6 Vireille pannut konkurssit vuonna 1989 – 2009 (Tilastokeskus 2010b).

Kuten kuviosta 6 voidaan huomata, konkurssien määrä on ollut korkealla 1990-luvun laman aikaan, ja vuonna 2009 määrät ovat taas lähteneet nousuun. Yleensä konkurssien määrän muutos reagoi suhdanteiden muutoksiin pienellä viiveellä.

6.1 Konkurssin edellytykset

Konkurssin yleinen edellytys on, että yritys on maksukyvytön. Maksukyvyttömyydellä konkurssilainsäädännössä tarkoitetaan sitä, että velallinen on kyke-

nemätön maksamaan velkojaan niiden erääntyessä, muuten kuin tilapäisesti. Usein maksukyvyttömyyden toteamiseksi riittää osoitus siitä, että velkojien saatavat ovat olleet maksamatta kuukausien ajan. Maksukyvyttömyyden toteamiseksi riittää pääsääntöisesti myös velallisen oma ilmoitus, ellei ole olemassa ns. erityisiä vastasyitä. Vastasyitä voivat olla esimerkiksi hakemuksen tekeminen verotuksellisista tai kilpailullisista syistä. Konkurssiin hakeminen tapahtuu konkurssihakemuksen jättämisellä käräjäoikeuteen (Konkurssilaki 2. luvun 1. §; Nenonen 2004, 7 – 8.)

6.2 Konkurssihakemus

Yritystä voidaan hakea konkurssiin yrityksen omasta aloitteesta tai velkojien aloitteesta. Velallisen on mahdollista esittää väite omasta maksukyvyttömyydestään ja näin vastustaa konkurssihakemusta. Velallisen on myös mahdollista torjua konkurssihakemus, joko maksamalla velka tai osoittamalla, että velkojalla on maksun turvaama vakuus tai pantti. Tuomioistuin käsittelee hakemuksen ja tekee päätöksen konkurssiin asettamisesta.

(Nenonen 2004, 8 – 11.)

6.3 Konkurssipäätös

Konkurssi alkaa, kun tuomioistuin tekee päätöksen velallisen asettamisesta konkurssiin. Kuten saneerauspäätöksessä, myös konkurssipäätöksessä merkitään päätökseen julistamisen kellonaika minuutin tarkkuudella. Konkurssipäätöksen jälkeen tuomioistuin määrää konkurssipesälle pesänhoitajan.

(Konkurssilaki 1. luvun 4. §; Nenonen 2004, 12.)

6.4 Pesänhoitaja

Konkurssin alkaessa pesänhoitaja ottaa velallisen omaisuuden sekä toiminnasta määräämisen hoitaakseen ja velallinen menettää omaisuutensa määräysvalan. Velalliselle ilmoitetaan konkurssin alkamisesta, jonka jälkeen pesänhoitaja menee välittömästi velallisen toimitiloihin. Pesänselvittäjä pyrkii näin saamaan kokonaiskuvan siitä, mitä toimenpiteitä pesänhoito edellyttää henkilöstön, sopi-

musten ja muiden seikkojen osalta. Samalla pesänhoitaja tarkistaa yrityksen kassavarat ja poistaa yrityksen pankkitilien käyttöoikeudet velalliselta ja muilta yrityksen edustajilta. Lisäksi pesänhoitaja ottaa yrityksen toimitilat haltuunsa ja hoitaa muut tarpeelliset toimenpiteet.

Pesänhoitajan velvollisuus on laatia vuosittain vuosiselonteko suurimmille velkojille, velalliselle ja konkurssiasiamiehelle. Vuosiselonteossa pesänhoitaja selvittää, mitä konkurssissa on tapahtunut ja mitä vielä tulee tapahtumaan. Pesänhoitaja laatii pesäluettelon, velallisselvityksen, jakoluettelon ja selvittää saatavat sekä palkkaturvaa koskevat asiat. Lisäksi pesänhoitajan tehtäviin kuuluvat muut laissa säädetyt tehtävät, kuten todennäköisen jako-osuuden maksaminen määrältään vähäisille saataville.

(Konkurssilaki 14. luvun 5. §; Nenonen 2004, 26 – 32, 67 – 69.)

6.4.1 Pesäluettelo ja velallisselvitys

Pesäluettelo on selvitys, jossa annetaan totuudenmukainen kuva velallisen taloudellisesta asemasta konkurssin aloittamishetkellä. Pesänhoitaja laatii pesäluettelon kahden kuukauden kuluessa konkurssin aloittamisesta. Velallinen vahvistaa pesäluettelon oikeaksi allekirjoittamalla sen. Velallisselvityksen tarkoituksena on antaa yleiskuva konkurssiin johtaneista syistä, velallisen talouden hoidosta sekä mahdollisista muista seikoista velallisen toiminnassa. Myös velallisselvityksen tulee olla laadittuna kaksi kuukautta konkurssin alkamisen jälkeen. Yleensä velallisselvitys luovutetaan yhdessä pesäluettelon kanssa. Pesäluettelon ja velallisselvityksen lisäksi tulee luovuttaa jakoluetteloehdotus (Nenonen 2004, 64, 73, 81 – 82.)

6.4.2 Jakoluetteloehdotus ja jakoluettelo

Jakoluetteloehdotuksessa luetteloidaan kaikki valvotut saatavat. Saatavat ovat ryhmiteltyinä maksettaviin saataviin, riitautettuihin saataviin, panttisaataviin ja kuittaukseen käytettäviin saataviin. Jakoluetteloehdotus toimitetaan velalliselle, merkittävälle velkojille ja niille velkojille, jotka ovat sitä pyytäneet. Jakoluetteloehdotuksen jälkeen pesänhoitaja voi kuulla velallista ja velkojia mahdollisten riitaisten saatavien selvittämiseksi. Velkojien ja velallisen kuulemisen jälkeen

pesänhoitaja tekee tarvittavat muutokset ehdotukseen. Tämän jälkeen pesänhoitaja toimittaa jakoluettelon tuomioistuimeen vahvistettavaksi.

Tuomioistuimen vahvistaman jakoluettelon perusteella maksetaan velkojille jako-osuudet konkurssipesästä. Konkurssilainsäädännössä on olemassa ns. etuoikeusjärjestys, joka määrittää siitä, missä järjestyksessä velkojat saavat oman jako-osuutensa. Esimerkiksi vakuudella turvatut saatavat ovat etuoikeusjärjestyksessä ensimmäisten joukossa. Jos velkojan saatava on alle 50 euroa, se voidaan jättää kokonaan huomiotta. Etuoikeutta vailla olevat velkojat joutuvat tyytymään keskimäärin 4 – 5 prosentin suorituksiin saatavastaan. Konkurssipesän osuuksien jakamisen jälkeen on jäljellä vielä lopputilitys.

(Konkurssilaki 18. luvun 3.§; Koulumäki 2004, 28; Nenonen 2004, 151 – 159.)

6.5 Lopputilitys

Sen jälkeen kun varat ja velat on selvitetty ja omaisuus realisoitu, laaditaan lopputilitys. Lopputilitys on yhteenveto vuosiselonteosta ja sitä voisi Nenosen mukaan kuvailla eräänlaiseksi ”konkurssipesän tilinpäätökseksi” (Nenonen 2004, 168). Lopputilitys päättää konkurssimenettelyn, jonka jälkeen yritystä ei enää ole. Konkurssimenettelyä ei kuitenkaan aina saada suoritettua loppuun asti, vaan se voi raueta ennen menettelyn päättymistä.

6.6 Konkurssin raukeaminen

Konkurssimenettely voi raueta yrityksen varattomuuden vuoksi. Konkurssi raukeaa, jos pesän varat eivät riitä konkurssimenettelyn kustannusten kattamiseen, eikä kukaan ole halukas ottamaan kuluja maksaakseen. Raukeamisesityksen voi tehdä pesänhoitaja, konkurssiasiamies, velallinen tai velkoja. Esityksessä tulee olla pesänhoitajan arvio menettelyn kuluista ja niihin käytettävissä olevista varoista. Tuomioistuin tekee päätöksen konkurssin raukeamisesta. Konkurssin raukeaminen merkitsee sitä, että konkurssimenettely päättyy. Pesänhoitaja ilmoittaa raukeamisesta ulosottomiehelle, joka voi ulosmitata velallisen omaisuudesta sen osan, joka jää jäljelle konkurssikustannusten ja konkurssipesän velkojen maksamisen jälkeen. Ilmoitusta ei tarvitse tehdä, jos varoja ei ole tai niitä

on hyvin vähän. Joskus menettelyä voidaan kuitenkin jatkaa raukeamisen jälkeen julkisselvityksen avulla.

(Nenonen 2004, 17 – 20; Laitinen & Laitinen 2004a, 17.)

Julkisselvitys

Noin puolet konkurseista raukeaa pesän varojen puutteen vuoksi. Julkisselvitys voi olla vaihtoehtona konkurssin raukeamiselle. Julkisselvityksessä konkurssiasiamies esittää tuomioistuimelle konkurssin jatkamista julkisselvityksenä. Perusteena voivat olla esimerkiksi epäily pesänhoitajan tai konkurssihallinnon väärinkäytöksistä tai merkittävät erimielisyydet velkojien ja pesänselvittäjän välillä. Julkisselvityksessä pesänhoitajan toimivalta ja velkojien päätösvalta lakkaavat ja konkurssiasiamies määrää julkisselvittäjän, joka ottaa tehtävät hoitaakseen. Useimmiten pesänselvittäjä jatkaa toimintaansa julkisselvittäjänä, jollei julkisselvitystä ole aloitettu juuri pesänhoitajaan liittyvistä syistä. Julkisselvittäjän tehtävät ovat samat kuin pesänhoitajalla. Julkisselvittäjä käytännössä jatkaa pesänhoitajan tehtävää.

(Nenonen 2004, 140.)

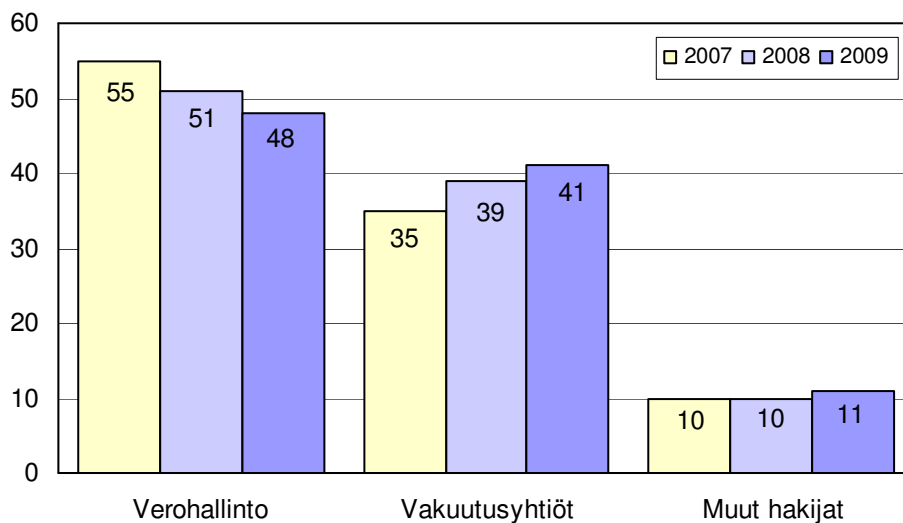
7 KRIISISTÄ SELVIYTYMINEN

Yritystoiminnassaan epäonnistuneisiin yrittäjiin ei enää lyödä rikollisen leimaa. Todennäköisesti 90-luvun alkupuolen lama kosketti joillain tavoin lähes koko Suomen väestöä. Nähtiin, että velkaongelmia voi tulla kenelle tahansa.
(Maksukyvyttömyyden jälkeen 2009.)

