



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (AMK)

PunaMusta Media Oyj strategi- sesta näkökulmasta

Niko Veijalainen

Opinnäytetyö, helmikuu 2023

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
helmikuu 2023
Liiketalouden koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)
Niko Veijalainen

Nimeke
PunaMusta Media Oyj strategisesta näkökulmasta

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli analysoida mediakonserni PunaMusta Media Oyj:tä strategisesta näkökulmasta. Strategisessa näkökulmassa keskeistä oli arvioida yhtiön strategioiden onnistumista vuosina 2020-2022. Lisäksi tavoitteena oli myös selvittää, millaisia ovat yhtiön markkinat ja millainen oli yhtiön taloudellinen tilanne vuosina 2017-2021. PunaMusta Median liiketoimintaan perehdyttiin sisäisellä ja ulkoisella analyysillä sekä tilinpäätösanalyysillä.

Opinnäytetyössä sovellettiin menetelmätriangulaatiota, jossa käytetään sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää tutkimuskohteen kokonaisvaltaisen ymmärtämisen aikaansaamiseksi. Kvalitatiivinen tutkimusaineisto muodostuu yhtiön vuosikertomuksista, lehtiartikkeleista, media-alan tutkimuksista ja pörssitiedotteista. Kvantitatiivinen tutkimusaineisto muodostuu yhtiön julkaisemista tilinpäätöksistä ja pörssitiedotteista.

Tutkimuksen johtopäätöksenä todettiin, että mediakonsernin nykyinen ja sitä edeltävä strategia eivät ole onnistuneita tavoitteisiin peilattuna. Lisäksi todettiin, että yhtiön markkinat ovat olleet murroksen kohteena 2010-luvun aikana ja että markkinoilla on tapahtunut konsolidaatiota. Tutkimuskohteen taloudellisessa tilanteessa on tapahtunut viime vuosina merkittäviä muutoksia erityisesti kannattavuuden osalta.

Kieli
Suomi

Sivuja 83
Liitteet 0
Liitesivumäärä 0

Asiasanat
strategia, tilinpäätösanalyysi, yritysanalyysi



THESIS
February 2023
Degree Programme in Business Economics

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)
Niko Veijalainen

Title
PunaMusta Media Corporation from a Strategic Perspective

Abstract

The aim of this thesis was to analyse the media group PunaMusta Media Oyj from a strategic perspective. The key to the strategic perspective was to assess the success of the company's strategies in 2020-2022. In addition, the aim was also to find out the company's present market and its financial situation in 2017-2021. PunaMusta Media's business was explored through internal and external analyses as well as through financial statement analysis.

In the thesis, methodological triangulation was applied, in which both qualitative and quantitative research approaches are used to achieve a comprehensive understanding of the research object. The qualitative research data consists of the company's annual reports, journal articles, media studies and stock exchange releases. The quantitative research data consists of the financial statements and stock exchange releases published by the company.

The study concluded that the media group's current and pre-existing strategies are not successful in terms of targets. It was also noted that the company's market has undergone transformation during the 2010s and that consolidation has taken place in the market. In the recent years, the financial situation of the company has undergone significant changes, especially in terms of profitability.

Language
Finnish

Pages 83
Appendices 0
Pages of Appendices 0

Keywords

strategy, financial analysis, corporate analysis

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoite.....	5
1.2	Menetelmälliset valinnat	6
1.3	Aikaisemmat tutkimukset	7
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	7
2	Yritysanalyysi.....	9
2.1	Liiketoiminnan ja strategian analyysi	9
2.2	Tilinpäätösanalyysi	9
2.3	Tunnuslukuanalyysi	11
2.3.1	Kannattavuus.....	11
2.3.2	Kasvu.....	16
2.3.3	Vakavaraisuus	17
2.3.4	Maksuvalmius.....	20
2.3.5	Käyttöpääomien erien kiertoajat	22
3	Strategia	24
3.1	Strategia käsitteenä	24
3.2	Strategian merkitys	25
3.3	Strategiatasot.....	26
3.4	Strategian pääkohdat.....	28
3.4.1	Strategian sisältö	28
3.4.2	Strateginen liiketoiminta-alue ja toimialan menestystekijät	30
3.4.3	Strategian eri analyysit	30
3.4.4	Strategiset tavoitteet	31
3.5	Strategian onnistumisen mittaaminen.....	31
3.6	Strategian toteuttamisen työkalut.....	32
4	PunaMusta Media Oyj strategisesta näkökulmasta	33
4.1	PunaMusta Media Oyj yleisesti.....	33
4.2	Ulkoinen analyysi.....	35
4.2.1	Mediamarkkina	35
4.2.2	Markkinan tapahtumat, kilpailijat ja trendit	36
4.2.3	Graafinen markkina	42
4.2.4	Markkinan kilpailijat ja trendit	44
4.3	Sisäinen analyysi	46
4.3.1	Hallitus, johto ja omistajat	46
4.3.2	Liiketoimintamalli	48
4.3.3	Riskit.....	50
4.3.4	PunaMusta Median strategiat 2019-2021 ja 2021-2023	53
4.4	Tilinpäätösanalyysi	56
5	Johtopäätökset	71
6	Pohdinta.....	75
6.1	Opinnäytetyöprosessi	75
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	76
	Lähteet.....	78

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoite

Opinnäytetyöprosessin alussa hahmottelin pitkään omaa aihetta opinnäytetyölle. Aiheen piti olla samaan aikaan mielenkiintoinen, sopivan haasteellinen ja hyödyllinen. Varsinkin hyödyllisyyttä mietin siitä näkökulmasta, että miten aihe voisi tukea omaa ammatillista kehittymistä tulevaisuudessa. Lopulta aiheeksi valikoitui yritysanalyysi strategisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Yhtä yritysanalyysin osa-aluetta eli tilinpäätösanalyysiä olimme tehneet taloushallinnon opintojaksoilla ja se vaikutti jo silloin mielenkiintoiselta aiheelta.

Opinnäytetyön tutkimuskohteeksi valikoitui lopulta PunaMusta Media-konserni. Olen saanut työkokemusta yhtiöstä monien eri työtehtävien muodossa, jotka ovat kasvattaneet omaa mielenkiintoa konsernia kohtaan. Konsernin eri toimialat ovat olleet 2010-luvulla murroksessa monella eri tapaa. PunaMusta Media-konserni on monien muiden toimialojen kilpailevien yhtiöiden tapaan päivittänyt omaa strategiaansa viime vuosien tapahtumien myötä. Lopulta oli luonnollista valita yritysanalyysin näkökulmaksi strateginen näkökulma.

Aiheesta sopivan haastavan tekee sen kokonaisvaltaisuus. Yritysanalyysi on todella kokonaisvaltainen analyysi ja siinä otetaan useita näkökulmia huomioon, kuten markkina- ja talousnäkökulmia. Koen myös, että yritysanalyysi on aiheena työläämpi kuin esimerkiksi tilinpäätösanalyysi sen laajuuden takia. Haasteellisuuden lisäksi yritysanalyysi on erittäin hyödyllinen itselleni. Aihevalinta tukee omaa ammatillista kasvuani, sillä tulevaisuuden tavoitteenani ovat talousjohtolisissa tehtävissä, joissa suurien kokonaisuuksien hahmottaminen on erittäin olennainen osa työtehtäviä. Koen, että tämä aihe auttaa kehittämään omaa osaamistani tulevaisuuden tavoiteltuja työtehtäviä varten.

Tämän opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Millainen on PunaMusta Media-konsernin ulkoinen toimintaympäristö eli markkina? Millainen on PunaMusta Median taloudellinen asema vuosina 2017-2021? Miten yritysanalyysiä voidaan hyödyntää strategian

onnistuneisuuden arvioinnissa? Miten tutkimuskohde PunaMusta Media Oyj on onnistunut strategian toteuttamisessa vuosina 2020-2022?

1.2 Menetelmälliset valinnat

Tutkimusmenetelmien valitsemisen taustalla on tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite. Tutkimuksessa on ongelma, yleensä kysymysmuotoinen pohdinnan kohteena oleva asia, johon tutkimuksella pyritään saamaan ratkaisu. Tutkimusongelman selvittämiseksi ei ole olemassa yhtä ainoaa menetelmällistä ratkaisua, vaan vaihtoehtoja menetelmällisten ratkaisujen suhteen voi olla monia. Menetelmien valitseminen on usein lähestymistavasta ja näkökulmasta riippuvaa tutkimustavoitteiden ja resurssien asettamien rajoitusten yhteensovittamista. (Heikkilä 2014, 12.)

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa on pyrkimyksenä ymmärtää kohteen laatu, ominaisuudet ja merkitykset mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimus on empiiristä eli se perustuu erilaisiin aineistoihin ja niiden analyysiin. Laadullisen tutkimuksen toteuttamiseen on monia toteuttamisen keinoja. (Koppa 2023.) Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto on yleensä tekstimuotoista ja se vastaa kysymykseen: Miksi? Miten? Millainen? (Heikkilä 2014, 15).

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä antaa yleisen kuvan mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista ja eroista. Tutkimusmenetelmällä saadaan vastaukset kysymykseen, kuinka paljon ja miten usein. Tutkimustavassa olennaista on informaation tarkastelu numeraalisesti. Tutkittavia asioiden ja niiden ominaisuuksien käsittely käsitellään yleisesti kuvaillen numeroiden avulla. Tutkimustulokset esitetään numeroina, esimerkiksi tunnuslukuina. (Vilka 2007, 13-14.) Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä kartoittaa olemassa olevan tilanteen, mutta sillä ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä (Heikkilä 2014, 15).

Triangulaatio on yhdistelmä erilaisia tiedonkeruu-, tulkinta- ja analysointimenetelmiä. Triangulaation yksi tärkeimmistä tavoitteista on pyrkiä lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Jos tutkimuksessa käytetyt erilaiset lähestymistavat

antavat samanlaiset tulokset, saatuja tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina. Triangulaation käyttämisessä ehdoton etu on myös se, että valittua ilmiötä tarkastellaan mahdollisimman monesta näkökulmasta. Triangulaation muotona on esimerkiksi menetelmätriangulaatio. (Kananen 2010, 72.)

Menetelmätriangulaatiossa keskeisintä on useiden menetelmien yhtäaikainen käyttö (Kananen 2010, 72). Tässä tutkimuksessa menetelmätriangulaatiota käytetään siksi, että tutkimuskohteesta saadaan mahdollisimman syvälinen ymmärrys ja saadaan lisättyä tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi tutkimustavoitteisiin pääseminen on vaikeaa, jos tutkimuksessa sovelletaan ainoastaan yhtä tutkimusmenetelmää. Esimerkiksi strategian onnistumisen arvioinnissa tarvitaan sekä määrällistä että laadullista aineistoa. Tutkimuskohteen strategia esitellään vuosikertomuksissa sekä verkkosivuilla ja strategiaan liittyvien taloudellisten tavoitteiden toteutuminen näkyy yhtiön tilinpäätöksissä eli määrällisessä aineistossa. Tutkimuksen kvalitatiivista tutkimusaineistoa ovat yhtiön vuosikertomukset, lehtiartikkelit, media-alan tutkimukset ja yhtiön pörssitiedotteet. Kvantitatiivista aineistoa ovat puolestaan yhtiön tilinpäätökset vuosilta 2017-2021

1.3 Aikaisemmat tutkimukset

Yrityksen analysointia on tehty monissa yliopistojen pro gradu-tutkielmissa ja ammattikorkeakoulujen opinnäytetöissä. Yritysanalyysiä on tehty viime vuosina varsinkin sijoittajan näkökulmasta. Toteuttamassani tutkimuksessani lähestyin yritysanalyysiä strategisesta näkökulmasta, jonka lisäksi tutkimuksessa selvitettiin yrityksen taloudellista tilannetta ja yrityksen ulkoista toimintaympäristöä. Tämän tapaista tutkimusta ei ole aikaisemmin toteutettu yliopistojen pro gradu-tutkielmissa tai ammattikorkeakoulujen opinnäytetöissä.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön luvut 2 ja 3 muodostavat teoreettisen viitekehyksen opinnäytetyölle. Luvussa 2 käsitellään yritysanalyysiin liittyvää teoriaa. Teoria muodostuu liiketoiminnan ulkoisesta- ja sisäisestä analyysistä, tilinpäätösanalyysistä sekä tunnuslukuanalyysistä. Tunnuslukuanalyysissä käsitellään tarkemmin

kannattavuuden, kasvun, vakavaraisuuden, maksuvalmiuden ja käyttöpääomien eri kiertoaikojen tunnuslukuja. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen täydentää luvussa 3 strategiaan liittyvä teoria. Luvun 3 teoreettinen viitekehys muodostuu strategian ympärille, siinä käsitellään muun muassa strategian merkitystä, käsiteellisyttä, strategiatasoja sekä strategian sisältöä.

Opinnäytetyön luvussa 4 sovelletaan lukujen 2 ja 3 teoreettista viitekehystä tutkimuskohte PunaMusta Median analysoinnissa. Analyysiosio alkaa tutkimuskohteen esittelystä, jonka jälkeen toteutetaan PunaMusta Median ulkoinen analyysi tarkastelemalla konsernin kahta keskeistä markkinaa, mediamarkkinaa ja graafista markkinaa. Ulkoisen analyysin jälkeen tarkastellaan PunaMusta Mediaa sisäisen analyysin näkökulmasta, jossa tarkastelukohteenä on muun muassa yhtiön liiketoimintamalli. Tutkimuskohteen toimintaympäristöjen tarkastelun jälkeen analysoidaan yhtiön strategiaa vuosilta 2019 ja 2021, jonka jälkeen tehdään tilinpäätösanalyysi konsernin vuosilta 2017-2021.