Rahoituskriisistä selviytymiseen on olemassa paljon erilaisia keinoja. Tärkeintä selviämisen kannalta on myöntää yrityksen huono tilanne ja hakea ajoissa apua. Jos konkurssinuhkaa halutaan välttää kriisin alkuvaiheessa, on syytä kiinnittää huomiota velanmaksujärjestykseen.

7.1 Velanmaksujärjestys

Yrityksen kassassa olevat rahat eivät aina riitä laskujen maksuun. Yrittäjä saattaa tehdä kohtalokkaan virheen ja jättää maksamatta korkean konkurssiuhkan velkojien eli ns. vaarallisten velkojien saamia. Tällaisia velkojia ovat esimerkiksi verohallinto ja eläkevakuutusyhtiöt, jotka velkojista hakevat eniten yrityksiä konkurssiin. (kuvio 7).



Kuvio 7 Velkojan vireille panemat konkurssit hakijan mukaan 2007–2009 prosentteina (Tilastokeskus 2010b).

Kuten kuviosta 7 voidaan huomata, verohallinnon hakemat konkurssit ovat vähentyneet samanaikaisesti, kun vakuutusyhtiöt ovat lisänneet hakemuksia. Vuonna 2009 konkurssit jakautuivat niin, että 78 prosentissa hakijana oli velkoja ja 22 prosentissa velallinen itse. Seuraavassa on ryhmitelty eri velkojia niiden konkurssiuhkaan vaikuttavuuden perusteella.

(Tilastokeskus 2010b; Laitinen & Laitinen 2004a, 60 – 62.)

7.1.1 Verovelat

Verovelat ovat heti erääntymisen jälkeen täytäntöönpanokelpoisia. Ne voidaan siirtää ulosottoon ilman tuomioistuimen päätöstä. Verottajan ei ole mahdollista ehkäistä velallisen lisävelkaantumista, joten verottajan kannattaa hakea velallis-

ta konkurssiin saataviensa turvaamiseksi hyvissä ajoin. Lisäksi verohallinnolla on oikeus korottaa saatavaansa erilaisten veronkorotusten avulla ja kuten äsken todettiin, verohallinto on aktiivisin yksittäinen velallisia konkurssiin hakeva velkoja.

(Laitinen & Laitinen 2004a, 60 – 61; Yrityksen terveyttäminen 2010.)

Konkurssihakemusta käytetään yhtenä perintäkeinona. Jos on todennäköistä, että verovelkaa ei saada perityksi ulosottoimin eikä maksujärjestelylläkään ole voitu varmistaa verojen kertymistä, Verohallinto voi hakea velallisen konkurssiin. Koska yrityksen verot ovat pääosin oma-aloitteisesti maksettavia, on konkurssin hakeminen monesti ainoa keino, jotta verovelan määrän kasvu saadaan katkaistua. Myös silloin, kun havaitaan velallisen ryhtyneen joihinkin toimenpiteisiin verojen maksua välttääkseen, konkurssin hakeminen voi tulla kysymykseen.

(Kovanen 2010.)

7.1.2 Pankki- ja työeläkevakuutusmaksuvelat

Pankki on hyvin pitkämielinen, sillä yleensä pankin saatavat ovat vakuuksilla turvattuja (Puranen, H. 28.4.2010).

Pankeilla on etuoikeus konkurssissa, jos sen saatavat on turvattu vakuuksien, kuten yrityskiinnityksen avulla. Etuoikeus tarkoittaa sitä, että konkurssissa pankki saa saatavilleen osuuden yrityksen varoista annetun vakuuden mukaan. Pankilla saattaa olla myös vakuudettomia luottoja, jolloin etuoikeutta ei ole. Vakuuksia ja pankin roolia on käsitelty laajemmin tuonnempana. Työeläkevakuutusmaksut ovat erääntymisen jälkeen suoraan ulosottoon siirrettävissä.

(Laitinen & Laitinen 2004a, 60 – 61.)

Työeläkevakuutusyhtiöt ovat toiseksi suurin konkurssihakemusten tekijä heti verottajan jälkeen. Perintöosaston päällikkö Markku Riikonen eläkevakuutusyhtiö Ilmarisesta kertoo konkurssiin hakemisesta seuraavaa: Suosittelemme hakeutumista yrityssaneeraukseen, jos se on vaihtoehto. Totuus on kuitenkin kaiken analysoinnin ja perehtymisenkin jälkeen, että kun työeläkemaksut ovat pitkältä ajalta jääneet maksamatta eikä taloudellisia edellytyksiä selviytymiseen ole, vaihtoehtoa konkurssiin hakemiselle ei jää.

(Sahiluoma 2009.)

7.1.3 Muut velat

Muut velat harvemmin aiheuttavat suurta konkurssinuhkaa. Niillä ei yleensä ole etuoikeutta tai vakuuksia, ne voidaan panna täytäntöön vasta tuomioistuimen päätöksellä, ja niissä velkoja voi usein estää lisävelkaantumisen, jolloin velkaa ei enää lisäännä. Seuraavassa on lyhyesti lueteltu muiden velkojen vaikuttavuus.

Tiliveloilla ei ole etuoikeutta, ne ovat täytäntöönpanokelpoisia vasta tuomion tai päätöksen perusteella ja velkoja voi estää lisävelkaantumisen siirtymällä käteiskauppaan. Velat riskirahoituslaitoksille ovat yleensä vakuuksiltaan puutteelliset tai kokonaan ilman vakuuksia, niillä ei ole etuoikeutta, ne eivät ole täytäntöönpanokelpoisia ilman tuomiota ja velkoja voi estää lisävelan syntymisen. Joukkovelkakirjalainojen asema konkurssissa on heikko ja velat omistajille ovat omaan pääomaan verrattavissa. Velkojien lajittelu sekä vaarallisille velkojille maksaminen ensimmäiseksi ovat vain keinoja, joilla konkurssiuhkaa voidaan hetkeksi siirtää. Tärkeintä on kuitenkin puuttua kriisin syihin ja tehdä toimenpiteitä, joilla tilannetta saadaan paremmaksi.

(Laitinen & Laitinen 2004a, 60 – 61.)

7.2 Maksujärjestelyt

Maksujärjestelyssä velallinen sopii yhdessä velkojan kanssa maksujen suorittamisen ajankohdasta tai suoritustavasta. Maksujärjestelyjä ovat esimerkiksi maksuohjelmat, lyhennysvapaat kuukaudet ja verohallinnon kanssa sovittu veronlykkäys. Myös korkotasolla voi olla vaikutusta maksujärjestelystä sopimiseen.

Monelle on riittänyt maksuohjelman muutos. Tämän hetken alhainen korkotaso osaltaan auttaa maksuohjelmien muutoksissa. (Puranen, H. 28.4.2010).

Maksuohjelmasta käytetään myös nimitystä maksusuunnitelma. Tässä työssä on kuitenkin pitäydytty maksuohjelma-käsitteessä, jota myös mm. pankit käyttävät. Maksuohjelmassa sovitaan velkojen takaisinmaksu aikatauluista ja velallisen on mahdollista ehdottaa sen tekoa jo heti ensimmäisen maksumuistutuksen saatuaan. Velkojan kannattaa yleensä suostua ohjelmaan, sillä sen avulla vel-

kojan voi saada saatavansa takaisin korkojen kanssa, ilman suuria perimiskustannuksia. Ohjelmassa otetaan huomioon aiheutuneet korkokulut ja maksuohjelmiasopimukseen lisätään yleensä ehto, jonka mukaan ohjelma raukeaa ja velkasuhteen ehdot palautuvat, jos maksuohjelmaa ei noudateta. Myös verohallinnossa tehdään maksusuunnitelmia eli maksuohjelmia (Willman 1999, 260 – 262.)

Tarvittaessa yritykselle tehdään tilinpäätösanalyysi tai laajempi velallistutkimus ennen kuin maksujärjestelynä voidaan laatia maksusuunnitelma. Maksusuunnitelmassa otetaan huomioon velallisen maksukyky ja varmistetaan verovelan perimismahdollisuudet. (Kovanen 2010.)

Erilaiset sovinnot ovat mahdollisia vielä siinäkin tapauksessa, että velan ulosotto on jo vireillä. Yksi mahdollisuus on anoa lyhennysvapaita kuukausia, jolloin velallinen maksaa velastaan ainoastaan korot ja kulut. Näin yritykselle jää mahdollisuus hoitaa esimerkiksi verovelkojaan. Ulosotossa perittävänä olevia velkoja varten ei voi tehdä maksuohjelmaa, vaan yrittäjän tulee sopia mahdollisista toimista ulosottoviranomaisen kanssa. Maksuvaikeuksissa oleva yrittäjä voi hakea verohallinnolta lykkäystä veron maksamiselle vedoten tilapäisiin maksuvaikeuksiin, mutta se ei keskeytä veron perintää. Velka voidaan edelleen lähettää ulosottoon, sillä vasta lykkäyksen myöntäminen keskeyttää perinnän ja estää velan siirtämisen. Lykkäysajaltakin peritään korkoa. Maksujärjestelyt voivat auttaa yritystä selviytymään laskuistaan, mutta yritystoiminnan parantamiseksi on syytä tehdä muitakin toimenpiteitä, kuten esimerkiksi muutossuunnitelma tai yritystoiminnan uudelleensuuntaus.

(Verojen maksujärjestelyt 2009; Sovinto 2009.)

7.3 Muutossuunnitelma

Kriisistä selvitäkseen yritys tarvitsee avukseen muutossuunnitelman, joka toimii lähtökohdana yrityksen tervehtyttämässä. Muutossuunnitelma riippuu hyvin paljon yrityksestä ja yrittäjästä itsestään. Tärkeintä on kuitenkin miettiä niitä asioita, joilla oman yrityksen kannattavuutta saadaan parannettua. Toimivan muutossuunnitelman tulee olla realistinen, henkilöstön hyväksymä ja turvattu riittä-

vällä rahoituksella. Muutossuunnitelma vaatii koko henkilöstön siunauksen, joten henkilöstön edustaja olisi hyvä saada mukaan heti suunnitelman tekovaiheessa. Rahoituksen on katettava alkuvaiheen toimenpiteiden lisäksi muutossuunnitelman tulevatkin vaiheet, eli sen tulee olla riittävä, mutta ei kuitenkaan koko ajan helposti saatavilla. Jos rahoitusta on saatavilla liian kevyin perustein, se ei motivoi yrityksen johtajaa tehokkaimman ratkaisun löytämiseen. Rahoitusta voidaan esimerkiksi porrastaa niin, että tiettyjen tavoitteiden tulee olla saavutettuna ennen seuraavaa maksuerää. Aina muutossuunnitelma ei ole riittävä. Joissakin tapauksissa on syytä miettiä koko yritystoiminnan uudelleensuuntausta.