Yritysanalyysi toimii tässä opinnäytetyössä työkaluna strategioiden analysoinnissa ja arvioimisessa. Yritysanalyysistä ulkoinen analyysi auttaa hahmottamaan tutkimuskohteen strategisen toimintaympäristön ja strategisia valintoja, joita tutkimuskohte on viime vuosina tehnyt. Samalla saadaan selvitettyä, millainen on PunaMusta Median ulkoinen toimintaympäristö. Sisäisellä analyysillä pyritään myös hahmottamaan yhtiön strategisia valintoja, esimerkiksi liiketoimintamallin avaamisella pyritään ymmärtämään strategisia linjoja, joita kohdeyritys on valinnut.

Tilinpäätösanalyysi toimii varsinaisena välineenä, kun arvioidaan kohdeyrityksen vuosien 2019 ja 2021 julkaistujen strategioiden onnistuneisuutta. Tutkimuskohteella on laadullisia ja määrällisiä tavoitteita, joista jälkimmäisiä on helpompi arvioida tilinpäätösanalyysin avulla. Strategioiden onnistumisen arvioimisen lisäksi tilinpäätösanalyysillä saadaan informaatiota tutkimuskohteen taloudellisesta tilanteesta vuosina 2017-2021.

Opinnäytetyön täydentävät luvut 5 ja 6. Luvussa 5 esitellään tutkimuksen johtopäätökset sekä vastataan tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön viimeisessä luvussa 6 on kirjoittajan omaa pohdintaa opinnäytetyöprosessista ja arviointia opinnäytetyön luotettavuudesta ja pätevyydestä.

2 Yritysanalyysi

2.1 Liiketoiminnan ja strategian analyysi

Yrityksen arvo muodostuu yrityksen toiminnan lisäksi myös toimialan ja talouden kehityksestä. Strateginen ja liiketoiminnan analyysi antaa informaatiota yrityksen toimialasta ja yrityksen asemasta markkinoilla. Analyysi toimii pohjana muun muassa yrityksen syvälliselle arvonmääritykselle. Analyysi auttaa sijoittajaa paremmin hahmottamaan yrityksen taloudellista menestymistä ja yritykseen liittyviä riskejä. Lisäksi analyysin tavoitteena on tunnistaa yrityksen taloudelliseen menestymiseen vaikuttavat tekijät, kuten markkinoiden koko. Strateginen analyysi antaa myös informaatiota tekijöistä, jotka määräävät yrityksen voittoja ja kassavirtoja. (Kallunki & Niemelä 2012, 75–76.)

Liiketoiminnan ja strategian analysointia voidaan tehdä sisäisen- ja ulkoisen analyysin avulla. Sisäisessä eli yritystason analyysissä tarkastellaan muun muassa yrityksen osaamiseen ja henkilöstöön liittyvät tekijöitä. Ulkoinen analyysi eli toimialatason analyysi selvittää yrityksen menestymiseen ja arvoon vaikuttavia tekijöitä, kuten kilpailijoita tai toimialan tekijöitä. (Kallunki & Niemelä 2012, 77.) Tässä opinnäytetyössä liiketoiminnan ja strategian analyysiä hyödynnetään arvonmäärityksen sijasta tutkimuskohteen strategian onnistuneisuuden arvioinnin työkaluna. Liiketoiminnan ja strategian analyysin avulla saadaan selvitettyä yrityksen kannalta keskeiset tekijät niin toimialatasolla kuin yritystasolla. Ymmärrys yrityksen toimialasta ja yrityksestä auttaa ymmärtämään enemmän yrityksen strategiaa ja strategisia valintoja.

2.2 Tilinpäätösanalyysi

Tilinpäätösanalyysillä tarkoitetaan yrityksen taloudellisen tilanteen arviointia. Tilinpäätösanalyysi selvittää yrityksen taloudellisen tilan eri ulottuvuudet, kuten kannattavuuden ja kasvun. Tilinpäätösanalyysi on siis yrityksen sidosryhmille tärkeä, koska se toimii yrityksen päätöstentien pohjana. Tilinpäätösanalyysin

vahvuutena on sen vertailtavuus, esimerkiksi analyysin kohteena olevaa yritystä voidaan verrata eri vuosien välillä. (Kallunki 2022, 14.)

Perinteinen tilinpäätösanalyysi on kehittynyt Suomessa osakesijoittajan tarpeita palvelemaan suuntaan viime vuosikymmeninä ja sen rinnalle on tuotu muun muassa osakkeen arvonmäärittäystä. Tämä kehitys on mahdollistanut vielä paremman mahdollisuuden käyttää tilinpäätösanalyysiä päätöksenteon tukena. Tilinpäätösanalyysi on osa laajempaa yritysanalyysiä, jossa informaation lähteinä ovat muut yritystä koskevat informaatiot, kuten kilpailijoihin tai toimialaan liittyvät tiedot. (Kallunki 2022, 14–16.)

Lähtökohtaisesti tilinpäätösanalyysiä tarvitsevat kaikki yrityksen sidosryhmät, jotka tarvitsevat informaatiota yrityksen talouteen liittyen. Ensinnäkin yrityksen osakkeenomistajia kiinnostaa tilinpäätös, koska siitä löytyy tieto, millainen yritys on sijoituskohteena. Tilinpäätösanalyysi on tärkeä tietolähteenä, sillä siitä löytyy informaatio, jonka pohjalta sijoittaja tekee mahdolliset osakkeiden osto- ja myyntipäätökset sekä arvioi mahdollisia osinkovirtoja. (Kallunki 2022, 17–18.)

Yrityksen lainoittajia kiinnostaa erityisesti yrityksen kyky maksaa maksunsa ajallaan. Velkojat käyttävät tilinpäätösanalyysiä luottokelpoisuuden mittarina. Lisäksi yrityksen tavarantoimittajat mittaavat yrityksen lyhyen aikavälin maksuvalmiutta erilaisten maksuvalmiuden lukujen avulla, jotka saadaan tilinpäätöksestä. Yrityksen asiakkaat hyödyntävät tilinpäätösanalyysiä taloudellisten resurssien näkökulmasta, pitkäkestoinen hankinta yrityksestä, jossa on taloudellisia vaikeuksia, ei ole järkevä hankinta. Viranomaiset ovat keskeinen tilinpäätösten käyttäjäryhmä muiden edellä mainittujen tahojen lisäksi. Veroviranomaisia kiinnostaa yrityksen verotettava tulos, josta saadaan verojen määrä selville. Tilinpäätösanalyysi voi olla yrityksen sisäinen mittari. Esimerkiksi tiettyyn tulokseen pääsemistä mitataan tilinpäätöksellä, jonka perusteella yhtiön johto voi saada mahdollisia tulospalkkioita. (Kallunki 2022, 18–20.)

Kansainvälisen harmonisoinnin seurauksena vuonna 2005 Euroopan Unionissa on otettu käyttöön IFRS-normisto, jossa keskeistä on yhteinen raportointitapa pörssiyhtiöiden emoyhtiöiden esittämässä konserni-informaatiossa (Salmi 2020, 61). Paremman vertailukelpoisuuden saavuttamiseksi IFRS-tilinpäätöksiin tehdään erilaisia oikaisuja. Pörssiyhtiöiltä vaadittu IFRS-normisto koostuu kolmesta

osasta, joita ovat taloudellisen raportoinnin käsitteellinen viitekehys, tilinpäätösstandardit ja tulkintaohjeet. Teoreettinen viitekehys sisältää periaatteet, joissa on määritelty tilinpäätöksen laatiminen ja esittäminen. Tilinpäätösstandardeja on puolestaan IAS-standardit, joita on voimassa 25 kappaletta ja IFRS-standardit, joita on voimassa vuonna 2020 16 kappaletta. Tulkintaohjeita antaa IFRS IC eli Interpretations Committee. (Kallunki 2022, 25–26.)

Uusin IFRS-standardi on IFRS 16 Vuokrasopimukset-standardi, joka on ollut voimassa vuoden 2019 alusta. Standardissa keskeistä on se, että vuokralle ottajat kirjaavat jatkossa kaikki sopimuksensa (pois lukien alle vuoden mittaiset arvoltaan alle 5000 USD:n sopimukset) taseeseen vuoden alusta alkaen. Standardin voimaantulo vaikuttaa merkittävästi vuokralle ottajan tuloslaskelmaan ja taseeseen. Esimerkiksi taseeseen aktivoitua omaisuuserästä kirjataan poistot ja tuloslaskelman näkökulmasta vuokrasopimuksen sopimusvelasta aiheutuvat korkokulut kirjataan rahoituskuluihin. (Korkiakoski 2019.)

Tutkimuskohteena olevan PunaMusta Media Oyj:n lukuihin standardi on vaikuttanut siten, että konserni on kirjannut noin 4,7 miljoonaa uusia omaisuuseriä vuokraoikeuksista ja niiden leasingvelan 2019 alussa. Standardin käyttöönotto heikensi vuoden 2019 liikevoittoa 0,1 miljoonaa euroa. Standardin voimaantuloilla ei ollut merkittävää vaikutusta yhtiön liikevoittoon vuonna 2019. (PunaMusta Media 2020, 47.)

2.3 Tunnuslukuanalyysi

2.3.1 Kannattavuus

Kannattavuuden mittaaminen on mahdollista absoluuttisesti ja suhteellisesti. Absoluuttinen kannattavuus saadaan selville, kun vähennetään liiketoiminnan tuotoista kulut eli saadaan selville voitto. Suhteellinen kannattavuus antaa informaation siitä, miten yritys on tehnyt voittoa siihen sijoitetuttuun pääomaan nähden. (Yritystutkimus 2017, 63.) Suhteellisella kannattavuudella eliminoidaan rahamääräiset erot ja muutokset eri aikakausien välillä. Eliminoinnin avulla

saadaan luotua eri kokoluokan yritykset vertailukelpoisiksi keskenään. (Salmi 2020, 155.)

Myyntikate

Myyntikatteella kuvataan yrityksen tuoteryhmäkohtaista kannattavuutta. Tunnusluku on yleisesti laskettu tunnusluku tukku- ja vähittäiskaupassa, kun taas tuotannollisen yrityksen tilinpäätöstiedoista lukua ei voida laskea, koska tuloslaskelmassa ei erotella kuluja muuttuviin- ja kiinteisiin kuluihin. Myyntikatteelle ei ole olemassa yleistä arvosteluasteikkoa, vaan sen taso riippuu yrityksen kiinteiden kulujen, investointien, käyttöpääoman ja rahoituskulujen rahoitustarpeesta. Alhaisempi myyntikate verrattuna kilpailijoihin voi kertoa hinnoitteluvoinman heikkoudesta. Toisaalta matala katetaso voi olla kilpailukeino suurempien volyymien hankkimiseksi. (Alma Talent 2022a.)

Myyntikate saadaan laskettua, kun vähennetään myyntituotoista muuttuvat kustannukset. Katetuottovaade muodostuu siitä, että myyntituotot kattavat kaikki kiinteät kustannukset sekä halutun voiton. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2018, 152.)

Myyntikate-% saadaan selville seuraavan kaavan 1 avulla:

$$\text{Myyntikate} - \% = \frac{\text{Myyntikate}}{\text{Liikevaiht}} * 100 \quad (1)$$

(Yritystutkimus 2017, 63).

Käyttökate

Käyttökate oikaistulle tuloslaskelmalle saadaan lisäämällä liiketulokseen tuloslaskelmassa olevat poistot ja arvonalennukset. Käyttökate-% kertoo yrityksen liiketoiminnan tuloksen ennen poistoja ja rahoituseriä. Käyttökateprosenttien vertailu on olennaista samalla toimialalla toimivien yritysten kesken. Käyttökateprosentin vertailukelpoisuutta samalla toimialalla toimivien yritysten kesken

heikentää tuotantovälineiden omistaminen tai vuokralle ottaminen. (Yritystutkimus 2017, 63–64.)

Käyttökateprosentille ei ole olemassa yleispätevää viitearvoa. Käyttökatteen riittävyttä arvioitaessa otetaan huomioon muun muassa aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden poistovaatimukset. Useimmissa tapauksissa eri toimialojen käyttökateprosentit ovat seuraavissa vaihteluväleissä:

<i>teollisuus</i>	5–20 %
<i>kauppa</i>	2–10 %
<i>palvelu</i>	5–15 %

Käyttökate-%:n kaava (2):

$$\text{Käyttökate} - \% = \frac{\text{Käyttökate}}{\text{Liiketoiminnan tuotot yhteensä}} * 100 \quad (2)$$

(Yritystutkimus 2017, 64–65.)

Liiketulos

Liiketuloksella saadaan selville yrityksen varsinaisen liiketoiminnan tuottojen määrä ennen rahoituseriä ja veroja (Yritystutkimus 2017, 64). Tunnuslukua voi hyödyntää yrityksen kehityksen tai saman toimialan yritysten vertailuun. Liiketalosprosentin kaava numero 3 on seuraavanlainen:

$$\text{Liiketulos} - \% = \frac{\text{Liiketulos}}{\text{Liikevaihto}} * 100 \quad (3)$$

Liiketulosprosentti soveltuu yritysten operatiivisen kannattavuuden vertailuun. Liiketuloksen tulee kattaa muun muassa yrityksen rahoituskulut ja verot. Negatiivinen liiketalosprosentti kertoo organisaation liiketoiminnan operatiivisista ongelmista. (Alma Talent 2022b.)

Luvun viitearvot ovat seuraavanlaiset:

yli 10 %	<i>hyvä</i>
5–10 %	<i>tyydyttävä</i>
alle 5 %	<i>heikko</i>

(Netvisor 2022).

Nettotulos

Nettotuloksella kuvataan yrityksen varsinaisen toiminnan tulosta. Käytännössä se on yrityksen omistajien osuus tilikauden tuloksesta ja sen pohjalta tehdään voitonjakopäätökset. Nettotuloksen vaadittavan vähimmäistason muodostavat yrityksen voitonjakotavoitteet. Nettotuoton tason arvioinnissa kannattaa tarkastella yrityksen oman pääoman tuottoa. Nettotulos toimii vertailuvälineenä, kun verrataan eri toimialojen yrityksiä keskenään. Nettotulosprosentin kaava saadaan selville kaava 4 avulla:

$$\text{Nettotulos} - \% = \frac{\text{nettotulos}}{\text{liikevaihto}} * 100 \quad (4)$$

(Alma Talent 2022c.)

Sijoitetun pääoman tuotto prosentti

Sijoitetun pääoman tuotto prosentti mittaa yrityksen suhteellista kannattavuutta. Omistajat tai rahoittajat ovat sijoittaneet yritykseen pääomaa saadakseen osinkoja tai korkoja. Tunnusluku mittaa siis pääomalle saatavaa tuottoa. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2018.) Erilaisten pääomien sijoittajat omaavat erilaiset vaatimukset tuotolle, mutta vähimmäistuottona on korko, joka maksetaan vieraalle pääomalle. Tunnusluvun kehityksen arviointiin voivat vaikuttaa monet tekijät, esimerkiksi investoinnit, jotka ovat sitoneet pääomia, eivätkä ole tuottaneet tuloa tilikauden aikana. Viitteelliset ohjearvot ovat seuraavanlaiset:

<i>Erinomainen</i>	yli 15 %
<i>Hyvä</i>	10–15 %
<i>Tyydyttävä</i>	6–10 %
<i>Välttävä</i>	3–6 %
<i>Heikko</i>	alle 3 %

(Alma Talent 2022d.)

Kaava 5 sijoitetulle pääoman tuottoosentille:

(5)

$$\text{Sijoitetun pääoman tuotto} - \% = \frac{\text{Nettotulos+rahoituskulut+verot(12kk)}}{\text{Sijoitettu pääoma keskimäärin tilikaudella}}$$

Sijoitettu pääoma keskimäärin tilikaudella saadaan laskemalla tilikauden alun ja lopun pääomat yhteen ja jaetaan summa kahdella. (Yritystutkimus 2017, 67–68.)

Oman pääoman tuottoosentti

Oman pääoman tuotolla mitataan organisaation kykyä tehdä tuottoa sen omistajilta saaduille pääomille. Oman pääoman tuottoosenttia verrataan omistajien asettamiin tuottovaatimuksiin. (Niskanen & Niskanen 2003, 116.) Oman pääoman sijoitukset ovat luonteeltaan riskisiä, tuoton tulisi aina nousta markkinoilta saatavan riskittömän sijoituksen, kuten joukkovelkakirjalainojen tuottoa korkeammaksi. Oman pääoman ehtoinen sijoitus sijoitetaan riskialttiiseen yritystoimintaan, joten riskittömään tuottoon on hyvä lisätä riskilisiä, joka kuvaa riskin määrää. Mitä enemmän yritystoiminnassa on riskitekijöitä, sitä suurempi tulisi olla riskilisiä ja oman pääoman tuottoaste. Luvun kehityksen arviointi voi olla haastavaa erityisesti suurien investointien takia, koska ne ovat sitoneet pääomia eivätkä ole ehtineet tuottaa tuloa yritykselle. Viitearvot tunnusluvulle ovat:

<i>Erinomainen</i>	yli 20 %
<i>Hyvä</i>	15-20 %
<i>Tyydyttävä</i>	10-15 %
<i>Välttävä</i>	5-10 %
<i>Heikko</i>	alle 5 %

(Alma Talent 2022e.)

Oman pääoman tuotto-%n kaava 6:

$$\text{Oman pääoman tuotto} - \% = \frac{\text{tilikauden voitto €}}{\text{oman pääoman keskiarvo €}} \quad (6)$$

Oman pääoman keskiarvo lasketaan vuoden alun ja lopun oman pääoman saldoista ja jaetaan kahdella (Vilkkumaa 2010, 46).

2.3.2 Kasvu

Kasvua pidetään liiketoiminnan menestymisen mittarina. Lisäarvon luominen onnistuu vain kasvavilta organisaatioilta. Kasvua on monenlaista ja aina voimakkaalla kasvulla ei saada aikaan arvoa. Kasvua voidaan tehdä epäorgaanisesti eli yrityskauppojen avulla saavutettavalla kasvulla ja orgaanisesti eli yrityksen sisäisen kasvun avulla. Epäorgaanisesta kasvusta on tehty lukuisia tutkimuksia ja käytännön havaintoja. Niissä korostuvat erityisesti se, että liikkeenjohto kasvattaa yritystään suuremmaksi yrityskauppojen avulla, mutta tuhoaa samalla yrityksen omistaja-arvoa. Esimerkiksi kansainvälisten yrityskauppojen tekeminen sitoo ennakoitua pahemmin yrityksen pääomia pitkällä aikavälillä, esimerkiksi integrointihaasteiden takia. (Kallunki 2022, 112–113.)

Arvoa luovaa kasvua tarkastellaan yritykseen sitoutuneen pääoman määrän, tuoton ja kustannuksen avulla. Arvoa tuottava kasvu on kyseessä, kun kasvuun tarvittava sitoutuneen pääoman lisäys tuottaa enemmän kuin sen rahoittamisesta aiheutuu kuluja. Kasvun rahoittamisessa on tärkeää huomioida oman ja vieraan pääoman suhteen optimaalisuus, velalla rahoitettu kasvu voi olla suurikin rahoitusriski yritykselle. Yrityksen oman pääoman eli voittovarojen käyttäminen yrityksen kasvun rahoittamiseen luo arvoa silloin, kun yrityksellä on investointikohteita, joissa tuotto on suurempi kuin oman pääoman kustannukset. Muissa tapauksissa voittovarot jaetaan esimerkiksi osinkoina osakkeenomistajille. Yksi menestyvän yrityksen tunnusmerkeistä on sen kyky investoida tulorahoitus kannattavasti. Kasvua mittaavia tunnuslukuja ovat muun muassa liikevaihdon, taseen loppusumman ja tuloksen kasvut. Arvonluonnin tunnusluvuista merkittäviä ovat osakekohtaiset osingot ja osinkojen kasvut. (Kallunki 2022, 113–114.) Alla oleva kaava 7 kertoo liikevaihdon kasvuprosentin laskutavan:

Liikevaihdon kasvuprosentti

$$\text{Liikevaihdon kasvu} - \% = \frac{\text{Liikevaihto (12 kk)} - \text{edellinen liikevaihto (12kk)}}{\text{edellinen liikevaihto (12 kk)}} \quad (7)$$

Liikevaihdon avulla kuvataan varsinaisen liiketoiminnan myyntituottoja alennusten ja arvonnlisäverojen jälkeen

(Alma Talent 2022f).

2.3.3 Vakavaraisuus

Vakavaraisuudella tarkoitetaan yrityksen optimaalista rahoitusrakennetta. Yrityksen tulee löytää itselleen optimaalinen rahoitusrakenne, jossa ei ole liian suurta rahoitusriskiä, mutta samalla yritys hyödyntää vipuvaikusta eli vieraan pääoman käyttämistä oman pääoman tuoton kasvattajana. Pääomarakenteen valitseminen on yksi keskeisimmistä taloudellisista strategisista päätöksistä, jonka yritys tekee. Pääomarakenteesta käytetään myös nimitystä

vakavaraisuus. (Kallunki 2022, 116.) Vakavaraisuutta voidaan tarkastella sekä staattisilla rahoitusrakenteen että dynaamisilla rahoituksen riittävyyden mittareilla (Alma Talent 2022g).

Omavaraisuusaste

Omavaraisuusaste kuvaa yrityksen oman pääoman ehtoisen rahoituksen suuruutta suhteessa vieraan pääoman määrään. Vakavaraisuuden lisäksi tunnusluvulla saadaan selville yrityksen tappionsietokyky ja kyky selviytyä sen pitkän ajan taloudellisista sitoumuksista. Mitä suurempi omavaraisuusaste on, sitä enemmän yrityksellä on liikkumavaraa ja kestää kovempaa kilpailua. Hyvä omavaraisuusaste mahdollistaa myös yritykselle paremman tappionsietokyvyn. Omavaraisuusasteen kaava ja viitearvot muodostuvat seuraavasti:

$$\text{Omavaraisuusaste} - \% = \frac{\text{Omat varat}}{\text{Oikaistun taseen loppusumma} - \text{tehtyyn työhön perustuvat ennakkomaksut}} \quad (8)$$

<i>yli</i> 50 %	Erinomainen
35 – 50%	Hyvä
25 – 35%	Tyydyttävä
15 – 25 %	Välttävä
<i>alle</i> 15 %	Heikko

(Alma Talent 2022h.)

Nettovelkaantumisaste

Nettovelkaantuneisuuden tunnusluvulla saadaan selville yrityksen velkaantuneisuus. Nettovelkaantumisaste kertoo omistajien sijoittamien omien pääomien ja rahoittajien lainaaman korollisen velan suhteen. Mitä suurempi yrityksen velkaantuneisuusaste, sitä pienemmät mahdollisuudet yrityksellä on luoda kasvua ja kilpailla markkinoilla kovassa kilpailutilanteessa. Lisäksi rahoittajilta voi olla vaikea saada lisälainaa. Tunnusluvun ollessa 100, rahoitustilanne on

tasapainossa ja jos tunnusluvun arvo muodostuu negatiiviseksi, yrityksellä ei ole nettovelkaa tai yritys on kykenevä maksamaan velat takaisin kassavarainoista. Tunnusluku sopii eri toimialojen yritysten välisen vertailun mittariksi.

Nettovelkaantumisaste lasketaan kaavalla 9:

$$\text{Nettovelkaantumisaste} - \% = \frac{(\text{Korolliset velat} - \text{likvidit rahavarat})}{\text{Omat varat}} * 100 \quad (9)$$

Tunnusluku voidaan laskea myös siten, että likvidejä rahavaroja ei vähennetä korollisista veloista, tunnusluvun kanssa käytetään termiä "Gearing"

Ohjearvot tunnusluvun tulkintaan:

<i>Erinomainen</i>	alle 10 %
<i>Hyvä</i>	10–60 %
<i>Tyydyttävä</i>	60–120 %
<i>Välttävä</i>	120–200 %
<i>Heikko</i>	yli 200 %

(Alma Talent 2022i.)

Velan hoitokyky

$$\text{Velan hoitokyky} = \frac{\text{Oikaistun taseen korolliset velat} - \text{ääomallainat}}{\text{Käyttökate (12 kk)}} \quad (10)$$

Velan hoitokyky kuvaa teoreettisen vuosien määrän lainojen takaisinmaksuun. Lainan takaisinmaksussa on kaavassa 10 lainan lyhentämisen keinona koko käyttökate. Tunnusluvulla arvioidaan yrityksen pääomarakennetta. Velan hoitokykyyn ei ole ohjearvoja, tavoiteltava velan hoitokyky on yrityskohtaista. (Yritystutkimus 2017, 76.) Tässä opinnäytetyössä tutkimuskohteena oleva PunaMusta

Oyj on asettanut taloudelliseksi tavoitteekseen strategiajaksollaan vakavaraisuuden osalta velan hoitokyvyn alle 2,5 (PunaMusta Media 2022a).

2.3.4 Maksuvalmius

Maksuvalmiudella eli likviditeetillä tarkoitetaan yrityksen kykyä selviytyä jatkuvasti siihen kohdistuvista maksuvelvoitteistaan. Maksuvalmius mittaa nimenomaan rahoituksen riittävyyttä lyhyellä ajanjaksolla. Yrityksen likviditeetti on riittävä silloin, kun se kykenee maksamaan sille kuuluvat maksuvelvoitteensa kassareserveillään ja nopeasti rahaksi muutettavalla omaisuudella. Yrityksellä voi olla tilanne, että sille muodostuu ylikviditeettiä. Ylikviditeetti laskee pääoman tuottoa, heikosti tuottavien lyhytaikaisten sijoitusten takia. Edellä mainitun tilanteen välttämiseksi yrityksen tulisi tavoitella optimaalista likviditeetin tasoa, esimerkiksi ylikviditeetti sijoitetaan kannattaviin investointikohteisiin tai osinkoihin omistajille. (Kallunki 2022, 124–125.)

Likviditeetin mittaamisessa hyödynnetään tunnuslukuja, jossa yrityksen likvidit rahavarat ja muu nopeasti rahaksi muutettava omaisuus suhteutetaan lyhytaikaisiin velkoihin. Kaksi yleisintä maksuvalmiuden tunnuslukua ovat quick ratio ja current ratio. Edellä mainitut tunnusluvut kuvaavat, kuinka suuren osan yritys pystyisi kattamaan lyhytaikaisista veloistaan, jos sen toiminta lopetettaisiin tilinpäätöshetkellä. Tunnuslukujen tulkintaan liittyy myös ongelmia, koska ne ovat vain tilinpäätöspäivän likviditeetin mittareita, eivätkä koko tilikauden. (Kallunki 2022, 125.)