(Hämäläinen ym. 2009, 22 – 24, 37.)

7.4 Yritystoiminnan uudelleensuuntaus

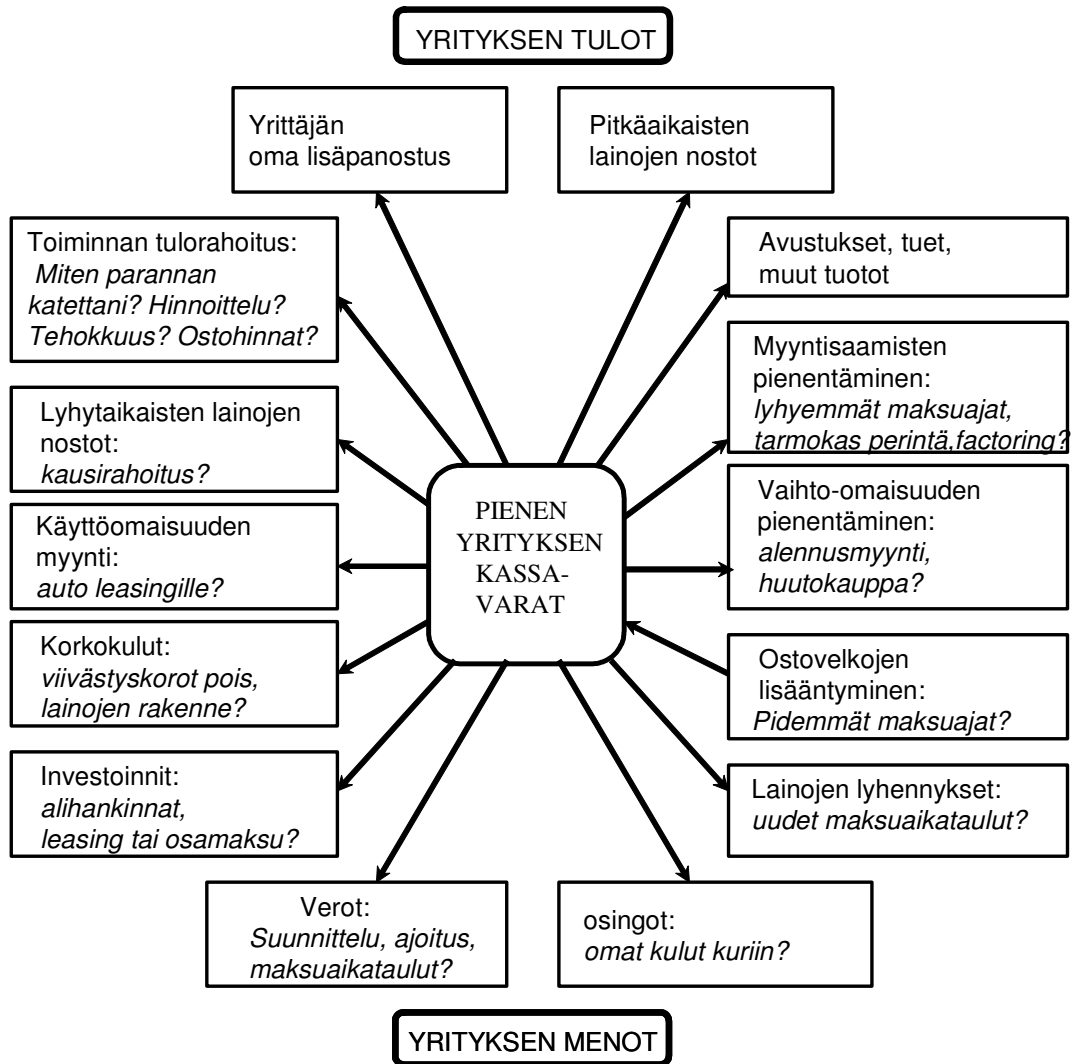
Kriisiyritys on mahdollista pelastaa toimivan uudelleensuuntaushankkeen avulla. Toimiva uudelleensuuntaus vaatii yhteistyötä, luottamusta ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista koko yritykseltä. Uudelleensuuntauksen on oltava realistinen, ja sille on saatava riittävä rahoitus.

Uudelleensuuntaus lähtee liikkeelle tiedon keruulla, jonka pohjana voidaan käyttää SWOT-analyysiä. Tiedon keruu on ulotettava riittävän syvälle, jotta löydetään muutettavissa olevat operatiiviset tekijät. Toisessa ns. tiedon analysointivaiheessa saatu tieto jaetaan eri liiketoiminnoille. Tietoa analysoidaan kattavasti ja sen perusteella tehdään päätelmiä. Analyysissä mietitään, mille toimialalle kannattaisi sijoittaa, mitä rahallisia ja henkisiä resursseja tarvitaan ja mitkä ovat yrityksen rahoitusmahdollisuudet. Analyysin jälkeen on aika tehdä päätöksiä eli päättää yrityksen uudesta ydinliiketoiminnasta ja muiden liiketoimintojen mahdollisesta myynnistä tai lopettamisesta. Lopuksi laaditaan uudelleensuuntautusohjelma ydintoiminnaksi valitulle toiminnalle. Lopullisen uudelleensuuntausohjelman laadinnassa määritellään yrityksen liikeidea uudelleen, valitaan liiketoiminnalle johtaja, asetetaan uudet tavoitteet ja määritellään yrityksen menestystekijät. Näiden pohjalta luodaan uusi liiketoimintasuunnitelma, jonka toteutuksesta kohti tavoitteita seurataan säännöllisesti.

(Hämäläinen ym. 2009, 29 – 36.)

7.5 Muita talouden parantamisen keinoja

Muutossuunnitelman ja yritystoiminnan uudelleensuuntauksen lisäksi yrityksellä on monia erilaisia tapoja parantaa liiketoimintaansa. Kuviossa 4 on esitetty pienen yrityksen kassavarat, sekä vaihtoehtoja likviditeetin parantamiseksi.



Kuvio 8 Pienen yrityksen kassavarat (Karjalainen 2002, 112.)

Tilapäistä maksukyvyttömyyttä voidaan helpottaa ottamalla lainaa. Lisälainaa ei kuitenkaan koskaan tule ottaa liian kevyin perustein. Lainaa otettaessa on varmistuttava siitä, että pitkällä aikavälillä kassaan tulee enemmän rahaa kuin sieltä poistuu. Lisäksi sen on katettava lisälainan takaisinmaksut korkoineen. (Rahoituskriisi 2009.)

8 RAHOITUS JA YHTEISTYÖKUMPPANIT

Tässä kappaleessa esitellään yrityksen rahoittajia sekä muita yhteistyökumppaneita. Tämän jälkeen luodaan pikainen katsaus muihin tahoihin, jotka voivat auttaa kriisiyritystä. Kappaleen lopussa esitellään lyhyesti Euroopan Unionin projekti, jonka tarkoituksena on parantaa yrittäjien mahdollisuuksia EU:n jäsenmaissa.

Velkaantuminen on jokaista yksittäistä yritystä koskeva päätös, mutta velkaantuneisuus näkyy myös laajemmin rahoitusmarkkinoiden tilassa. Useimmiten velkaantuneisuus lähtee siitä, että rahoituksen ehdot ovat jostain syystä hyvin keveät. Korot voivat olla matalalla, vakuuksista tingitään tai ne ylihinnoitellaan. Ongelmat koskettavat ilmaantuessaan ylivelkaantunutta yritystä monin tavoin. Rahoituksen hinta nousee, vakuuksia vaaditaan lisää ja lisärahoitukselle voidaan asettaa määrällisiä rajoituksia.

(Takala & Virén 2010, 29.)

Yritys ei kuitenkaan aina tarvitse velkaantuakseen rahamarkkinoiden muutosta. Se voi velkaantua esimerkiksi suurten investointien seurauksena. Yritys voi tarvita lisärahoitusta, vaikkei se olisikaan velkaantunut. Yrityksen on mahdollista saada rahoitusta esimerkiksi pankeilta, työeläkevakuutusyhtiöiltä tai julkiselta puolelta, kuten esimerkiksi Finnveralta, joka rahoittaa myös pieniä ”kriisiyrityksiä”.

8.1 Pankit

Pitkällä asiakassuhteella on suuri merkitys. Hyvin asiansa hoitanut asiakas on pankin kannalta luotettava. (Puranen, H. 28.4.2010).

Usein yrityksellä on valmiiksi pankin kanssa olemassa oleva asiakassuhde. Pitkä asiakkuus helpottaa rahoituksen saantia kriisitilanteessa, sillä pankilla on tiedossa yrityksen maksukäyttäytyminen ja historia. Kriisitilanteessa yrittäjän kannattaa ottaa hyvissä ajoin yhteyttä pankkiin, ja parhaan lopputuloksen saavuttamiseen yrittäjän tulisi olla avoin ja rehellinen.

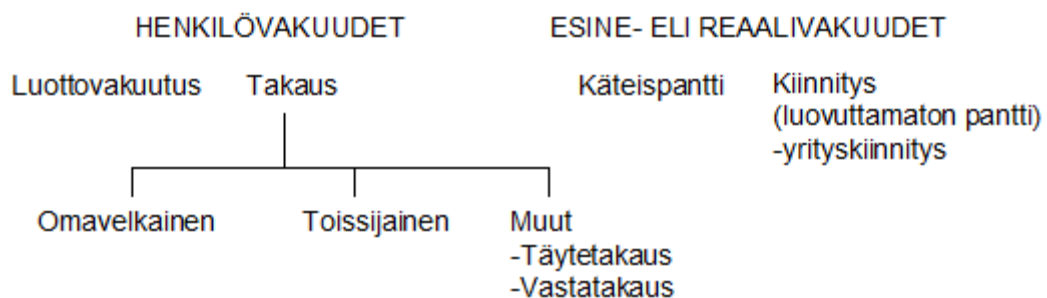
Pankilla on oikeus korottaa marginaaliaan, jos yrittäjä on antanut olennaisesti virheellistä ja harhaanjohtavaa tietoa yrityksensä tilanteesta.

Pankissa voidaan järjestää palaveri, johon osallistuvat esimerkiksi Ely-keskus, Finnvera, tukiverkon konsultti ja tietyksi pankin edustaja sekä yrittäjä itse. Yhdessä mietitään keinoja, joilla yrittäjää voitaisiin auttaa. Yrittäjällä olisi hyvä olla omaa ajatusta yrityksen tilanteesta jo pankkiin tullessa. Lisäksi olisi hyvä olla mukana esimerkiksi kuukausiajot, tulos, tase ja luettelo veloista sekä velkojista. (Soidinaho, V. 5.5.2010.)

Rahoitus lähtee aina liikkeelle yrityksen tulevaisuuden näkymistä. Yrityksen on mahdollista saada lisärahoitusta ainoastaan siinä tapauksessa, että sillä on mahdollisuus maksaa laina korkoineen takaisin. Yleensä rahoittaja vaati vakuuden, jolla se voi turvata saatavansa.

8.1.1 Vakuudet

Vakuudet turvaavat velkojan saamiset siinä tapauksessa, ettei velallinen pystyisikään suoriutumaan veloistaan. Kuten aiemmin todettiin, vakuudella turvatut pankkilainat ovat hyvin turvattuja, sillä ne tuottavat haltijalleen etuoikeuden esimerkiksi konkurssimenettelyssä. Kuviossa 8 on kuvattu velan vakuuksia.



Kuvio 9 Vakuudet. (Suojanen, Savolainen & Vanhanen 2006, 505.)

Luottovakuutuksessa vakuutusyhtiö sitoutuu maksamaan saatavan velallisen puolesta, jollei velallinen sitä maksa. *Omavelkaisessa takauksessa* takaaja vastaa velasta kuin omastaan. *Toissijaisessa takauksessa* takaaja maksaa, jos velallinen on todettu maksukyvyttömäksi. *Täytetakauksessa* takaaja vastaa siltä osin kuin suoritusta ei saada vakuudeksi annetusta omaisuudesta. Esimerkiksi asuntoluotoissa käytetään usein täytetakausta. *Vastatakauksessa* takaus ane-

taan toisen takaajan hyväksi. *Käteispantti* voi olla esimerkiksi arvopaperi tai mikä tahansa irtain esine.

(Suojaanen, Savolainen & Vanhanen 2006, 507 – 514.)

Takaisinmaksukyvyllä ja kassavirralla on merkitystä lainansaannin kannalta.

Takaisinmaksukykyä rahoitetaan. Pankin ei ole järkevää lähteä takaamaan toimintaa joka ei kannata, vaikka vakuudet olisivatkin kunnossa. Muuten voidaan joutua tilanteeseen, jossa esimerkiksi pankki joutuisi myymään miljoonan hallin saadakseen 10 000 euron pääomansa. (Puranen, H. 28.4.2010).

Vakuudet ovat tärkeitä, mutta terve ja uskottava kassavirta on tärkein (Soidinaho, V. 5.5.2010).

8.1.2 Kovenantit

Yrityksen kanssa voidaan solmia kovenanteja eli rahoitussopimuksia, joihin liitetään tietyt ehdot joita noudatetaan. Tällainen ehto voi koskea esimerkiksi rahoittajien yhdenvertaista kohtelua. (Soidinaho, V. 5.5.2010.)

Kuten Soidinahon kommentista huomataan, pankeilla on vakuuksien lisäksi muitakin keinoja pääomiensa turvaamiseksi. Kovenantit ovat luottoihin liitettyjä erityisehtoja eli sopimusvakuuksia. Niiden avulla rahoittaja voi lisätä toiminnallisia rajoitteita tai lisätä informaation saamismahdollisuuksia velalliselta. Niiden avulla voidaan siis pienentää rahoittajan luottoriskiä ja korostaa yrityksen jatkuvan positiivisen kassavirran merkitystä. Erityisehtoja voivat olla esimerkiksi rahoittajan mahdollisuus irtisanoa luottosopimus ja vaatia luoton takaisinmaksua välittömästi, jos yrityksen vakavaraisuus heikkenee riittävästi. Pankkirahoitusta täydentävät rahoitusyhtiöt, jotka tarjoavat rahoitusta ilman pankkiluotolle ominaisia vakuuksia.

(Leppiniemi 2009, 100 – 101, 141.)

8.2 Rahoitusyhtiöt

Rahoitusyhtiöt toimivat usein osana pankkikonsernia. Niiden rahoitusmuotoja ovat factoringrahoitus, leasingrahoitus, myyntisaamisten ostaminen, osamaksurahoitus, ostolaskurahoitus sekä luottokorttitoiminta. Rahoitusyhtiöiden rahoitusmuodot sopivat usein erinomaisesti myös kriisiyritykselle.

8.2.1 Factoringrahoitus

Factoringrahoituksessa yritys saa factoringluottoa rahoitusyhtiötä. Yritys merkitsee saamiinsa rahoitusyhtiön pankkiyhteyden ja näin myyntisaamiset ohjautuvat suoraan rahoitusyhtiön tilille. Maksujen kertyminen pienentää yrityksen lainaamaa factoringluottoa. Rahoitusyhtiö saa korkoa myöntämästään luotosta ja yritys saa nopeammin tulorahoituksensa kotiutettua yrityksen kassaan. Yrityksellä itsellään on edelleen omistusoikeus saamiinsa, joten myös luottotappioriski säilyy yrityksellä. Factoringrahoitukseen voidaan liittää myös muita palveluja kuten perintäpalveluja ja reskontran hoitoa.

(Leppiniemi 2009, 142.)

8.2.2 Leasingrahoitus

Leasingrahoitus on irtaimen käyttöomaisuuden pitkäaikaista vuokrausta. Rahoitusyhtiön tarjoamaa leasingia kutsutaan rahoitusleasingiksi, jossa rahoitusyhtiö vuokraa ostamaansa laitetta eteenpäin. Laite voi olla mikä tahansa, mutta yleensä käytetään käyttöiältään lyhytaikaisia laitteita, kuten autoja, kopiokoneita tai puhelinjärjestelmiä. Leasingissa laite säilyy rahoitusyhtiön omaisuutena ja sen käyttäjä maksaa siitä vuokraa. Kauden päättyessä voidaan yleensä jatkaa sopimusta tai käyttäjällä voi olla mahdollisuus ostaa laite omaksi. Liiketoimintaan liittyvä leasingvuokra voidaan vähentää verotuksessa. Rahoitusleasingin lisäksi käytetään käyttöleasingia, jossa laitetoimittaja vuokraa laitettaan eteenpäin ilman ulkopuolisen rahoitusyhtiön apua. (Leppiniemi 2009, 141.)

8.2.3 Muut rahoitusmuodot

Myyntisaamisten ostamisella tarkoitetaan sitä, että rahoitusyhtiö ostaa yrityksen saatavat. Sopimukseen voidaan kirjata ehto, jonka mukaan yritys sitoutuu ostamaan takaisin ne saatavat, joita rahoitusyhtiö ei onnistu perimään tiettyyn aikaan mennessä. Myyntisaamisten ostaminen eroaa factoringrahoituksesta lähinnä tasevaikutuksiltaan.

Osamaksurahoituksessa yritys ostaa laitteen myyjältä osamaksusopimuksella. Osamaksusopimus siirretään rahoitusyhtiölle ja ostaja maksaa kauppahinnan sopimuksen mukaan suoraan yhtiölle. Omistusoikeus siirtyy rahoitusyhtiöltä ostajalle vasta sitten kun kaikki osamaksuerät on maksettu.

Ostolaskurahoituksessa rahoitusyhtiö hoitaa yrityksen vaihto-omaisuuteen ja käyttöomaisuuteen laskuja, jotka liittyvät tavanomaiseen liiketoimintaan. Korke ja takaisinmaksuehto sovitaan erikseen, kuten myös mahdollinen vakuus.

Luottokorttirahoituksessa yritys saa sovitun maksuajan maksaessaan kortilla ja ostot laskutetaan tietyn kauden kuluttua. Korteille asetetaan tietty henkilökohmainen käyttö- tai luottoraja ja lisäksi voidaan sopia maksuajasta. Kortin käytöstä rahoitusyhtiö perii vuosimaksua, laskutuspalkkioita ja mahdollisia tilinavausmaksuja. Suomessa Luottokunta on suurin luotto- ja maksukorttitoimintaa harjoittava yhtiö.

(Leppiniemi 2009, 142 – 144.)

8.3 Finnvera Oyj

Ensin otetaan yleensä yhteyttä pankkiin. Jos vakuudet eivät riitä, voidaan kääntyä Finnveran puoleen. (Mäkelä-Kandelin, S. 4.5.2010.)

Finnvera Oyj on Suomen valtion omistama erityisrahoitusyhtiö, joka tarjoaa asiakkailleen lainoja, takauksia, pääomasijoituksia ja vientitakuuta. Se rahoittaa yrityksiä, joiden toiminta perustuu hyvään liikeideaan ja kannattavan liiketoimintaan silloin, kun yrityksen omat resurssit tai vakuudet eivät riitä rahoituksen hankkimiseen muilta markkinoilta. Julkista rahoitusta tarvitaan, koska:

- yksityinen sektori ei yksin pysty tarjoamaan riittävää rahoitusta

- julkinen valta pystyy paremmin tunnistamaan yleistä hyvinvointia tukevat investoinnit ja
- julkisen vallan tuottovaatimus voi olla pienempi kuin yksityisen sijoittajan.

Finnveran asiakkaista suurin osa on pieniä yrityksiä. Pienillä yrityksillä on usein vakuuspuutetta eli vakuudet eivät riitä rahoituksen hankkimiseen kaupallisilta markkinoilta. Näissä tapauksissa Finnvera voi rahoittaa yritystä yhdessä pankin kanssa. Yrityksen toiminnalta edellytetään kuitenkin itsekannattavuutta eli hyvää liikeideaa ja kannattavan liiketoiminnan edellytysten täyttämistä. Valtioomisteisuuden vuoksi Finnveran toimintaa ohjaavat erityislainsäädäntö ja valtion asettamat tavoitteet. Finnveran aluejohtaja S. Mäkelä-Kandelin muistuttaa EU:n vaikutuksesta rahoitukseen:

(Martikainen & Martikainen 2006, 76 – 77; Leppiniemi 2009, 233; Finnvera lyhyesti.)

Julkisilla varoilla ei EU:n rajoitusten mukaan saa rahoittaa yksin yritystä, jonka oma pääoma on kokonaan menetetty. Näissä tilanteissa voidaan rahoitus hoidtaa yhdessä pankin kanssa esimerkiksi niin, että molemmat takaavat 50 prosenttia. (Mäkelä-Kandelin, S. 4.5.2010.)

Finnvera Oyj tekee rahoituspäätöksiä yritystutkimuksen pohjalta, jossa arvioidaan yrityksen nykytilanteen lisäksi toimialan kehitysnäkymiä ja yrityksen tulevaisuuden näkymiä sekä asemaa markkinoilla.

Finnveralla ja verohallinnolla on molemmilla omat maksusuunnitelmansa. Pelkästään verojen maksuun ei Finnveralta voi saada rahoitusta, sillä sehän käytännössä tarkoittaisi sitä, että rahaa lainattaisiin valtion ”vasemmasta taskusta oikeaan taskuun”. (Mäkelä-Kandelin, S. 4.5.2010.)

8.4 Verohallinto

Kuten jo aiemmin todettiin, verohallinto hakee velkojista eniten yrityksiä konkurssiin. Yrityksen tulisi aina muistaa antaa verotuksen kausi-ilmoitukset ajoissa, maksuvaikeuksista huolimatta. Ilmoituksen laiminlyönnistä seuraa maksun laiminlyöntiäkin korkeampi veronkorotus. Jos yrityksen kirjanpitoa ei voida pitää luotettavana, yrityksen verot ja maksut arvioidaan. Julkisten maksujen laiminlyönti saattaa joissakin tapauksissa täyttää verorikkomuksen tunnusmer-

kit, josta rangaistuksena voidaan tuomita sakkoa tai vankeutta ja lisäksi tekijä joutuu vastaamaan yrityksen laiminlyömistä veroista ja maksuista henkilökohtaisesti. Jos tuomioon liittyy rikos, vahingonkorvauksen vanhentumisaika muuttuu viidestä vuodesta 15 – 20 vuoteen. Myös verohallinto kiinnittää huomiota muiden rahoittajien tavoin asiakkaidensa maksuhistoriaan. Jos maksuhistoria on kunnossa, yrittäjän on usein helpompi kääntyä ongelmiansa kanssa verohallinnon puoleen.