Quick ratio

Quick ratio eli happotesti mittaa yrityksen mahdollisuutta selviytyä sen lyhytaikaisista maksusitoumuksistaan pelkän rahoitusomaisuuden avulla. Vaihto-omaisuutta ei siis lasketa tunnuslukuun mukaan, koska sen arvo on liian spekulatiivinen likvidointitilanteessa. Rahoitusomaisuus muodostuu lyhytaikaisista myyntisaamisista, rahoista ja rahoitusarvopapereista. Luvun suositusarvona on vähintään yksi, jolloin rahoitusomaisuus kattaa kaikki lyhytaikaiset velat. Luvun

tulkinnan yhteydessä tulkitaan myös yrityksen pääomarakennetta, alan keskimääräisiä maksuaikoja ja tunnusluvun kehitystä, sillä niiden avulla voi arvioida yrityksen lisärahoitusmahdollisuuksia. (Alma Talent 2022j.) Quick ratio laskeaan kaavan 11 avulla ja viitearvot ovat seuraavanlaiset:

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{Lyhytaikais saamiset}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma}} \quad (11)$$

<i>yli 1</i>	hyvä
0,5 – 1	tyytyttävä
<i>alle 0,5</i>	heikko

(Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2018, 134).

Current ratio

Current ratio mittaa yrityksen maksuvalmiutta pidemmällä aikavälillä aiemmin määritellyyn quick ratioon verrattuna. Pidempi aikaväli johtuu siitä, että current ratio huomioi vaihto-omaisuuden, joka on hitaammin muutettavissa likvideiksi rahavaroiksi. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2018, 135.) Luvun kehityksen rinnalla on hyvä analysoida luvun muutoksia selittäviä tekijöitä, kuten vaihto-omaisuuden kiertoaikaa sekä yrityksen pääomarakennetta. Luku on myös toimialan väliseen vertailuun sopivampi kuin quick ratio. Tunnusluvun viitteelliset arvot ja kaava ovat:

<i>Erinomainen</i>	yli 2,5
<i>Hyvä</i>	2–2,5
<i>Tyydyttävä</i>	1,5–2
<i>Välttävä</i>	1–1,5
<i>Heikko</i>	alle 1

(Alma Talent 2022k.)

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Vaihto-omaisuus} + \text{Lyhytaikaiset saamiset}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma}} \quad (12)$$

(Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2018, 135).

Nettokäyttöpääomaprosentti

Käyttöpääoman ja sen nettomäärän seuraaminen on tärkeää yrityksen kannalta, sillä liiallinen nettokäyttöpääoma sitoo turhaan yrityksen varoja ja voi johtaa jopa maksuvalmiuden ja kassavirtojen heikentymisiin. Nettokäyttöpääomaprosentilla selvitetään, kuinka paljon liikevaihdosta on sidottuna nettomääräisenä käyttöpääomaan. Nettokäyttöpääoma saadaan laskettua vähentämällä taaseen vaihtuvista vastaavista lyhytaikainen vieras pääoma. Nettokäyttöpääoma-% lasketaan seuraavasti kaavalla 13:

$$\text{Nettokäyttöpääoma \%} = \frac{\text{Vaihtuvat vastaavat} - \text{Lyhytaikainen vieras pääoma}}{\text{Liikevaihto}} \quad (13)$$

Nettokäyttöpääomaprosentille ei ole määritelty normiarvoja, mutta sitä voidaan tulkita, niin että mitä suurempi prosenttimääräinen osuus on, sitä enemmän se sitoo yrityksen resursseja. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2018, 135–136.)

2.3.5 Käyttöpääomien erien kiertoajat

Myyntisaamisten kiertoaika

Myyntisaamisten kiertoajalla mitataan perinnän tehokkuutta ja yrityksen muille antamille maksuaikojen pituutta. Tunnusluku kertoo, kuinka monta päivää yrityksen liikevaihto on keskimäärin myyntisaamisina, ennen kuin se saadaan asiakailta rahana kassaan. Mitä pienempi kiertoaika on kyseessä, sitä parempaa on yrityksen perintä. Samalla yritys varmistaa tulorahoituksensa riittävyden ja

hyvän likviditeetin. Tasapainoisen likviditeettitilanteen kannalta ihanteellinen tilanne on, kun yrityksen myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoajat ovat yhtä suuret. Kiertoajojen arvot eivät kuitenkaan saisi olla liian suuria, sillä niillä on likviditeettiä rasittava vaikutus. Mitä pidemmät kiertoajat, sitä enemmän pääomia sitoutuu prosesseihin. Tunnusluku on toimialakohtainen ja sen tulkinta riippuu alan maksuajoista. (Alma Talent 2022l.) Myyntisaamisten kiertoaika saadaan laskettua kaavalla 14:

$$\text{Myyntisaamisten kiertoaika} = \frac{\text{Myyntisaamiset}}{\text{Liikevaihto}/365} \quad (14)$$

(Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2018, 137).

Ostovelkojen kiertoaika

Ostovelkojen kiertoajan kaava kertoo tiedon, kuinka monta päivää yrityksellä on keskimäärin ostovelkansa maksamatta. Tunnusluku selvittää myös yrityksen saadut maksuehdot sen tavarantoimittajilta. Laskettua tunnuslukua verrataan yleisiin ostovelkojen maksuaikoihin alalla. Yrityksen maksuvalmiuden ollessa hyvällä tasolla, yritys maksaa laskunsa ajallaan ja hyödyntää sille edulliset maksuehdot ja välttää maksuviivästyksen aiheuttamat lisäkuluherät. (Vilkkumaa 2010, 54.) Toisaalta ostovelkojen suuri kiertoaika voi kertoa yrityksen maksuvaikeuksista (Alma Talent 2022m). Ostovelkojen kiertoajalla oleva kaava 15 lasketaan seuraavasti:

$$\text{Ostovelkojen kiertoaika} = \frac{\text{ostovelat } \text{€}}{\text{ostot } \text{€} + \text{ulkopuoliset palvelut } \text{€}} * 365 \quad (15)$$

(Vilkkumaa 2010, 53).

Vaihto-omaisuuden kiertoaika

Vaihto-omaisuuden kiertoajan tunnusluku kertoo yrityksen tehokkuudesta sen valmistus- ja varastotoiminnoissa. Käytännössä luku kertoo, kuinka kauan tavara on yrityksen varastossa käyttämättömänä. Tunnusluvun ollessa pieni, yritys hoitaa tehokkaasti materiaalihallintonsa ja sen pääomia sitoutuu vähemmän

vaihto-omaisuuteen ja päinvastoin. Yrityksen luonne ja toimialan luonne vaikuttavat tunnusluvun suuruuteen, esimerkiksi palveluyrityksellä ei välttämättä ole varastoitavaa ollenkaan. Vaihto-omaisuuden kiertoaika lasketaan seuraavalla kaavalla 16:

$$365 * \frac{\text{vaihto-omaisuus-vaihto-omaisuuden ennakkomaksut}}{\text{aine- tarvikekäyttö (12 kk)}} \quad (16)$$

(Taloustutka 2022.)

3 Strategia

3.1 Strategia käsitteenä

Strategia-käsitteen luonne on todella laaja-alainen ja monitahoinen ja siitä on luotu monenlaisia eri määritelmiä eri asiantuntijoiden näkökulmasta. Mika Kamensky (2020) on määritellyt strategian kolmella toisiaan tukevalla määrittelyllä. Ensimmäisessä määritelmässä strategialla tarkoitetaan organisaation kannalta olennaisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valintaa muuttuvassa toimintaympäristössä. (Kamensky 2020.)

Toisessa määritelmässä strategialla tarkoitetaan ympäristön hallintaa. Hallinta jaetaan kolmeen tasoon, joita ovat ympäristöön sopeutuminen, ympäristöön vaikuttaminen ja muokkaaminen sekä ympäristön valinta. Kolmanneksi strategia on hallinnan väline organisaation ulkoisissa- ja sisäisissä tekijöissä. Strategialla hallitaan tekijöiden välistä vuorovaikutusta. Hallinnalla pyritään saavuttamaan muun muassa yrityksen kannattavuustavoitteet. (Kamensky 2020.)

Yksi maailman tunnetuimmista strategia-asiantuntijoista on Michael Porter. Porterin mukaan strategian tarkoitus on luoda kilpailuetuja yritykselle suhteessa muihin organisaatioihin. Lisäksi strategian avulla luodaan asemointia markkinoilla ja tuotetaan arvoa. Organisaation tavoitteet liittyvät oman paikan

löytämiseen arvoketjussa ja kilpailuedun luomiseen suhteessa muihin kilpailijoihin. (Kehusmaa 2010, 13.)

Strategia on organisaatiolle paras toimintatapa menestyä organisaation valitsemassa liiketoiminnassa tulevaisuudessa. Yrityksen strategia on yksilöllinen, sille sopiva ja sen tavoitteena on luoda kilpailuetua muihin toimijoihin. Yrityksen sisällä on erilaista osaamista ja innostusta, joiden pohjalta määräytyy strategia, jolla yritetään luoda menestystä. Menestyminen voi strategiassa olla mitä tahansa, esimerkiksi organisaation halua olla markkinajohtaja. Strategiassa yrityksellä on myös vapaat kädet strategian valinnasta, kunhan se tapahtuu omien vaihtoehtojen ehdoilla. Strategian voimassaolo perustuu näkemykseen tulevastä, esimerkiksi kilpailutilanteen säilymisestä tulevaisuudessa. (Sutinen & Haapakorva 2021, 21–22.)

Strategiaa käsitteenä voidaan selventää strategia-ajattelija Henry Mintzbergin viisiosaisen jaottelun avulla, johon kuuluvat:

1. *Plan*
2. *Pattern*
3. *Position*
4. *Perspective*
5. *Ploy*

Ensimmäinen P eli Plan-sanalla tarkoitetaan strategiassa yrityksen tulevaisuuden suunnitelmaa. Pattern-sanalla taas puolestaan strategia luonnehditaan liiketoiminnaksi, jossa korostuu johdonmukaisuus, jota ei kuitenkaan aina ole ennalta suunniteltu. Position-sana korostaa taas strategian sisältävän organisaation valitseman aseman markkinoilla. Strategian kaksi viimeistä P:tä eli Perspective ja Ploy kuvaavat strategian kertovan yrityksen tulevaisuuden tilan näkemysten ja strategian olevan liiketaloudellinen juoni. (Kehusmaa 2010, 13–14.)

3.2 Strategian merkitys

Strategia on vuosisatoja vanha käsite, jota on hyödynnetty organisaatioiden johtamisessa. Sitä on käytetty oppina sodan voittamisessa vuosisatoja sitten.

Strategia käsitteenä on siis erittäin laaja-alainen ja monimerkityksellinen. Se muodostaa moninaisen kehyksen liiketoiminnan, organisaatioiden ja henkilöstön kehittämiseen ja johtamiseen. Toisaalta strategia-käsite voi saada millaisen sisällön tahansa käyttäjän kykyjen, halujen ja tarkoitusperien mukaan. Strategian luomiseen vaaditaan paljon käsitteellistä ajattelua, syvää kyvykkyyttä ymmärtää oman toimialansa tulevaisuuden tapahtumia ja hahmottaa sitä kautta uusia mahdollisuuksia, joita toimialalla syntyy. (Kamensky 2010, 13–15.)

Kaikkien yritysten olemassaolo perustuu hyödyn eli lisäarvon tuottamiseen yritysten ulkopuolisille tahoille (Lindroos & Lohivesi 2010, 17). Organisaatioilla on pyrkimys tyydyttää tarpeen omaavia ihmisiä ja yrityksiä käyttämällä liiketoiminoissaan resursseja muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategian avulla organisaatiot ovat kykeneviä parantamaan toimintaansa. Strategia on lääke, jolla voidaan huomioida oikeat asiakkaat ja tarpeet, huomata tarvittavat muutokset ajoissa ja tehostaa sisäisten resurssien kohdentamista ja käyttöä. (Kamensky 2010, 17.)

Strategian omaaminen on yrityksen elinehto, sillä sen on pystyttävä pärjäämään kilpailutilanteessa, mikä taas edellyttää kyvykkyyttä erottautua kanssakilpailijoista omien työkalujen avulla. Erottautumista muista kilpailijoista voi luoda muun muassa kilpailu-, kysyntä-, ja verkostotekijöiden avulla. Strategian olemassaolo on myös tärkeää yrityksille, jotka toimivat markkinoilla, joissa ei ole kilpailua. (Kamensky 2010, 17.)

3.3 Strategiatasot

Strategian tasoja voidaan katsoa olevan kuudella eri tasolla; omistaja-, konserni-, toimiala-, liiketoiminta-, funktio-, ja yksilöstrategioiden tasoilla. Strategiatasojen lukumäärän kasvattaminen vaikuttaa organisaation strategian luomiseen merkittävästi, sillä se vaikeuttaa yhteistä käsitystä ja näkemystä organisaation strategiasta. Korkeimman tason eli omistajastrategian laatiminen on keskeistä perheyrytyksissä ja se sisältää muun muassa periaatteet omistamisen ja osallistumisen sekä sukupolvenvaihdosten osalta. Omistajastrategia on mahdollista integroida konsernistrategiaan. (Kamensky 2010, 21.)

Toimialastrategian luominen voi tulla tarpeeseen organisaatiolle, jolla on liiketoimintaa monella eri toimialalla ja eri liiketoiminta-alueilla. Toimialastrategia sijoittuu konserni- ja liiketoimintastrategioiden väliin tässä tapauksessa. Funktiostrategia on liiketoimintastrategiaa pilkotumpi strategia ja se sisältää toimintojen strategioita, kuten esimerkiksi markkinointistrategian. Toimintojen tasolla puhutaan silloin toimintokohtaisista toimintasuunnitelmista strategian sijaan. Yksilötason strategialla tarkoitetaan enemmänkin strategioiden ja toimintasuunnitelmien pohjalta laadittua henkilökohtaista tavoite- ja toimenpideohjelmaa. (Kamensky 2010, 22.)