(Rahoituskriisi 2009.)

8.5 Työeläkevakuutusyhtiöt

Työeläkevakuutusyhtiön tehtävänä on huolehtia vakuutettujen asiakasyritysten työntekijöiden, sekä yrittäjien työeläketurvasta. Työeläkevakuutusyhtiöt saavat tuloja työnantajan ja työntekijän kuukausittain maksamista eläkevakuutusmaksuista (TyEL-maksu). Maksuilla katetaan tällä hetkellä maksettavia eläkkeitä ja osa maksuista säästetään tulevia eläkkeitä varten eli rahastoidaan. Tämä rahastoitu osuus muodostaa rahaston, josta yrityksen on mahdollista lainata rahaa takaisin, sosiaali- ja terveysministeriön vahvistamia määräyksiä noudattaen. Yleensä laina-aika on yhdestä kymmeneen vuoteen ja korko määräytyy TyEL-lainakorosta sekä marginaalista, joka määräytyy vakuuden mukaan.

Garantia on vakuutusyhtiö, joka on erikoistunut takausvakuutuksiin. Se toimii suomalaisten yritysten rahoitustakaajana sekä vakuuttaa sijoituksiin liittyviä riskejä. TyEL-lainakorko on Garantian julkisesti noteeraama markkinakorko, joka julkaistaan päivittäin Garantian internetsivuilla ja kauppalehdessä. Vakuus voi olla esimerkiksi pankin, Finnvera Oyj:n tai Garantian takausvakuutus tai muu turvaava vakuutus. Työeläkevakuutusyhtiöillä on usein tarjolla myös muitakin yrityksen rahoitusvaihtoehtoja, mutta niitä ei tässä työssä tarkastella sen enempää.

(Eläkesanasto; TyEL-takaisinlaina; Ilmarinen - eläkevakuuttamisen edelläkävijä 2010; Rahoituspalvelut 2009; Vakuuttavaa turvaa.)

8.6 Tukitoimet

Yksityisen henkilön maksuvaikeuksia varten on olemassa ns. velkaneuvoja, jotka neuvovat kuluttajia julkisin varoin. Yrittäjille ei ole ainakaan vielä tarjolla samanlaista tukea julkiselta puolelta.

(Sovinto 2009.)

Vaikka julkisin varoin toteutettua yritysten velkaneuvontaa ei olekaan, on yrittäjän mahdollista hakea tukea ongelmiinsa monelta taholta. Yrittäjän tuki ei rajoitu ainoastaan taloudelliseen apuun. Yrittäjää pyritään tukemaan kokonaisvaltaisesti ja jopa kirkolta on mahdollista saada apua. Kuviossa 9 on havainnollistettu tässä työssä esiteltäviä yrittäjän tukipalveluita.

Suomen yrittäjät	Tukiverkko	www @	tietopankki yhteydenotto sähköpostitse keskustelupalsta vakauttamisryhmä
Yrityssuomi	Asiantuntijahakupalvelu	www 	asiantuntijoiden yhteystiedot Talousapu-neuvontapalvelu
TMA -yhdistys	TMA	www	terveyttämismalli (TMA-malli) TMC-konsultit

Kuvio 10 Yrittäjän tukipalvelut.

Kappaleen lopussa on kerrottu vielä lyhyesti EU:n projektista, jolla pyritään vaikuttamaan jäsenvaltioiden yritystoiminnan mahdollisuuksiin.

8.6.1 Suomen yrittäjät

Suomen Yrittäjät on toiminut nykyisessä muodossaan vuodesta 1996 lähtien. Siihen kuuluu yli 110 000 jäsenyritystä, ja samalla se on elinkeinoelämän suurin keskusjärjestö. Jäsenyrityksistä puolet on yksinyrittäjiä ja puolet työnantajayrityksiä. Suomen Yrittäjät pyrkii parantamaan yrittäjien asemaa, yrittämisen edellytyksiä ja rakentamaan parempaa yrittäjyyden yhteiskuntaa. Suomen yrittäjien tavoitteena on menestyvien yritysten lisääntyminen ja yrittäjien taloudellisen ja sosiaalisen aseman parantaminen.

(Suomen Yrittäjät – pk-yritysten ja yrittäjien asialla 2008.)

Tukiverkko

Suomen Yrittäjät on perustanut tukiverkon auttamaan vaikeuksissa olevia yrittäjiä ja niitä joita uhkaa vaikeuksiin johtuminen. Palvelu toimii internetissä, jossa se on helposti kaikkien saatavilla. Yrittäjä voi hakea apua sivuille kootusta tietopankista, sähköpostitse tai keskustelupalstan avulla. Apua voi pyytää yrittäjien käytössä olevilta liikkeenjohdon asiantuntijoilta, juristeilta, kokeneita yrittäjiltä ja terapeuttilta. Lisäksi tukiverkkoryhmästä löytyy joukko eri alojen asiantuntijoita, kuten mm sosiaaliviranomaisten ja kirkon edustajia. Tukiverkko löytyy osoitteesta www.yrittajantukiverkko.fi. Ongelmien keskellä yrittäjän tulevaisuuden kuvat saattavat näyttää toivottomilta. Vaikeuksista puhuminen voi auttaa, ja sitä kautta on mahdollista saada käytännön neuvoja. Tukiverkko-palvelussa yrittäjän on mahdollista keskustella asioistaan kokeneen yrittäjän eli mentorin kanssa. Myös verohallinto on mukana Tukiverkko-palvelussa.

(Yrittäjän tukiverkko käynnistyy 2009.)

Suomen yrittäjien aluejärjestöjen kuten esimerkiksi Etelä-Karjalan yrittäjien sivuilta löytyy osio yrittäjän tukiverkko. Siellä yrittäjille annetaan neuvoja ja ohjausta taloudellisen tilanteen vakauttamiseksi. Yrityksellä on mahdollisuus tehdä mm. vakautushakemus ja vakauttamisryhmässä voidaan tilannetta kartoittaa tarkemmin. Verohallinnossakin on sitouduttu olemaan mukana tässä ja verohallinto muodostaa oman kantansa velkojana tapauskohtaisesti.

(Kovanen 2010.)

Vakauttamisryhmä

Kuten äsken todettiin, Tukiverkossa toimii myös vakauttamisryhmä, joka auttaa elinkelpoisia yrityksiä selviämään suhdanteiden tuomista haasteista kokoamalla yhteen eri osapuolia. Näitä osapuolia ovat Suomen Yrittäjien lisäksi tilanteen mukaan Finnvera Oyj, ELY-keskus, verottaja, rahoittajat ja konkurssiasiamies. Vakauttamisryhmä voi esimerkiksi antaa suosituspäätöksen yrityksen rahoittajille.

(Yrittäjän tukiverkko käynnistyy 2009.)

8.6.2 Yrityssuomi

Yrityssuomi toimii työ- ja elinkeinoministeriön alaisena ja kehittää erilaisia terveyttämispalveluja suomalaisille yrityksille. Taantumassa talousongelmat kasvavat. Rahoittajat ja velkojat eivät ole välttämättä terveyttämisen ammattilaisia. Talousongelmista on vaikea puhua, niiden yleisyydestä huolimatta. Toimintaedellytykset omaavan yrityksen hengissä pito on yleensä lopettamiseen ja uuden yrityksen perustamiseen verrattuna edullisempaa. Yrityssuomi auttaa yrittäjiä internetissä toimivan asiantuntijahakupalvelun, sekä Talousapuneuvontapalvelun avulla. Lisäksi Yrityssuomella on kattavat internetsivut, joilta löytyy tietoa aina yrityksen terveyttämisestä ympäristövastuuseen.

(Yrityssuomi 2010)

Asiantuntijahakupalvelu

Yrityssuomen sivuilla on tarjolla maksuton asiantuntijahakupalvelu, josta löytyy juristien, konsulttien, tilintarkastajien ja taloushallinnon ammattilaisten yhteystiedot

(Yrityssuomi 2010).

Talousapu

Talousapu on maksuton yrittäjien puhelinpalvelu. Puhelinpalvelussa neuvotaan, annetaan ohjeita ja arvioidaan yrityksen tilannetta. Yrittäjää voidaan ohjata mahdollisesti myös muihin palveluihin. Talousapu opastaa yrittäjää liiketoiminnan kehittämisessä ja terveyttämisessä, kartoittaa yrityksen taloudellista tilannetta, opastaa yrittäjää selviytymään maksuvaikeuksistaan sekä auttaa mahdollisen myynnin, saneerauksen tai lopettamisen kanssa. Usein yrittäjää neuvotaan tekemään tuloistaan ja menoistaan yhteenvedot, joiden avulla voidaan lähteä neuvottelemaan uusista maksuehdoista velkojien kanssa. Talousapua rahoittaa työ- ja elinkeinoministeriö, valtiovarainministeriö, Finnvera Oyj ja Finanssialan keskusliitto. Lisäksi sillä on laaja yhteistyöverkosto.

(Talousapu-puhelinneuvonta auttanut jo monia vaikeuksissa olevia yrittäjiä 2009; Talousapu – Yrittäjän neuvontapalvelu 2010.)

8.6.3 TMA-malli

Turnaround Management. TMA-malli on suomalainen liiketoiminnan terveyttämismalli. Se ohjaa hakemaan apua yrityksen taloudellisiin ongelmiin oikeilta tahoilta ja neuvoo kriisin varoitusmerkkien havainnoinnissa. Lähtökohtana on ongelmien mahdollisimman aikainen tunnistaminen, sekä nopea ja asiantunteva reagointi tilanteeseen. Terveyttäminen on kertaluonteinen prosessi, jonka avulla yrityksellä on mahdollisuus selvittää ongelmistaan ja jatkaa toimintaansa kannattavana. Terveyttämiseen päädytään usein silloin, kun normaaleilla kehittämistoimenpiteillä ei ole saavutettu toivottua lopputulosta. Vaihtoehtona terveyttämiselle on konkurssi tai toiminnan muu loppuminen.