Konsernistrategian laatimisesta hyötyvät organisaatiot, joilla on useita liiketoiminta-alueita. Konsernistrategian merkitys korostuu organisaatorakenteen mukaan muun muassa yhtiö- ja toimialatasoilla. Konsernistrategia on vastaus organisaation olemassaoloon, sen tahtotilaan ja sen toimintatapoihin. Eli siitä on ymmärrettävissä yrityksen toiminta-ajatus, visio ja arvot sekä strategiset tavoitteet. Lisäksi konsernistrategiasta on nähtävissä organisaation bisnesalueet, markkina-asema ja tulevaisuuden asema. Yrityksen toimintojen toimimisen suunnittelu on myös osa konsernitason strategiaa. (Kamensky 2010, 23.)

Liiketoimintastrategia nivoutuu kilpailustrategian ympärille, organisaatio luo siis strategian, jolla se on kykenevä luomaan kilpailuetua omilla liiketoiminta-alueillaan. Alla olevassa kuviossa 1 on hahmotettu liiketoimintastrategian ydintä. Lähtökohtana toimii yritys, joka on olemassa ihmisten ja organisaatioiden tarpeiden tyydytystä varten. Yritys tarvitsee siihen osaamista ja resursseja. Asiakkaat taas pyrkivät oman näkökulmansa mukaisesti saamaan mahdollisimman hyvän hyöty/hinta-suhteen ja valitsevat parhaimman yrityksen, joka täyttää sen vaatimat kriteerit. Yritys taas kokee tilanteen arvo/kustannus-suhteena ja sillä pitää olla joitakin kilpailuetuja kilpailijoihinsa nähden. Liiketoimintastrategia on siis avain liiketoiminnan kolmiodraaman ratkaisemiseksi. (Kamensky 2010, 24.)

Liiketoiminnan kolmiodraama



Kuvio 1. Liiketoiminnan kolmiodraama (Mika Kamensky 2022).

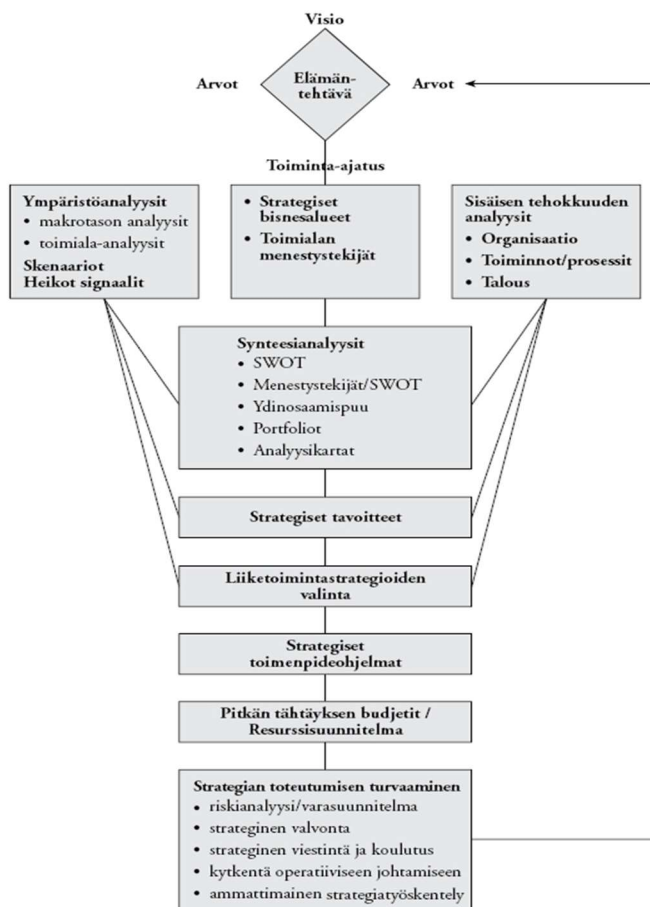
Liiketoiminnan kolmiodraama on yritykselle työkalu, jolla se voi arvioida strategian toimivuutta ja testata onko se kykenevä luomaan kilpailukykyisen strategian. Niin sanottu happotesti liiketoiminnan suhteen toteutetaan vastaamalla viiteen määriteltyyn kysymykseen, jotka liittyvät muun muassa lisäarvon tuottamiseen, resursseihin, kilpailutilanteen tunnistamiseen ja pitkäjänteiseen strategia-työhön. (Kamensky 2010, 25.)

3.4 Strategian pääkohdat

3.4.1 Strategian sisältö

Eri organisaatioilla on eroja strategioissaan muun muassa laajuuden ja sisällön suhteen. Strategialle ei ole olemassa mitään tiettyä sisältövaatimusta tai vaadittua sivumäärää, vaan organisaation mukaan strategia voi olla tiivistetty lyhyesti tai se voi olla informaatioltaan monipuolinen. Strategian sisältöön voi kuulua erilaiset analyysit, kuten markkina- ja kilpailija-analyysit, liiketoimintamalli, ympäristöstrategia ja arvot, yrityskulttuuri ja johtaminen. Lisäksi se voi sisältää positiointia eli organisaation oman aseman määrittämistä suhteessa kilpailijoihin tai asiakkaisiin. (Kehusmaa 2010, 61–63.)

Yrityksen strategiaa rakennetaan ylhäältä alaspäin, mutta käytännön työssä rakentamisessa korostuu monisuuntaisuus eli rakentamista voi tapahtua missä vaiheessa tahansa alhaalta ylöspäin vuorovaikutuksellisesti. Alla olevan kuvan mukaisesti strategian perusta on elämäntehtävä, joka rakentuu organisaation toiminta-ajatuksesta, visiosta ja arvoista. Toiminta-ajatus on vastaus yrityksen olemassaoloon ja se on voimassa koko yrityksen toiminnan ajan, ellei organisaation osa-alueilla tapahdu mitään muutoksia, jotka vaativat toiminta-ajatuksen tarkastelua. (Kamensky 2010, 55.)



Kuvio 2. Yrityksen strategian sisältö (Kamensky 2015, 23).

Visio antaa vastauksen siihen, mikä on yrityksen tahtotila tulevaisuudessa. Hyvä visio on organisaation kannalta innostava, motivoiva ja selkeä. Visio voi olla esimerkiksi se, että organisaatio haluaa olla alansa markkinajohtaja. (Kehusmaa 2010, 76–77.) Vision määrittelyssä on tärkeää jaksottaminen, sillä visio toimii tiettyjen jaksojen keston verran, jonka jälkeen sen onnistumista arvioidaan kokonaisvaltaisesti (Lindroos & Lohivesi 2010, 24). Arvot koetaan asioiksi, joita arvostetaan. Arvojen avulla saadaan kerrottua, mikä on arvokasta ja

tavoittelemisen arvoista. Organisaation arvoille ominaista on niiden pysyvyys ja niitä on yleensä vaikea muuttaa nopeasti. Jokaisella organisaatiolla on olemassa jonkunlainen arvopohja, vaikka siitä ei puhuttaisikaan. (Kehusmaa 2010, 86–87.)

3.4.2 Strateginen liiketoiminta-alue ja toimialan menestystekijät

Liiketoiminta-alue on organisaation perustaso, josta on nähtävissä yrityksen kilpailustrategia. Taso sisältää kilpailuedut, jotka ovat työkaluja toimialalla menestymiseen. Strategioita luodaan tarpeen mukaan yrityksen muille tasoille kilpailukyvyyn varmistamiseksi. Menestystekijöillä, kuten tieto-aidolla tai kyvyillä luodaan organisaation menestymisen mahdollisuudet sen omalla toimialalla. (Kamensky 2010, 56.) Toimiala koostuu muista kilpailijoista, tämän hetkisistä asiakkaista, toimittajista, sidosryhmistä, korvaavien tuotteiden uhasta sekä uusien kilpailijoiden uhasta (Kamensky 2015, 28–29).

3.4.3 Strategian eri analyysit

Strategiaprosessissa keskeisenä kivijalkana toimivat erilaiset analyysit. Strategian kannalta olennaisia analyysejä on kolme erilaista; ympäristöanalyysi, sisäisen tehokkuuden analyysi ja synteesianalyysi. (Kamensky 2015, 40.) Ulkoisessa eli ympäristöanalyysissä organisaatio arvioi liiketoimintansa kannalta tärkeitä asioita, kuten toimintaympäristön muutoksia ja markkinoiden kehittymistä. Lisäksi kartoitetaan skenaarioita ja heikkoja signaaleja eli voimakasvaikutteisia tapahtumia, jotka ovat vähemmän todennäköisiä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 30–31.)

Sisäisen tehokkuuden analyysi on avain yrityksen toiminnan ja tehokkuuden arvioimiseksi. Näkökulmina toimivat organisaatio, toiminnot ja prosessit sekä talous. (Kamensky 2010, 57.) Sisäisen tehokkuuden arvioinnin työkaluna voidaan käyttää organisaation valmiusanalyysiä, joka kartoittaa organisaation valmiudet

toimia erilaisissa tilanteissa (Lindroos & Lohivesi 2010, 40). Synteesianalyysiä hyödynnetään kokonaisymmärryksen aikaansaamiseksi. Sen elementtinä on ulkoisten ja sisäisten tekijöiden yhdistäminen, esimerkiksi SWOT-analyysi työkalulla. (Kamensky 2010, 57.)

3.4.4 Strategiset tavoitteet

Strategiset tavoitteet voivat olla sekä numeerisia että laadullisia. Numeeriset tavoitteet mielletään yksiselitteisiksi ja mitattaviksi, vaikka tietoa voi olla rajallisesti käytössä. Laadulliset tavoitteet taas viestivät paremmin strategiaa ja ohjaavat organisaatiota haluttuun suuntaan. Tavoitteiden määrälle ei ole olemassa mitään raja-arvoja, niitä ei tarvitse olla monia. (Kehusmaa 2010, 110–111.) Strategisten tavoitteiden asettamisessa tulee ottaa huomioon oikeat tavoitteet ja tavoitetasot. Oikeat tavoitteet huomioivat organisaation sidosryhmien tarpeet ja tyydyttävät niitä. Lisäksi tavoitteet ottavat huomioon kvartaalitalouden tärkeitä osialueita, kuten kannattavuuden ja kehittymisen. Strategiset tavoitteet voivat olla esimerkiksi taloudellisia tavoitteita tai sisäisen tehokkuuden tavoitteita. (Kamensky 2010, 58.)

3.5 Strategian onnistumisen mittaaminen

Yrityksen asemaa sen omalla toimialalla helpottavat selkeä strategia ja selkeät strategiset tavoitteet. Oman liiketoimintaympäristön kuvaus taas kertoo, kuinka realistisia tavoitteet ovat ja miten yritykset näkevät kilpailutilanteen toimialalla. Strategian toteutumisen seurannan kannalta on olennaista, että yrityksellä on tavoitteita, joiden toteutumisesta raportoidaan. Strategian onnistumisen arviointi on mahdollista pitkän aikavälin kehityksen perusteella. Pidemmät tunnusluku-sarjat antavat mahdollisuuden parempaan arviointiin. (Kallunki & Niemelä 2012, 107–108.)

Strategian onnistumista arvioidaan myös hallinnollisen johtamisen näkökulmasta. Siinä keskeistä on tarkastella, miten avainhenkilöt ovat sitoutettu

yrittäjien, esimerkiksi tarkastelemalla johdon palkitsemista tai osakeomistusta. Lisäksi keskeistä tässä näkökulmassa on tutkia, millainen on hallituksen ja toimitusjohtajan historia. Pieni vaihtuvuus johdossa kertoo liiketoiminnan pitkäjänteisyydestä. Yrityksen omistajaystävällisyys on myös keskeistä strategian onnistumisen arvioinnissa, esimerkiksi kuinka paljon on jaettu osinkoja tai mikä on yrityksen markkina-arvo. Strategian onnistumisen arvioinnin tärkein näkökulma on se, että miten yhtiön arvo on kehittynyt keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä. (Kallunki & Niemelä 2012, 108–109.)

3.6 Strategian toteuttamisen työkalut

Liikkeenjohdoilla on käytössään erilaisia työkaluja strategian toteuttamiseksi. Viime vuosina viitekehystä ovat luoneet MWB- ja OKR-mallit. Työkaluina ne luovat jäsentävyyttä toimintatapoihin ja auttavat operoimaan strategiaa systemaattisesti. Malleissa on jonkun verran eroja, esimerkiksi vastuunjaon suhteen. (Sutinen & Haapakorva 2021, 98–104.)

MWB-mallin lähtökohtana toimivat taistelut (battles) tai projektit, jotka yrityksen on pakko voittaa (must win) sen elinvoimaisuuden näkökulmasta. Taistelussa on myös toisia osapuolia eli kilpailijoita. Työkaluna sen vahvuutena on sen suoraviivaisuus, strategiasta on yksinkertaista tunnistaa MWB:t ja saada kirjattua käyttöön. Laadukkaalla MWB:lla on viisi ominaisuutta, joita ovat:

1. Aidosti muutosvoimainen
2. Markkinaan suuntautuva
3. Inspiroiva
4. Tarkkarajainen ja konkreettinen
5. Voitettavissa

Aidosti muutosvoimainen tarkoittaa tapahtumaa, joka on muokannut yrityksen toimintamalleja ja rakenteita. Se osoittaa organisaatiosta, millaisen muutoksen yritys on tehnyt ja miksi se on tehty. Markkinaan suuntautuva MWB puolestaan tuottaa viime kädessä asiakkaalle arvoa. Inspiroiva MWB on luonteeltaan innostava ja merkityksellinen. Sen merkityksellisyys motivoi organisaation

henkilöstöä ja saa aikaan kilvoittelua tavoitteeseen pääsemiseksi. (Sutinen & Haapakorva 2021, 98–100.)