(Terveyttämismalli: TMA)

Terveyttämismalli sisältää työkaluja, jotka on räätälöity suomalaisen lainsäädännön ja elinkeinoelämän mukaan. Työkaluja ovat:

- Yrityksen terveyttämisanalyysi, jolla voidaan tarkentaa yrityksen vaikeuksia.
- Analyysiin perustuva kehittämissuositus
- Sertifioidut terveyttämiskonsultit (TMC -konsultit)
- Terveyttämisverkosto, johon kuuluu monen alan asiantuntijoita mm. pankkien yritysjohtajia, vero toimiston virkailijoita ja vakuutusyhtiöiden perintähenkilöstöä.
- EU:n suosittelema rahoitussopimus, jota voi käyttää tarvittaessa

(Malmberg 2006; Terveyttämismalli)

8.7 Stigma of failure and early warning tools

Euroopan komission internetsivuilta löytyy tietoa yrittäjyydestä. Sivuille on koottu tietoa mm. EU:n projekteista, joilla pyritään auttamaan vaikeuksissa olevaa yrittäjää. Seuraavassa on pieni kooste projektista Stigma of failure and early warning tools. Projektin on käynnistänyt Komission yritystoiminnan pääosasto vuonna 2004. Sen avulla pyritään tukemaan konkurssiin ajautuneita yrittäjiä uuden yrityksen perustamisessa tiedotuksen, asiantuntija-avun ja itse arvioinnin avulla. Lisäksi projektin tavoitteena on muuttaa yleistä mielipidettä konkurssis-

ta, saada rahoittajat suhtautumaan avoimemmin konkurssin tehneisiin yrittäjiin ja nopeuttaa, sekä selkeyttää jäsenvaltioiden konkurssilakimenettelyjä.

(Selviytyminen yritystoiminnan epäonnistumisesta 2008.)

Projekti on ajankohtainen, sillä tutkimusten mukaan jopa puolet yrityksistä lopettaa toimintansa ensimmäisen viiden vuoden aikana. Näistä lopettamisista suurin osa liittyy normaaliin liiketoimintaan, vain noin 4 – 6 prosenttia johtuu vilpillisistä syistä. Usein epärehellisyys kuitenkin liitetään konkursseihin jollain tapaa. Jopa monet Euroopan konkurssilait kohtelevat rehellistä ja vilpillistä liiketoimintaa samalla tavoin. Tähän olisi projektin mukaan puututtava ja lainsäädännön tulisi tehdä selkeämpi ero näiden eri konkurssien välillä. Lisäksi lakimenettelyiden tulisi kestää korkeintaan yhden vuoden.

(Selviytyminen yritystoiminnan epäonnistumisesta 2008.)

Eurooppalaisilla on vahva epäonnistumisen pelko, mikä osaltaan estää yrittäjäksi ryhtymistä. Komissio on kehittänyt tiedotustyökaluja, joilla pyritään esittämään liiketoiminnan epäonnistumiset ja uudet yritykset osana tavanomaista oppimisprosessia. Lisäksi komissio suosittelee jäsenvaltioitaan kehittämään erilaisia yrittäjien tukitoimenpiteitä, kuten asiantuntija-apua. Julkisen vallan olisi tehtävä toimenpiteitä, joilla mahdollistettaisiin tuki helpommin saatavaksi, sillä vaikeuksissa olevilla yrityksillä harvemmin on resursseja maksaa järjestelyistä aiheutuvia kuluja. Komissio on perustanut itsearviointin välineen, jolla yrittäjä voi tehdä pikaisen arvion oman yrityksensä taloudellisesta tilasta. Työväline on vapaassa käytössä ja se löytyy Komission verkkosivuilta.

(Selviytyminen yritystoiminnan epäonnistumisesta 2008.)

Yrittäjät tarvitsevat rahoittajien apua aloittaessaan toimintaansa uudestaan. Valtiollaan pitäisi poistaa esteitä julkisten rahoitusjärjestelmien käytöltä. Pankkien ja rahoituslaitosten tulisi olla vähemmän varovaisia uudelleen aloittajien kanssa, ja rehellisen konkurssin tehneillä yrittäjillä tulisi olla mahdollisuus saada rahoitusta uuteen yritykseen. Yrittäjät, jotka aloittavat uudelleen yritystoimintansa, ovat usein oppineet virheistään, ja heillä on muita paremmat menestymismahdollisuudet. Lisäksi lainsäädännön tulisi tarjota mahdollisuudet päästä eroon jäl-

jelle jäävistä veloista tiettyjen kriteerien täytyessä. Vanhojen velkojen ei pitäisi olla esteenä uuden yritystoiminnan aloittamiselle.

(Selviytyminen yritystoiminnan epäonnistumisesta, 2008.)

8.7.5 Esimerkkiyritys

Yrityksen tilanne ei ole vielä toivoton, joten saneerausmenettely tuntuu liian ras-kaalta toteuttaa. Yrittäjä päätyy kokeilemaan muita keinoja. Ensimmäiseksi yrit-täjä varaa ajan omaan pankkiinsa ja kertoo yrityksen tilanteesta avoimesti ja re-hellisesti. Pankissa neuvotaan ottamaan yhteyttä velkojiin ja päätetään uudesta tapaamisesta. Yrittäjä on jättänyt verovelkoja maksamatta. Hän ei ole ollut tie-toinen siitä, että verohallinto voi hakea yritystä konkurssiin ilman tuomioistuimen päätöstä tai sitä, että veronkorotukset lankeavat maksettavaksi hyvin pian mak-samatta jättämisen jälkeen. Tässä tapauksessa maksuviivästykset ovat olleet lyhyitä eikä verohallinto ole hakenut yritystä konkurssiin, mutta niihin on tullut veronkorotusta päälle. Yrittäjä on aina aikaisemmin maksanut veronsa ajallaan, joten maksuhistoria on kunnossa. Verohallinto ja yrittäjä sopivat yhdessä vero-jen maksuista eli tekevät maksuohjelman. Muita velkoja yrittäjällä on tavarantoimittajille. Yrittäjä ottaa itse yhteyttä tavarantoimittajiin ja onnistuu sopimaan maksuohjelmista myös heidän kanssaan. Yrittäjä laatii kirjanpitäjän avulla yri-tyksen tilanteesta kuvauksen. Lisäksi hän pohtii keinoja, joilla yritys saataisiin taas toimivaksi. Yrittäjä ottaa mukaansa yrityksen taloutta kuvaavat raportit, jot-ta pankissa saadaan selkeämpi kuva yrityksen tilanteesta

Pankin kanssa sovitaan lainan lyhennysvapaista, jolloin yrittäjä maksaa ainoas-taan korkoa. Näin yritykselle jää enemmän rahaa selviytyä maksuohjelman mu-kaisista maksuista. Yritys tarvitsee lisäksi pienen lisärahoituksen, jotta se saa toiminnan taas pyörimään. Yrityksen vakuudet ovat heikot, joten pankki ehdot-taa Finnveran mukaan ottamista. Finnvera lähtee suhdannetakauksen avulla takaamaan yhdessä pankin kanssa yrityksen lisäluottoa. Pankissa sovitaan ko-venantit, joiden mukaan yrittäjä on yhteydessä rahoittajiin ennen suuria inves-tointipäätöksiä. Lisäksi päätetään yrityksen mahdollisten voittojen käyttämisestä yrityksen terveyttämiseen siten, ettei osinkoja nosteta ilman rahoittajan suostu-musta. Yrittäjän palkka maksetaan normaalisti.

Nyt yrityksen rahoitus näyttää paremmalta. Yrittäjä tarvitsee kuitenkin apua vielä yritystoiminnan tervehdyttämiseen. Tukiverkko-palvelusta yrittäjä löytää konsultin, jonka kanssa yhdessä käydään läpi yrityksen ongelmia ja pyritään ratkomaan niitä. Konsultin lisäksi yrittäjää auttaa tukiverkon kautta löytyneen mentorin keskusteluapu.

Yritykselle tehdään muutossuunnitelma, joka toimii yritystoiminnan tukena myöhemmin. Yritys neuvottelee pidempiä maksuaikoja tavarantoimittajiensa kanssa. Yrityksellä on ennen ollut löyhä perintäpolitiikka, ja joillekin asiakkaille on myönnetty erittäin pitkiä maksuaikoja. Nyt yrittäjä päätyy lyhyempiin maksuaikoihin ja tiukempaan perintään. Yritys hoitaa itse laskutuksensa, mutta se tekee sopimuksen perintätoimiston kanssa siten, että ne laskut, joita ei vapaaehtoisesti saada perittyä, annetaan perintätoimistoon perittäväksi. Yrittäjä tutkii kilpailijoiden toimintaa ja havaitsee, ettei Koru Oy:llä ole mahdollisuutta lähteä investoimaan uusia laitteita, jotka säästäisivät kustannuksissa pienentäen tuotteiden myyntihintaa. Yrittäjän oma mielikuvitus ei riitä tilanteen ratkomiseen, joten hän järjestää henkilöstön kanssa palaverin, jossa yhdessä konsultin avustamana mietitään ratkaisukeinoja. Palaverin tuloksena päätetään keskittyä yhteen asiakassegmenttiin ja sijoittaa käsityöhön enemmän. Yritys laajentaa jo aiemmin käytössä ollutta tilaustyöpalveluaan ja päättää erottua kilpailijoistaan yksilöllisen palvelun avulla. Tuotevalikoimaa pienennetään asiakassegmentin pohjalta. Kustannuksia karsitaan kehittämällä ydinprosesseja ja lopettamalla päällekkäisyyksiä, investointeja myydään ja koneita vaihdetaan leasingin sopimukseen. Hallitus kokoontuu riittävän usein ja on apuna terveyttämässä. Henkilöstö pidetään ajan tasalla jatkuvasti, ja se on mukana kehitystyössä.

Yrityksen tilanne näyttää hyvältä ja tapahtumat ovat lisänneet yrittäjän liiketoiminnan kokemusta ja osaamista. Yrityksessä otetaan käyttöön tunnuslukuja, joiden avulla tuleviin kriiseihin voidaan varautua. Lisäksi yrittäjä tekee yhteistyötä kirjanpitäjän kanssa ja vaatii raportteja tietyin väliajoin. Yrittäjä seuraa ulkoisen toimintaympäristön toimintaa ja pyrkii reagoimaan muutoksiin entistä paremmin. Sisäisessä toimintaympäristössä on tehostettu prosesseja ja parannettu kommunikointia. Yrittäjää voidaan pitää kokemusten jälkeen entistä parempana johtajana, sillä hän on perehtynyt yrityksen toimintaan erittäin perusteellisesti. Lisäksi hän on oppinut tuntemaan oman yrityksensä vahvuudet ja heik-

koudet sekä yrityksensä toimintaympäristön. Yritys kohtaa varmasti haasteita tulevaisuudessakin, mutta nyt niihin osataan varautua paremmin ja mikä tärkeintä: Yrittäjä osaa hakea apua riittävän ajoissa!

9 POHDINTA

Johdannossa keskeisiksi tutkimuksen tavoitteiksi nousivat kriisiyrityksen auttamiskeinot sekä kriisin havaitseminen riittävän ajoissa.

Auttamiskeinoja on olemassa ja niitä on viime aikoina kehitetty ja räätälöity juuri tähän taloustilanteeseen sopiviksi. Yrittäjät eivät kuitenkaan ole täysin tietoisia näistä mahdollisuuksista, joten niiden käyttöastetta, etenkin pienten yritysten keskuudessa voitaisiin varmasti vielä kasvattaa, esimerkiksi tiedotuksen avulla. Lähestyvän kriisin havaitsemiseksi on kehitetty hälytysjärjestelmiä ja muita konkurssin ennustamisen keinoja. Mikroyrityksissä hälytysjärjestelmien hyödyntäminen rajoittuu kuitenkin usein yrittäjän kokemukseen ja tietämykseen. Yrittäjyyden aloituskynnys tulisi edelleen pitää matalalla, joten kaikkia Suomen yrittäjiä on mahdotonta kouluttaa.