Neljännessä eli tarkkarajaisessa ja konkreettisesti ominaisuudessa ollaan sidoksissa markkinatilanteeseen, organisaatioon ja sen työhön. Tarkkarajaisuus näkyy myös tavoitteen kestossa, tavoite voi olla pidempi kuin yksi tilikausi. Viides ominaisuus eli voittaminen taas tiivistää sen, että organisaatiossa uskotaan toimenpiteen tekemisen jälkeen mahdollisuuteen voittaa. (Sutinen & Haapakorva 2021, 100.)

OKR-malli on työkalu yrityksille, joiden toimintaympäristössä tapahtuu nopeita muutoksia ja informaation leviäminen on runsasta. Mallissa tärkeä tekeminen saadaan jäsennettyä tavoitteelliseksi ja mitattavaksi. OKR-mallilla saadaan parannettua yrityksen jatkuvan oppimisen ja parantamisen toimintatapoja. OKR-mallissa korostuu myös henkilöstön vastuunkanto. Strategiasta saadaan täten työkalun avulla henkilöstön arkeen vaikuttava tekijä. (Sutinen & Haapakorva 2021, 104.)

OKR-mallin objectives tarkoittaa tavoitteita, jotka ovat kvalitatiivisia sekä inspiroivia. Key results taas tarkoittaa kvantitatiivisia avaintuloksia, jotka kertovat toisuuden siitä, onko tavoitteisiin päästy vai ei. Tavoitteet ovat luonteeltaan pitkäkestoisia, niitä on korkeintaan viisi ja niissä korostuvat sidonnaisuus ajankohtaan ja päämääräkeskeisyys. Avaintulokset ovat yleensä kvartaalin pituisia ja niitä on yhtä tavoitetta kohti korkeintaan viisi kappaletta. Avaintuloksien laadun takaamiseksi voidaan käyttää SMART-kaavaa (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). Siinä arvioidaan avaintulosten tarkkarajaisuutta, mitattavuutta, saavutettavissa olevuutta, merkityksellisyyttä ja aikaan sidonnaisuutta. (Sutinen & Haapakorva 2021, 104–106.)

4 PunaMusta Media Oyj strategisesta näkökulmasta

4.1 PunaMusta Media Oyj yleisesti

PunaMusta Media-konserni on suomalainen media-, näkyvyys- ja painoliiketoiminnan yritys. Konsernin emoyhtiö PunaMusta Media Oyj tarjoaa tytäryhtiöilleen muun muassa hallintopalveluita ja harjoittaa arvopaperikauppaa. (PunaMusta Media 2022, 44.) Konsernin palveluksessa on noin 630 työntekijää ja yrityksen strategian ydin muodostuu asiakkaan menestymisen mahdollistamisesta vastuullisella liiketoiminnalla. PunaMusta Media Oyj:n liiketoiminnot jakautuvat medialiiketoimintaan sekä näkyvyys- ja painoliiketoimintaan. Mediakonserni kuuluu laajemmassa mittakaavassa Laakkonen yhtiöihin, joihin kuuluu muun muassa Kauppahuone Laakkonen Oy. Konsernin liikevaihto on ollut vuonna 2021 106 miljoonaa euroa. (PunaMusta Media 2022b.)

Medialiiketoimintaan kuuluu Sanomalehti Karjalainen Oy, joka kustantaa maakuntamedia Karjalaista. Lisäksi siihen kuuluvat PunaMusta Paikallismediat Oy, joka kustantaa kuutta eri paikallislehteä sekä kaupunkilehti Karjalan Heiliä kustantava Karelia Viestintä Oy. Medialiiketoiminnan täydentää radiokanava Radio Rex, joka on osa Sanomalehti Karjalainen Oy:tä. Medialiiketoiminnan kivijalan muodostavat laadukkuus, luotettava journalismi sekä paikallisuus. Uutisoinnissa on keskitytty globaaleihin ja paikallisen alueen asioihin, paikallisiin ihmisiin ja heidän tarinoihinsa sekä vahvaan läsnäoloon digitalisoituvassa mediakentässä. (PunaMusta Media 2022c.)

Näkyvyys- ja painoliiketoiminnan tuote- ja palvelutarjontaan kuuluvat markkinoinnin kokonaisratkaisut, jotka käsittävät muun muassa lehtien sekä mainospainotuotteiden ja viestinnän materiaalien painattamiset, brändinhallinnan ratkaisut sekä digitaalisen näkyvyyden palvelutarjonnat. Näkyvyys- ja painoliiketoimintaan kuuluvat PunaMusta Oy, PunaMusta Coloro Oy, Gredi Oy, RockOn Oy ja PunaMusta Profilight Oy. Liiketoiminta-alueen kivijalkoina toimivat vastuullisuus ja ympäristö. Edellä mainittuja asioita toteutetaan tarjoamalla asiakkaille ympäristöystävällisiä hiilineutraaleja painotuotteita. (PunaMusta Media 2023.)

PunaMusta Media Oyj:n strategian ytimessä on asiakkaan menestymisen mahdollistaminen vastuullisella liiketoiminnalla. Yhtiön nykyinen strategia on otettu käyttöön vuoden 2021 maaliskuussa ja se on voimassa vuoden 2023 loppuun asti. Strategiassa on kolme keskeistä tavoitekokonaisuutta, joihin kuuluvat organisaation kannalta keskeiset voitot, strategiset päätavoitteet sekä taloudelliset

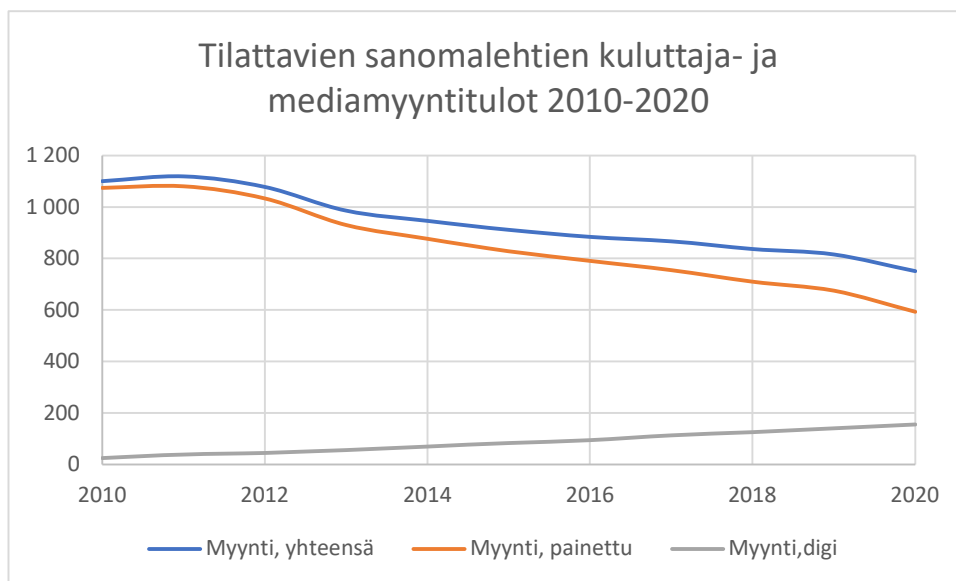
tavoitteet. Keskeisiä voittoja on määritelty viisi kappaletta ja sekä taloudellisia että strategisia tavoitteita on laadittu kolme kappaletta. (PunaMusta Media 2022a.) PunaMusta Media Oyj:n strategiaan perehdytään syvällisemmin tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa.

4.2 Ulkoinen analyysi

4.2.1 Mediamarkkina

Suomessa ilmestyy vuosittain noin 250 sanoma- ja kaupunkilehteä (Uutismedian liitto 2022a). Tilastokeskuksen mukaan (2021) päivälehtien ja muiden sanomalehtien osuus joukkoviestintämarkkinoista on ollut vuonna 2020 noin 18 %, 797 miljoonaa euroa (Tilastokeskus 2021a). Mediamarkkina on ollut 2010-luvulla muutoksen kourissa muun muassa megatrendien takia. Suomalaiselle mediamarkkinalle tyypillistä on sen keskittyneisyys; yhä useammat sanomalehdet ovat siirtyneet yrityskauppojen myötä muutaman suuren mediakonsernin omistukseen. Esimerkiksi Keski-suomalainen Oyj:n omistuksessa oli lukuisten yrityskauppojen myötä 49 eri sanomalehteä vuonna 2021 (Hellman 2021).

Alla sijaitseva kuvio 3 esittää tilattavien sanomalehtien kuluttaja- ja mediamyyntitulojen kehitystä vuosina 2010–2020. Tilattavien sanomalehtien kuluttaja- ja mediamyyntitulot ovat laskeneet trendinä tasaisesti vuodesta 2011 vuoteen 2020. Pientä nousua on ollut vuosien 2010 ja 2011 välillä, mutta sen jälkeen kasvua ei ole tullut. Samanlaista trendiä noudattaa myös painettujen tuotteiden myynti. Digitaalisen myynnin kehityskäyrä on ollut täysin päinvastainen verrattuna painettujen tuotteiden myyntiin. Digitaalinen myynti on noussut tasaisesti trendinä vuosina 2010–2020. Painetun ja digitaalisen myynnin kehitykselle voidaan ajatella olevan monia taloudellisia, poliittisia ja sosiaalisia syitä.



Kuvio 3 . Tilattavien sanomalehtien kuluttaja- ja mediamyyntitulot vuosina 2010–2020 (Mukailten Uutismedian liitto 2022b).

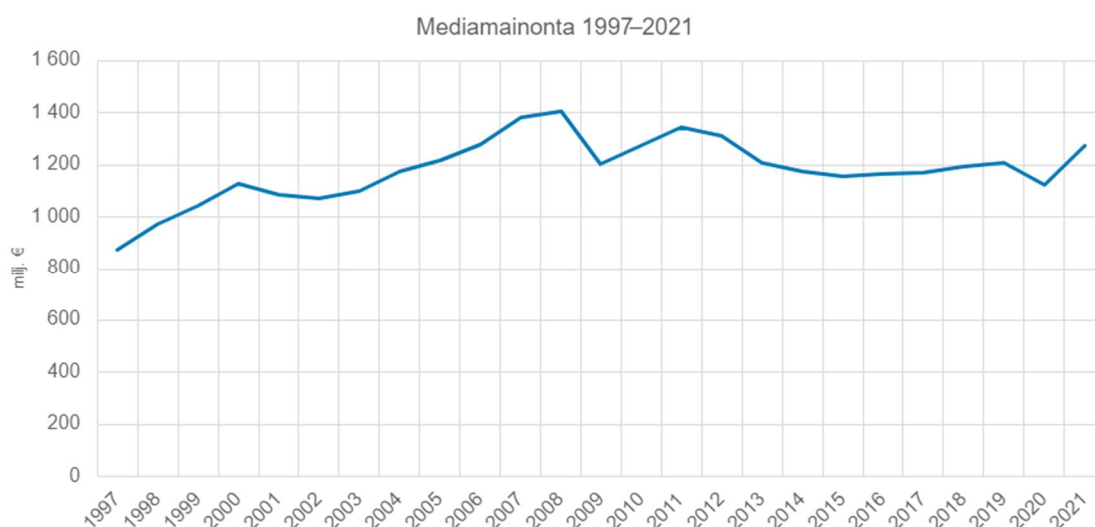
Mediankäyttäjien kulutustottumukset ovat muuttuneet merkittävästi ja digitaaliset jakelukanavat ovat vaikuttaneet perinteisten sanoma- ja aikakauslehtien vaikiintuneeseen asemaan. Mediankäyttäjien kulutustottumuksien muuttuminen näkyy muun muassa median käyttämisessä ja erityisesti siinä, että sitä käytetään lyhyemmissä jaksoissa. Mediamainonnasta taas on tullut kansainvälisempää ja sillä on monia erilaisia kanavia. Esimerkiksi Google ja Facebook ovat tulleet kilpaileviksi yhtiöiksi mediayhtiöiden kanssa mainosmarkkinoilla. (Seemer, Halonen & Passi 2016, 2–6.)

4.2.2 Markkinan tapahtumat, kilpailijat ja trendit

Perinteisten sanomalehtien murrokseen ovat vaikuttaneet monet eri muuttujat, kuten ekonomiset ja lainsäädännölliset tekijät. Vuonna 2013 Suomessa tuli voimaan laki lehtitilausten sisällyttämisestä arvonlisäverovelvollisiin tuotteisiin, ja se itsessään oli negatiivinen tekijä sanomalehtien levikin kasvun kehityksen kannalta. Lisäksi sanomalehtien markkinoita ovat vaikeuttaneet laajat jakeluhaasteet, esimerkiksi vuonna 2013 Itella Posti Oyj irtisanoi useimpien mediatalojen lehtien jakelusopimukset päättymään seuraavan vuoden aikana. Pitkittyneellä taantumalla on ollut myös osansa levikin laskuun. (Pohjois-Karjalan

Kirjapaino 2014, 10.) Vuonna 2014 Itella puolestaan ilmoitti jakeluhintojensa hintojenkorotuksista (Pohjois-Karjalan Kirjapaino 2015, 10). Jakeluhintojen kustannukset ovat jatkaneet kasvuun, ja vuonna 2020 fyysisen jakelun kustannus on ollut jopa 30 % päivälehtien kustannusrakenteesta (Uutismedian liitto 2022b).

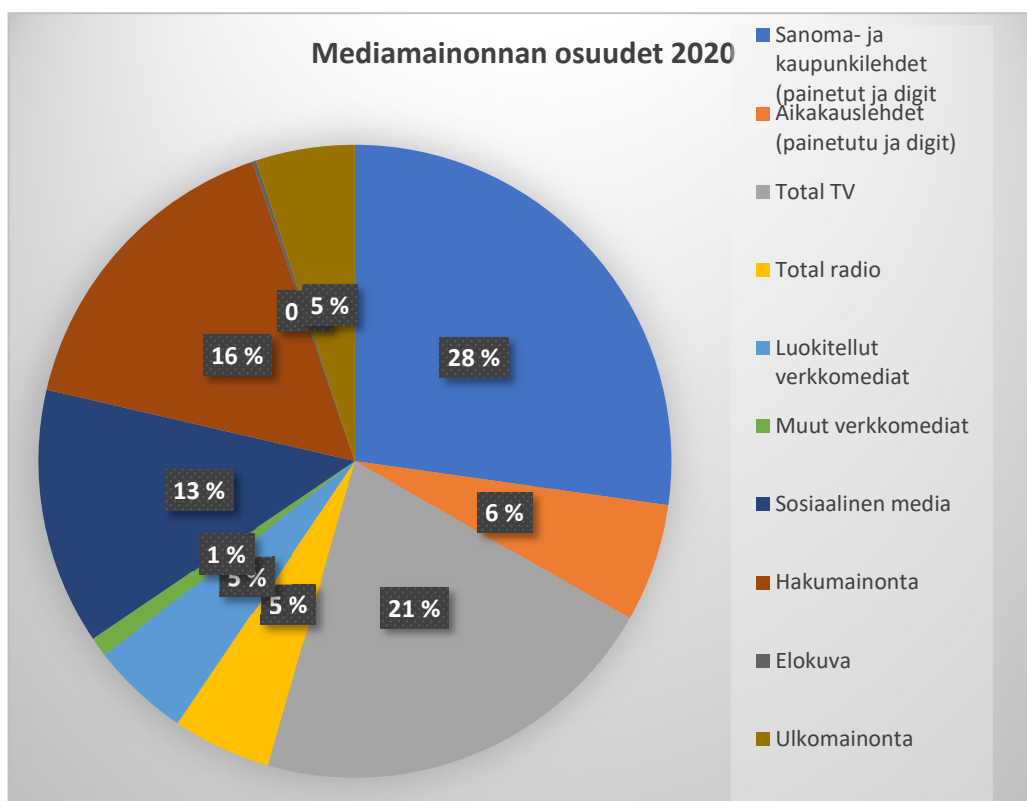
Suomen Postilakia aiotaan muuttaa vuoden 2023 alusta siten, että postia jaetaan ja kerätään kolmena päivänä viikossa. Postilain muutos sisältää myös kohdan määräaikaisesta jakelutuesta, joka tulisi kohdistumaan sanomalehtien viisi-päiväiseen jakeluun harvaan asutuilla alueilla. Postilakiin tuleva muutos on 1- ja 2-päiväisten paikallislehtien ja kaupunkilehtien näkökulmasta epätasa-arvoinen, sillä se heikentää lehtien jakelua. Juridisten muutosten lisäksi paikallis- ja kaupunkilehtien asemaa heikentää postin vuoden 2023 kolmijakoinen aluehinnoittelumalli ja vuoropäiväjakelu. Monet paikallislehdet luokitellaan kuuluvaksi hinnoittelussa kalleimman alueen piiriin. Vuoropäiväjakelu voi taas viivästyttää paikallislehden ilmestymistä joillakin päivillä. (Etelä-Karjalan Liitto 2022.) Lainsäädännölliset muutokset tuovat myös PunaMusta Paikallismediat Oy:lle haasteita. Voidaan ajatella, että paikallislehtien saapuminen muutamia päiviä myöhässä vaikeuttaa konsernin asiakaslähtöistä toimintaa ja heikentää asiakastyytyväisyyttä. Alla oleva kuvio 4 havainnollistaa mediamainonnan kehitystä Suomessa vuosina 1997-2021.



Kuvio 4. Mediamainonta Suomessa vuosina 1997–2021 (Tilastokeskus 2021b).

Suomalaisten lehtitalojen tärkeimmät tulovirrat tulevat sanomalehtien tilaus- ja ilmoitustuotoista. Mediamarkkinan murros on nähtävissä kuviossa 4, joka havainnollistaa mediamainonnan kehitystä. Kansantaloudellinen positiivinen kehitys ei ole vaikuttanut mediamarkkinan kasvuun, mutta kansantaloudelliset kriisit ovat selvästi heikentäneet markkinaa. Kuviosta 4 on havaittavissa selkeitä laskusuhdanteita varsinkin vuosina 2008 ja 2020. Vuonna 2008 syntyi globaali finanssikriisi, jonka vaikutuksesta kansainvälinen reaalityous ajautui taantumaaan (Pekkarinen & Sinko 2011, 7). Vuoden 2020 lasku johtuu pitkälti vuonna 2019 puhjennesta koronaepidemiasta, jolla oli Suomessa negatiivinen vaikutus yksityisen kulutuksen kehitykseen vuonna 2020 (Tilastokeskus 2021c). Vuosien 2020-2021 aikana mediamainonta on pitkäaikaisen laskutrendin jälkeen lähtenyt kasvuun.

Mediamainonnan kanavien rakenteet ovat muuttuneet. Sanomalehden suosio mainonnan välineenä on laskenut tasaisesti 2010-luvulla ja esimerkiksi vuonna 2018 sanomalehti- ja kaupunkilehtien mediamainonta vähentyi 6,8 % edellisvuoteen verrattuna (Pohjois-Karjalan Kirjapaino 2019, 21). Vaikka sanomalehti on menettänyt jalansijaansa mediamainonnassa muille kanaville, se on ollut silti vuonna 2020 suurin mainosmedia Suomessa (kuvio 5) 28 % markkinaosuudella (Uutismedian liitto 2022c).



Kuvio 5. Mediamainonnan osuudet 2020 (Mukaillen Uutismedian liitto 2022c).

Sanoma- ja kaupunkilehtien lisäksi mediamainonnan suurimmat osuudet ovat jakautuneet hakumainontaan Total TV:n ja sosiaalisen median kesken. Hakumainonnalla ja sosiaalisella medialla yhteensä on ollut vuonna 2020 29 %:n osuus Suomen mediamainonnasta. Luvut kertovat mediamainonnan murroksesta. Kuvio 5 voidaan tulkita, että mediamainontaan on tullut uusia mainonnan välineitä perinteisen verkkomedian rinnalle. Hakumainonta ja sosiaalinen media ovat hyviä esimerkkejä uusista mediamainonnan työkaluista. Mediamainonnasta on tullut myös kansainvälisempää, kun Google ja Facebook ovat muodostuneet kilpailijoiksi suomalaisille mediayhtiöille (Seemer, Halonen & Passi 2016, 6).

Suomalaisen mediamarkkinan konsolidaatio eli keskittyneisyys on ilmiönä nousut pinnalle 2010-luvun Suomessa. Konsolidaatiota voidaan harjoittaa esimerkiksi ostamalla pienempiä lehtiä suuren toimijan alaisuuteen. Mediamarkkinan konsolidaatiota ovat harjoittaneet suuret mediakonsernit, kuten Sanoma Oyj ja Keski-suomalainen Oyj. Keskittyneisyyden toteuttamista on perusteltu kilpailuedun luomisella ja keinona vahvistaa mediasektoria. Suomen maakuntien

kilpailutilanteeksi on muodostunut se, että johtavilla lehtitaloilla on maakunnissa lähes täydellinen monopoli. Sanomalehdistön keskittymisen on mahdollistanut myös suomalainen lainsäädäntö, sillä se ei säätele media-alan yrityskauppoja ja fuusioita. (Hellman 2021.) Suomalaisen mediamarkkinan väitettyä keskittyneisyyttä tukee myös European University Institutun tuore tutkimus vuodelta 2021, jossa tutkimuksen aiheena on ollut median moniarvoisuuden seuranta digitaalisella aikakaudella. Suomen maaraportissa todetaan, että suomalainen media on todella keskittynyttä. (Mäntyoja & Manninen 2022, 12.) Alla oleva taulukko 1 kuvaa sitä, kuinka suuren osan mediayhtiöt ovat omistaneet kaikista Suomen sanomalehdistä vuosina 2016-2020.

Sanomalehtiyhtiö	2016	2017	2018	2019	2020
Sanoma Oyj ¹⁾	28	29	29	30	40
Keskisuomalainen	10	12	18	18	17
Alma Media Oyj ¹⁾	20	18	18	18	9
TS Yhtymä Oy	7	7	7	7	6
Kaleva Oy	4	6	6	6	5
Ilkka-Yhtymä Oyj	4	3	3	3	3
KPK Yhtiöt Oyj	2	2	2	2	3
KSF Media AB	3	2	2	2	2
PunaMusta Media Oyj	2	2	2	2	2
HSS Media AB	2	2	2	2	2

Taulukko 1. Sanomalehtiyhtiöiden prosentuaaliset osuudet sanomalehtimarkkinasta vuosina 2016–2020 (Tilastokeskus 2021b).

Selkeästi suurimmat konsolidaation toteuttajat ovat Sanoma Oyj ja Keskisuomalainen Oyj. Vuonna 2020 yhtiöiden yhteenlaskettu osuus koko markkinasta on ollut 57 prosenttia, kun vielä vuonna 2016 vastaava on ollut 38 prosenttia. Kolmanneksi suurimman osuuden omaa Alma Media Oyj. Taulukon 1 mukaisesti konserni on myynyt sanomalehtiliiketoimintaansa, sillä vuonna 2020 yhtiö myi alueellisen liiketoimintansa Sanoma Oyj:lle (Sanoma 2020). Muiden sanomalehtien markkinaosuuksien kehityskäyrä on ollut maltillisempi, esimerkiksi TS Yhtymä Oy:n ja Kaleva Oy:n, joiden osuudet eivät ole merkittävästi muuttuneet suuntaan tai toiseen. Pitkälti samanlaista trendiä noudattavat listan viisi muuta lehtitaloa. Taulukon 1 mukaan PunaMusta Medialla ei ole tapahtunut sanomalehtimarkkinoiden osuuksissaan vertailukaudella kasvua tai laskua.

Maakunnallisesta näkökulmasta katsottuna kilpailutilanteessa on havaittavissa monopolistisia piirteitä, sillä keskittymiskehityksessä Keski-suomalainen Oyj on selkeä markkinajohtaja seitsemässä eri maakunnassa. Lehtitalo omistaa muun muassa Pohjois-Savossa Savon Sanomat. Suurten päivälehtien lisäksi yhtiöllä on omistuksia alueiden monissa paikallislehdissä, joten muille kilpailijoille ei jää tilaa markkinoilla. (Hellman 2021.)

Maakunnan näkökulmaa voi käyttää myös opinnäytetyön tutkimuskohteen osalta. PunaMusta Media Oyj omistaa Pohjois-Karjalan maakunnassa alueen suurimman päivälehdet Karjalaisen ja lisäksi sillä on omistus Lieksan, Outokummun, Enon ja Kontiolahden, Parikkalan ja Rautjärven, Ilomantsin ja Nurmeksien suurimmista paikallislehdistä (PunaMusta Media 2022c). Voidaan tulkita konsernin olevan selkeä markkinajohtaja Pohjois-Karjalassa. Yleisesti ottaen mediamarkkinan alalle tuleminen kynnys on korkea, sillä markkinoilla on monopolistisia piirteitä maakunnallisesti.

Mediamarkkinan suurimpia toimijoita ovat aiemmin mainitut Sanoma Oyj, Keski-suomalainen Oyj ja Alma Media Oyj. Sanoma Oyj:n liikevaihto on ollut vuonna 2021 1 251,6 miljoonaa euroa ja näin ollen se on selvästi suurin kaikista kolmesta toimijasta (Sanoma Oyj 2022). PunaMusta Media Oyj ei kuitenkaan kilpaile sanomalehtitoiminnallaan kilpailijoita vastaan, sillä lähtökohtaisesti eri maakuntien päivälehdet ja paikallislehdet eivät kilpaile keskenään (Hellman 2021). Pohjois-Karjalan maakunnan sanomalehtimarkkinasta voidaan tehdä johtopäätös, että alueella ei ole varsinaisesti kilpailua, kun otetaan huomioon PunaMusta Median omistukset maakunnan sanomalehdistä.

Median toimialan murros on tuonut toimialalle uhan lisäksi uusia mahdollisuuksia. Esimerkiksi Karjalainen on muuttanut toimintamallejaan vuonna 2018 enemmän digitalisuutta korostavaksi. Karjalainen on panostanut digiin, esimerkiksi teettämällä erilaisia videostriimejä ja podcast-lähetystyksiä. Vuonna 2019 lehti alkoi myymään asiakkailleen Kaiku-arkistoa, joka oli silloin ainut sähköinen arkistopalvelutuote Suomen sanomalehtien markkinoilla. Myös Suomen valtio on tukenut toimialan murrosta laskemalla vuoden 2019 heinäkuussa sähköisten

lehtien arvonlisäveroa 24 prosentista 10 prosenttiin. (PunaMusta Media 2020, 20-22.) Mediamainontaan on panostettu toimialalla hankkimalla erilaisia sähköisiä ratkaisuja mainostamisen tuoteportfolioon. Pohjanmaalla toimiva media-konserni Ilkka Oyj tarjoaa asiakkailleen digitaalisia ulkonäyttöjä asiakkaidensa mainonnan tarpeisiin (Ilkka Oyj 2022a). Sanomalehti Karjalainen Oy on myös mediamyynnissään laajentanut samankaltaiseen liiketoimintaan tarjoamalla sen asiakkailleen digitaalisia mainonnan ratkaisuja diginäytön muodossa Joensuuissa (PunaMusta Media 2022, 37).