Kriisistä selviäminen ei tapahdu hetkessä, eikä siihen ole olemassa yhtä ehdotonta keinoa. Se vaatii erilaisia toimenpiteitä ja sitoutumista kaikilta osapuolilta. Asiantuntijoiden apua on saatavilla, mutta esteeksi niiden käytölle mikroyrityksissä nousevat varmasti kustannukset. Vaikeuksissa olevalla yrittäjällä ei välttämättä ole mahdollisuutta ostaa kallista asiantuntijapalvelua, etenkin yritystoiminnan kriisiytyessä.

Saneerausmenettelyn avulla on pelastettu useita yrityksiä konkursseilta. Se on hyvä menettelytapa, jonka avulla säästetään myös yhteiskunnan varoja. Menettelyn soveltuvuudesta pieniin mikroyrityksiin löytyy kuitenkin monta mielipidettä. Lain mukaan sen käyttö on mahdollista, mutta käytännössä se tulee pienelle yritykselle erittäin kalliiksi. Saneerausmenettelyn käytön yleisyydestä pienissä yrityksissä ei ole saatavilla tilastotietoa, mutta asiantuntijahaastattelujen perusteella selvisi, että vaihtoehtona virallisen saneerausmenettelyn rinnalla käytetään

myös epävirallista saneerausta, joka on yrittäjän ja velkojien yhdessä solmima velkajärjestely, ilman tuomioistuimen päätöstä. Se on pienelle yritykselle huomattavasti edullisempi tapa jatkaa yritystoimintaansa. Tästäkään ei ole saatavilla tilastotietoa, mutta niitä voidaan arvioida tehtävän jonkin verran.

Epäonnistuminen yritystoiminnassa on osa yrityksen normaalia kehitystä ja yrittäjän omaa oppimisprosessia. Konkurssin läpikäyneisiin yrittäjiin suhtaudutaan kuitenkin nihkeästi, etenkin Suomessa. Usein tilannetta huonontavat vielä yrittäjän mahdollisesti takaamat yrityksen velat. Nämä velat voivat jäädä yrittäjän maksettavaksi konkurssin jälkeen, ja ne myös estävät usein uuden yrityksen perustamisen, jolloin yrittäjän tietotaito voidaan menettää kokonaan. Lisäksi ne voivat syrjäyttää yrittäjän yhteiskunnasta ja aiheuttaa vakavia henkilökohtaisia ongelmia. Konkurssin tehneillä yrittäjillä ei useinkaan ole uutta mahdollisuutta yrityksen perustamiseen, vaikka konkurssin syyt olisivatkin olleet puhtaasti normaaliin yritystoimintaan liittyvät. EU on puuttunut tähän ongelmaan ja kannustaa jäsenmaitaan kehittämään sellaisia järjestelyjä, joilla konkurssin tehneille yrittäjille annettaisiin uusi mahdollisuus. Konkurssien torjumisessa päätavoitteena ei kuitenkaan tulisi olla pelkkä määrän pienentäminen. Yritystoiminnan päättyminen on osa yritysten kiertokulkua, joten myös epäonnistumiset kuuluvat yritystoimintaan. Joskus on vihellettävä peli poikki, sillä konkurssin pitittäminen saattaa vain pahentaa tilannetta. Kannattamattomien yritysten kuuluukin lopettaa toimintansa, jotta tilalle saadaan uusia tehokkaampia yrityksiä.

Velkojat voivat hakea yritystä konkurssiin. Yrittäjät saattavatkin ”pelätä” etenkin ns. vaarallisia velkojia. Nykyisin esimerkiksi verohallinto toimii kuitenkin enemmän yrityksen yhteistyökumppanina. Se tarvitsee hyviä veronmaksajayrityksiä, joten sen ei kannata hakea yrityksiä konkurssiin syyttä. Se pyrkii auttamaan ongelmayrityksiä, jos ne itse ovat sitoutuneita terveyttämiseen. Myös yrittäjän omalla asenteella ja esimerkiksi maksuhistorialla on merkitystä avun saannin kannalta. Tähänkin sopii vanha suomalainen sananlasku: ”Minkä taakseen jättää, sen edestään löytää.”

Yrityksen perustamisvaiheessa yrittäjille löytyy usein tukea ja neuvontaa. Eri tahot ohjaavat eteenpäin ja tarjoavat tietoa tuoreelle yrittäjälle. Yrityksen synty-

män jälkeen yrittäjä on kuitenkin usein omillaan. EU:n tutkimusten mukaan jopa puolet aloittavista yrityksistä lopettaa ensimmäisen viiden vuoden aikana.

Uuden ihmisen synnyttyä vanhemmat saavat paljon tietoa ongelmien varalle. Neuvolat ovat vain puhelinsoiton päässä, oppaita on saatavilla ja aina löytyy jostain taho, josta apua voi hakea. Uuden yrittäjän voidaan ajatella olevan vähän samankaltaisessa tilanteessa. Uusi yritys on yrittäjän vastuulla, mutta hänellä ei välttämättä ole ketään, jolta neuvoa voisi kysyä. Yleensä yrittäjällekin tulee vastaan tilanteita, joissa ”neuvolaa” todella tarvittaisiin. Yrittäjät voisivat olla ”neuvolan” tarpeessa jo yrityksen syntymävaiheessa tai viimeistään ensimmäisten maksuvaikeuksien ilmaantuessa.

Ensimmäinen muutostarve mielestäni on yhteistyön ja tiedotuksen lisääminen. Yhteistyötä olisi hyvä lisätä kirjanpitäjien ja yrittäjien välillä. Hyvä kirjanpitäjä voi olla yrityksen erittäin arvokas ja auttaa lukujen tulkinnassa ja esimerkiksi kriisin ennustamisessa. Luotonantajien, verohallinnon ja muiden sidosryhmien välistä yhteistyötä on myös hyvä kehittää tulevaisuudessa edelleen. Näitä tahoja voidaan jo nyt pitää yrityksen yhteistyökumppaneina, joten työssä käytetty nimitys ”vaarallinen velkoja” olisi jo ehkä syytä vaihtaa parempaan. Tiedotuksen avulla voitaisiin antaa yrittäjille tietoa kriisistä ja rohkaisua avun hankkimiseen. Lisäksi sen avulla olisi mahdollista saada yrittäjät uskomaan terveyttämisen mahdollisuuksiin. Esimerkiksi onnistuneista terveyttämisistä tiedottaminen voisi auttaa yrittäjiä ja kitkeä rahoittajien ja muiden sidosryhmien mahdollista epäluuloisuutta saneerausmenettelyä kohtaan.

Toinen muutostarve koskee julkista valtaa. Julkisen vallan tulisi auttaa taloudellisesti kriisiyrityksiä, sillä niiden omat resurssit eivät välttämättä riitä esimerkiksi asiantuntijoiden avun käyttöön. Joissakin lähteissä on ehdotettu tähän ratkaisuksi erilaisia ”seteleitä”, joiden avulla yritys voisi ostaa palveluja muilta yrityksiltä.

Myös yritystoiminnassa epäonnistuneiden yrittäjien tukeminen on tärkeää, jotta vältytään yrittäjän syrjäytymiseltä ja ehkäistään yrittäjän tietotaidon menettäminen. Lainsäädäntöä tulisi tarkastaa edelleen, jotta se mahdollistaisi paremmin rehellisen konkurssin tehneiden yrittäjien uudet mahdollisuudet. Myös yleisen

mielipiteen olisi hyvä muuttua suvaitsevammaksi konkurssin tehneitä yrittäjiä kohtaan.

Kolmas muutostarve koskee saneerausta ja konkursseja. Suomessa on paljon mikroyrityksiä, joten ehkä epävirallista saneerausmenetelmää voitaisiin kehittää niin, että sen avulla yhä useampi pienyrittäjä saisi avun ongelmiinsa. Tarkoitukseni ei kuitenkaan ole mainostaa saneerausmenettelyä helppona ratkaisuna yrityksen ongelmiin. Se on hyvä menettelytapa siinä vaiheessa, kun muut toimet eivät enää auta. On kuitenkin muistettava sen sitovuus niin ajallisesti kuin taloudellisestikin. Epävirallisessa saneerauksessa täytyy huolehtia myös yrityksen terveystämistä, sillä muuten vaarana on, että ongelmat jäävät jäljelle vielä menettelyn jälkeenkin. Ehkä epävirallinen saneerausmenettely olisi mahdollista ottaa virallisesti saneerausmenettelyn rinnalle. Tutkimustietoa tarvittaisiin lisää virallisen ja epävirallisen saneerauksen määrästä ja saneerausmenettelyn toimitavuudesta. Konkurssi olisi syytä toteuttaa kokonaisvaltaisesti eli ottaa mukaan myös yksityisen henkilön velkajärjestely, joka auttaa yrittäjää selviämään henkilökohtaisista vastuista

Saneerausmenettely, konkurssimenettely ja yksityisen henkilön velkajärjestely voitaisiin mahdollisesti keskittää. Niille voitaisiin perustaa yhtenäinen ”klinikka”, jossa asiantuntija-apu olisi helposti käytettävissä ja ammattitaito olisi keskitetty. Tähän voisi mahdollisesti yhdistää myös yrityksen terveystämispalvelut. Tuomioistuimessa ei välttämättä osata riittävän hyvin arvioida yritystä, ja siellä käsitteilyajat voivat venyä liian pitkiksi. ”Klinikan” avulla voitaisiin varmistaa yrityksen kokonaisvaltainen kohtelu ja yrittäjällä olisi näin selkeä järjestelmä, josta apua lähdettäisiin hakemaan. Yhteistyön ja keskittämisen avulla voitaisiin parantaa palveluja entisestään, sillä tärkeintä on löytää ja pelastaa ne yritykset, joilla on mahdollisuus tuen avulla toimia taas kannattavasti. Tällä hetkellä keskittämistä on toteutettu jo, josta hyvänä esimerkkinä Yrityssuomen Talousapu neuvonta ja asiantuntijahakupalvelu.

Työn tarkoitus oli luoda mahdollisimman kattava ja selkeä opas pienen yrityksen avuksi. Opas on kuitenkin suuntaa antava katsaus erilaisiin vaihtoehtoihin. Yrittäjän omalle vastuulle jää työn tulosten soveltaminen oman yrityksensä tar-

peita vastaaviksi. Työ ei myöskään esittele kaikkia mahdollisia tukitoimia, joita yrittäjän on mahdollista saada.

Käytetyistä menetelmistä asiantuntijahaastattelut olivat erittäin hedelmällisiä ja toivat työhön käytännönläheisyyttä. Lisäksi ne ohjasivat työn painopisteiden löytämisessä. Esimerkkiyrityksen avulla teoreettista tietoa jouduttiin muuttamaan käytännön toimiksi, mikä osaltaan syvensi tietämystä aiheesta.

Opinnäytetyö selkeyttää ja esittelee tällä hetkellä saatavilla olevia mahdollisuuksia, ja sen avulla on voi saada kokonaiskuvan rahoituskriisistä. Työ ei kuitenkaan ole niin laaja, että pelkästään sen avulla olisi mahdollista tervehdyttää yritystoiminta tai ryhtyä suuriin toimenpiteisiin, kuten yritystoiminnan uudelleen-suuntaukseen.

Tutkimustulosten yleistämistä rajoittaa se, että yritykset, yrittäjät ja ongelmat ovat erilaisia. Tämän vuoksi ei ollut järkevää lähteä rakentamaan yhtä ainoaa polkua ongelmien ratkaisuksi. Työssä onkin pyritty kattavasti kertomaan eri vaihtoehtoista ja siitä, miten ja minkälaista apua on saatavilla.

Työtä olisi voinut laajentaa vielä kyselytutkimuksella, jonka avulla olisi voitu karvoittaa yrittäjien tietämystä. Kyselytutkimusta ei kuitenkaan saatu mahdutettua tähän työhön.

Toivottavasti tästä teoksesta on apua niin pienyrittäjille kuin heidän sidosryhmi-
leenkin.

KUVIOT

Kuvio 1 Rahoituskriisin syntyminen, s. 20

Kuvio 2 Yrityksen terveyskolmio, s. 24

Kuvio 3 Perintäprosessi s. 33

Kuvio 4 Oikeudellinen perintä s. 35

Kuvio 5 Vireille pannut yrityssaneeraukset 1993 – 2009 s. 41

Kuvio 6 Vireille pannut konkurssit 1989 – 2009 s. 49

Kuvio 7 Velkojan vireille panemat konkurssit hakijan mukaan 2007–2009 s. 54

Kuvio 8 Pienen yrityksen kassavarat s. 59

Kuvio 9 Vakuudet s. 61

Kuvio 10 Yrittäjän tukipalvelut s. 67

TAULUKOT

Taulukko 1 Liikevaihdon kasvuprosentti s. 24

Taulukko 2 Sijoitetun pääoman tuotto prosentti s. 25

Taulukko 3 Rahoitustulosprosentti s. 26

Taulukko 4 Quick ratio s. 26

Taulukko 5 Current ratio s. 27

Taulukko 6 Luokitusasteikot s. 27

Taulukko 7 Omavaraisuusaste s. 28

Taulukko 8 Vieraan pääoman takaisinmaksukyky s. 28

Taulukko 9 Laitisen kolmen muuttujan Z-luku s. 29

LÄHTEET

Eläkesanasto. Eläketurvakeskus.

<http://www.tyoelake.fi/vocabulary.aspx?ETKVersion=True&lang=1&KeywordId=58151> (Luettu 19.5.2010)

Finnvera lyhyesti. Finnvera.

<http://finnvera.fi/fin/Finnveran-esittely/Finnvera-lyhyesti> (Luettu 17.5.2010)

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

Ilmarinen - eläkevakuuttamisen edelläkävijä. Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2010.

http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/ilmarinen/01_yrityskuvaus/index.jsp (Luettu 19.4.2010)

Karjalainen, L. 2002. Pienyrityksen talousopas. Kuopio: Lasse Karjalainen ja Finnvera Oyj.

Koulu, R. 2004. Johdatus insolvenssioikeuden perusteisiin. Helsingin yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisut. Helsinki.

Laitinen, E. & Laitinen, T. 2004a. Yrityksen rahoituskriisin ennustaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Laitinen, E. & Laitinen, T. 2004b. Rahoituskriisille tarvitaan hälytysjärjestelmä. Tilisanomat 4/2004, 35 – 37.

Leppiniemi, J. 2009. Rahoitus. 5. uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy

Lindström, J. 2005. Luotonvalvonta ja saatavien perintä 2. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy

Maksuhäiriömerkinnät. Yrityssuomi 2009.

<http://www.yrityssuomi.fi/Default.aspx?nodeid=16857> (Luettu 3.5.2010)

Maksuhäiriömerkintä paukahti yli 30 000 yritykselle. Kauppalehti 2010.

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yritysuutiset/?oid=2010/01/29460> (Luettu 3.5.2010)

Maksukyvyttömyyden jälkeen. Yrityssuomi 2009.

<http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?nodeid=16943> (Luettu 20.4.2010)

Malmberg, P.(toim.) 2006. Yritysten terveyttäminen eli TMA yleistyy koko maailmassa. Tma Finland. <http://www.tmafinland.fi/index.php?k=4003> (Luettu 27.5.2010)

Markkinointi ja sen toimintaympäristö.

<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul1.htm> (Luettu 29.4.2010)

- Martikainen, T. & Martikainen, M. 2006. Rahoituksen perusteet. 6. uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- MTV3 uutiset 2009. Rahoituksen saanti ja maksuvaikeudet kiusaavat yrittäjiä. 12.5.2009.
<http://www.mtv3.fi/uutiset/talous.shtml/arkistot/talous/2009/05/876965> (Luettu 26.5.2010)
- Nenonen, M. 2004. Konkurssipesän hoitaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Noponen, S. (toim.) 2010. Taloussanomien verkkolehti. Yritysten maksuvaikeudet lisääntyvät. <http://www.taloussanommat.fi/yrittaja/2010/01/11/yritysten-maksuhairiot-lisaantyyvat/2010341/137> (Luettu 4.3.2010)
- Pienet ja keskisuuret yritykset. Euroopan komissio. 2009.
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/failure-new-beginning/distress/early-warning-signs/index_en.htm (Luettu 27.4.2010)
- PK-yritykset kiinnostuneet julkisesta rahoituksesta. Elinkeinoelämän keskusliitto 2010. http://www.ek.fi/www/fi/tiedotteet/index.php?we_objectID=10929 (Luettu 28.4.2010)
- Rahoituskriisi. Yrityssuomi 2009.
<http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?nodeid=16855> (Luettu 20.4.2010)
- Rahoituspalvelut. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma 2009.
<https://www.varma.fi/fi/yritykset/yrityksentoiminta/rahoituspalvelut/pages/default.aspx> (Luettu 19.5.2010)
- Rikalainen, E. & Uitto, T. 2008. Pakkokeinot ja saatavien perintä. Kiinteistöalan kustannus Oy.
- Sahiluoma, V. (toim.) 2009. Yrittäjä: Täällä vaanii suuri konkurssiuhka. Kauppa-lehti.
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=2009/04/21101> (Luettu 19.5.2010)
- Selviytyminen yritystoiminnan epäonnistumisesta. Tiivistelmät EU:n lainsäädännöstä 2008.
http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/l10133_en.htm (Luettu 27.4.2010)
- Sovinto. Yrityssuomi 2009.
<http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?nodeid=16944> (Luettu 29.4.2010)
- Strang, L. 2000. Yritystoiminnan uhkatekijät – tunnista, ennakoi, selviydy. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Suojanen, K. Savolainen, H & Vanhanen, P. 2006. Opi oikeutta, Tradenomin käsikirja 3. painos. Helsinki: KS-Kustannus Oy.
- Suomen yrittäjien lehdistötiedote 2010. Pk-yritysten odotukset nousivat - normaalioloihin on matkaa. 10.3.2010. <http://www.yrittajat.fi/fi->

FI/suomenyrittajat/a/tiedotteet/pk-yritysten-odotukset-nousivat-mutta-normaalioloihin-on-matkaa-2 (Luettu 26.5.2010)

Suomen Yrittäjät – pk-yritysten ja yrittäjien asialla 2008. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/suomenyrittajat/> (Luettu 1.6.2010)

Takala, K. & Virén, M. 2010. Konkurssit kasvussa, mutta taso jäämässä maltilliseksi. Majakka: Tutkimuksia luottoalalta 1/2010, 29.

Talousapu-puhelinneuvonta auttanut jo monia vaikeuksissa olevia yrittäjiä. Työ- ja elinkeinoministeriö, Tiedotearkisto 2009
http://www.tem.fi/index.phtml?98603_m=97296&s=3804 (Luettu 6.5.2010)

Talousapu – Yrittäjän neuvontapalvelu. Yrityssuomi 2010.
<http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?ContentID=27605&NodeID=17265> (Luettu 6.5.2010)

Talouselämä 2010. Taantuma ei hellitä. 29.4.2010.
<http://www.talouselama.fi/uutiset/article400342.ece> (Luettu 26.5.2010)

Terveystämismalli. TMA. <http://www.tmafinland.fi/index.php?k=3978> (Luettu 20.4.2010)

Tilastokeskus 2009. Suomen yritykset 2008.
http://tilastokeskus.fi/til/syr/2008/syr_2008_2009-11-27_tie_001_fi.html (Luettu 2.6.2010)

Tilastokeskus 2010a. Yrityssaneeraukset.
http://tilastokeskus.fi/til/ysan/2009/04/ysan_2009_04_2010-02-15_tie_001_fi.html (Luettu 4.5.2010)

Tilastokeskus 2010b. Konkurssit.
http://www.stat.fi/til/konk/2009/12/konk_2009_12_2010-02-15_tie_001_fi.html (Luettu 30.5.2010)

Tunnusluvut aakkosittain. Kauppalehti Oy Markkinatietopalvelut. 2010.
http://www.balanceconsulting.fi/palvelu/html/ohje_aakkoset.shtml (Luettu 30.5.2010)

TyEL-takaisinlaina. Veritas eläkevakuutus 2010.
http://www.veritas.fi/fin/palvelut/rahoitus/fi_tyel_takaisinlaina.shtml (Luettu 19.5.2010)

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen 3. uudistettu painos. Ky-Palvelu Oy.

Vakuuttavaa turvaa. Garantia. <http://www.garantia.fi/fi/korot> (Luettu 19.5.2010)

Verojen maksujärjestelyt. Yrityssuomi 2009.
<http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?nodeid=16945> (Luettu 20.4.2010)

Willman, P. 1999. Perinnän opas. Helsinki: Oy Edita Ab.

Yrittäjän maksuvaikeudet. Velkaneuvonta ry:n opas.

<http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?ContentID=19552&NodeID=15396> (Luettu 1.6.2010)

Yrittäjän tukiverkko käynnistyy. Suomen Yrittäjät 2009.

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/uutisarkisto/tiedote/?groupId=fefe50b4-2878-4e00-a3c3-a040462d6561&announcementId=7d8d188c-98af-48a5-966f-b554e9d905f9> (Luettu 16.5.2010)

Yrityksen terveyttäminen. Yrityssuomi 2010.

<http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?nodeid=16853> (Luettu 19.5.2010)

Yrityksen vastuuhenkilöiden tietojen käsittely Suomen Asiakastieto Oy:n palveluissa. Suomen Asiakastieto Oy 2010.

http://www.asiakastieto.fi/pdf/luottotietolaki_vastuuhenkilotiedot.pdf (Luettu 3.5.2010)

Yrityssaneeraus. Helsingin seudun kauppakamari 2004.

http://helsinki.chamber.fi/index.phtml?1343_m=1563&s=211 (Luettu 20.4.2010)

Yrityssaneeraus. Yrityssuomi 2009.

<http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?nodeid=16859> (Luettu 20.4.2010)

Yrityssuomi 2010. <http://www.yrityssuomi.fi/>. (Luettu 3.6.2010)

LAINSÄÄDÄNTÖ

Asetus yrityksen saneerauksesta 25.1.1993/55

Konkurssilaki 20.2.2004/120

Laki yrityksen saneerauksesta 25.1.1993/47

Luottotietolaki 11.5.2007/527

Oikeudenkäymiskaari 1.1.1734/4

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624