4.2.3 Graafinen markkina

Suomessa graafinen teollisuus muodostuu painamisesta ja toiminnoista, jotka palvelevat painamista. Toimialalla valmistetaan erilaisia painotuotteita, kuten sanomalehtiä, kirjoja ja aikakauslehtiä. Painaminen onnistuu myös muihin materiaaleihin, kuten muoviin ja kankaaseen. Graafisella toimialalla yhdistyvät perinteinen kirjapaino- ja nykyaikainen viestintäteollisuus. Graafisen toimialan tuotanto on vahvasti automatisoitunutta ja digitalisoitunutta. (Työmarkkinatori 2023.)

Toimiala on supistunut merkittävästi 2000-luvulla. Toimialan liikevaihto on yleisesti ollut laskussa. Vuonna 2017 alalla oli vielä 784 yritystä, kun taas vuonna 2021 niitä oli enää 645. (Graafinen Teollisuus ry 2022a.) Graafinen markkina on ollut jo vuosia murrosvaiheessa. Toimialan murroksen syiden voidaan ajatella jakautuvan taloudellisiin ja teknologisiin syihin. Taloudellisista syistä tärkeimpänä on kansantalouden kehitys. Teknologisista syistä tärkeimpänä syynä on digitalisaation hyödyntäminen painamisessa.

Kuvio 6 havainnollistaa toimialan liikevaihdon kehitystä 2010-luvun markkinassa. Painoalan liikevaihdon vuosimuutos-% on trendinä ollut vaihteleva. Liikevaihdon muutos-% on vuosina 2010-2022 trendinä sekä noussut että laskenut. Suurin liikevaihdon vuosimuutos-% on tapahtunut vuodesta 2019 vuoteen 2021, jolloin globaali koronavirusepidemia vaikeutti painotoimialan operatiivista

toimintaa (PunaMusta Media 2021, 50). Toisaalta kuvion 6 mukaan suurin liikevaihdon vuosimuutoksen kasvu on tapahtunut vuosien 2021 ja 2022 välillä.



Kuvio 6. Graafisen teollisuuden liikevaihto 2010–2022 (Graafinen Teollisuus ry 2022a).

Koronaepidemia alkoi Suomessa realisoitua vuoden 2020 alkukeväästä. Maailmanlaajuinen pandemia sai koko Suomen sulkutilaan ja useimmat yleisötapahtumat, markkinointi- ja messutapahtumat peruttiin tai siirrettiin myöhempään ajankohtaan. Yleisen graafisen alan volyymien laskun lisäksi Covid-19-pandemia vaikutti heikentävästi alan kysyntään, erityisesti PunaMusta Media Oyj:llä pienpaino- ja näkyvyyspalveluiden kysyntään. (PunaMusta Media 2021, 50.)

PunaMusta Oy:n toimitusjohtaja Jari Avellanin (2020) mukaan toimialaa vaivaa yleinen volyymien laskeminen ja alhainen hintataso (PunaMusta Media 2020, 15). Alhainen hintataso johtuu alalle muodostuneesta ylikapasiteetista, alan tarjonta on kysyntää huomattavasti suurempaa, mikä on vaikuttanut yleisen hintatason laskusuuntaan. Lisäksi sanomalehtien arvonlisäverollisuudesta

säättäminen ja tilattavien aikakauslehtien kierrättäminen Norjan kautta ovat vaikuttaneet taloudellisesti toimialaan. Toimialan tärkeä tuote sanomalehti on ollut lainsäädännön kohteena, sillä vuonna 2013 Suomessa päätettiin, että sanomalehtien kohdalla otetaan käyttöön arvonnisäverovelvollisuus. Lainsäädännön vaikutus näkyi lehtien mainostulojen kysyntää haittaavana tekijänä. Lisäksi kasvaneet jakelukustannukset haittasivat painotuotteiden kysyntää jo 2010-luvun alussa. (Pohjois-Karjalan Kirjapaino 2014, 13.)

Tilattavien aikakauslehtien kierrättämisessä Norjan kautta on ollut 2010-luvun puolivälin ilmiö graafisella alalla. Siinä keskeistä on se, että kustantajat käyttivät suomalaisia lehtiään EU-rajän toisella puolella Norjassa. Kierrättäminen Norjan kautta toteutettiin, sillä voimassa oli EU-direktiivi, jonka mukaan alle 22 euroa maksavan tavaran tuominen Suomeen oli verotonta. Kierrättämisen suhteen verottajalla ja kustantajilla olivat eroavat mielipiteet verojen välttämisen suhteen. Norjan kautta kierrättämiseen vaikutti eniten vuoden 2013 aikakauslehtien arvonnisävelvollisuus. Suomessa lehdet tulivat arvonnisävelvollisiksi, kun taas Norjassa niistä ei peritä ollenkaan veroa. Lainsäädäntöön jäi kuitenkin porsaanreikä, joka mahdollisti veron välttämisen. (Miettinen 2020.)

Digitalisuus on laskenut perinteisten kovakantisten kirjojen kysyntää. Digitalisuuden ansiosta kirjoja voi lukea sähköisenä Internetissä. Kasvava digitalisuus on myös muokannut kirjapainoalan tuotantoa, sillä teknologian ansiosta perinteisen painamisen rinnalle on tullut uusia tuotantotapoja, kuten digipainamista. (Parviainen 2019.)

4.2.4 Markkinan kilpailijat ja trendit

Graafisen alan markkinan yleinen volyymin lasku on lisännyt alan konsolidaatiota. Erityisesti opinnäytetyön tutkimuskohde PunaMusta Media Oyj on ollut yksi suurimmista alan konsolidaation toteuttajista. Esimerkiksi vuoden 2022 huhtikuussa konserni on ostanut monipuolisiin näkyvyysratkaisuihin erikoistuneen Coloro CLR Oy:n koko osakekannan. Lisäksi vuosina 2019 ja 2020

konserni hankki PixMill Group Oy:n ja Hämeen Kirjapaino Oy:n omistukset. Vuosina 2018 ja 2017 on tehty myös muutamia yrityskauppoja, esimerkiksi vuonna 2018 konserni osti Forssan Kirjapaino Oy:n koko osakekannan itselleen. Yrityskaupat vahvistivat konsernin palveluntarjontaa. (PunaMusta Media 2022d.)

Graafisen alan markkinoilla on muutamia suuria toimijoita. Esimerkiksi Grano Oy on monitoimialayhtiö, jonka palveluihin kuuluu asiakkaan myynnin, brändin ja tulosta edistävät markkinoinnin ja viestinnän ratkaisut. Yrityksellä on Suomessa 22 eri paikkakunnalla toimintaa ja sen liikevaihto on ollut vuonna 2021 101 miljoonaa euroa. (Grano 2022a.) Yhtiö on omien sanojensa mukaan markkinajohtaja graafisella alalla. (Grano 2022b). Mediakonserni Ilkka Oyj:n omistuksessa oleva I-Print Oy on tehnyt liikevaihtoa vuonna 2021 7,4 miljoonaa euroa (Finder 2022a). Kolmas kilpailija on Keski-suomalaisen omistava Lehtisepät Oy, jonka liikevaihto on ollut vuonna 2020 36,4 miljoonaa euroa (Lehtisepät 2022).

Graafisen alan trendeihin kuuluu ekologisuus. Graafinen Teollisuus ja Media-liitto sekä muut jäsenjärjestöt ovat asettaneet toimialan yrityksille tavoitteen suurien päästöjen nollaamiseen vuoteen 2030 mennessä. (Graafinen Teollisuus 2022b.) Tavoitteet heijastuvat vahvasti alan suurien toimijoiden liiketoimintaan, esimerkiksi Grano Oy on asettanut tavoitteekseen hiilineutraalin liiketoiminnan vuonna 2030 tarjoamalla asiakkailleen hiilineutraaleja tuotteita ja palveluita (Grano 2022c). PunaMusta Oy tarjoaa myös asiakkailleen hiilineutraaleja painotuotteita ja yritys tekee Alma Median kanssa yhteistyötä hiilidioksidipäästöjen vähentämiseksi (PunaMusta 2019).

Alan yritykset ovat reagoineet toimialan murrokseen hieman eri tavoin. Esimerkiksi Grano oy on vuonna 2021 julkaissut tiedotteen, jossa kerrottiin yrityksen investoivan moderniin tehtaaseen Vantaalla, jonka valmistuksessa tulee olemaan laajat monipuoliset painotuotteet. Grano ilmoitti myös laajan tuotetarjoaman kehittämisen lisäksi panostavansa voimakkaasti palveluratkaisuihin ja tulevansa sitä kautta kokonaisratkaisuja tarjoavaksi kumppaniksi. (Grano 2021.) Toisaalta myös tutkimuskohde PunaMusta Media Oyj on myös yrityskauppojen myötä saanut parannettua markkinoinnin kokonaisratkaisuja, mutta yritys on

selkeästi panostanut digitalisuuteen. Viime vuosina konserni on ostanut osaksi näkyvyys- ja liiketoimintaa kolme digitaalisen alan toimijaa, esimerkiksi vuonna 2021 osaksi konsernia hankittiin Gredi Oy, joka tarjoaa asiakkailleen digitaalista aineistohallintaa (Gredi 2022).

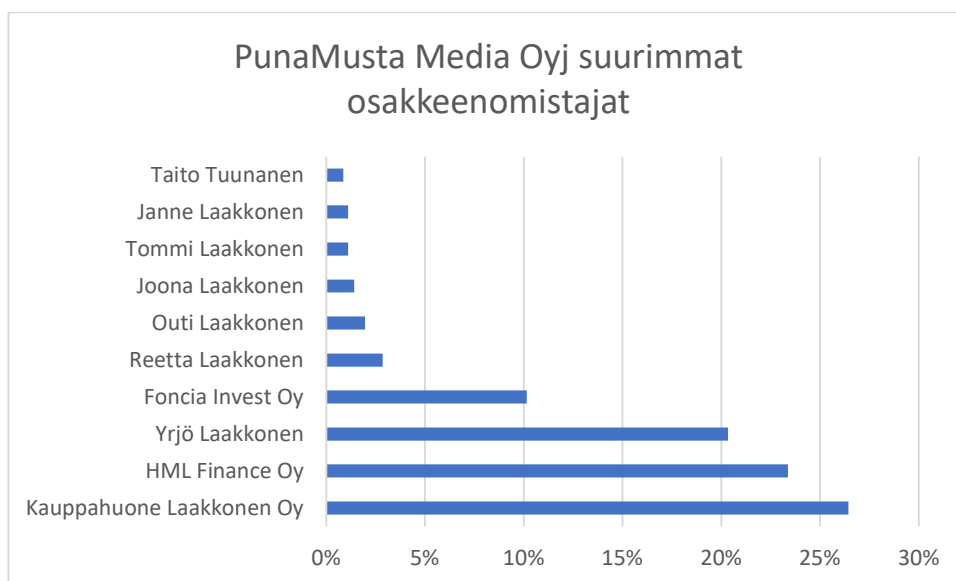
4.3 Sisäinen analyysi

4.3.1 Hallitus, johto ja omistajat

PunaMusta Media Oyj:n hallitukseen kuuluu seitsemän jäsentä. Vuonna 2022 hallitukseen kuuluivat puheenjohtaja Harri Suutari, varapuheenjohtaja Reetta Laakkonen, Hannu Laakkonen, Merja Laakkonen, Juha Mäkihonko, Heikki Länsisyrjä ja Ilkka Hietala. (PunaMusta Media 2022e.) Hallituksen puheenjohtaja Harri Suutari toimii myös toisen suomalaisen pörssi-yhtiö Componenta Oyj:n hallituksen puheenjohtajana. Hallituksen puheenjohtajalla ei ole omistuksessaan yhtiön osakkeita, varapuheenjohtaja Reetta Laakkosella on 10,90 %:n osakeomistukset (suorat ja välilliset osakeomistukset yhteensä). (PunaMusta Media 2022, 116.) Yhtiön hallituksessa on vahvasti edustettuna Laakkonen yhtiöiden lähipiirin henkilöt. Voidaan todeta, että hallituksessa on vahva kokemus hallitustyöskentelystä, sillä kolme jäsentä on ollut mukana hallituksessa yli 15 vuotta.

PunaMusta Media Oyj:n johtoryhmään kuuluu kuusi jäsentä. Vuonna 2021 siihen kuuluvat toimitusjohtaja Raimo Puustinen, talousjohtaja Arttu Sallinen, näkyvyys- ja painoliiketoiminnan johtaja Jari Avellan, medialiiketoiminnan johtaja Pasi Koivumaa, markkinointi- ja vastuullisuusjohtaja Mirka Lammi sekä teknologia- ja liiketoiminnan kehitysjohtaja Miika Haavisto. Toimitusjohtaja Raimo Puustinen omaa pitkän kokemuksen konsernin toimitusjohtajana toimimisesta, sillä hän on toiminut konsernin toimitusjohtajana vuodesta 2000 asti. Hän on myös ainut yhtiön osakkeenomistaja johtoryhmästä, 0,03 %:n osuudella yhtiön osakkeista. Konsernin johtoryhmällä on vahva kaupallisen alan koulutus taustalla, sillä viidellä jäsenellä on kaupallinen koulutus taustakoulutuksenaan. (PunaMusta Media 2022, 118–119.)

Yhtiön johtoryhmästä on havaittavissa myös pitkä kokemus alalla toimimisesta, ja johtoryhmän vaihtuvuus on ollut pientä viime vuosina. Johtoryhmän jäsenistä kolmella on melkein 20 vuoden kokemus mediakonsernissa työskentelystä. Pieni vaihtuvuus johtoryhmässä viestii siitä, että johtohenkilöt ovat pystytytty hyvin sitouttamaan yhtiön toimintaan ja hallituksella on luottoa heidän toimintaansa. Sitouttamista konserni toteuttaa osakeperusteisen kannustinjärjestelmän avulla. Yhtiön hallitus on päättänyt vuoden 2022 alussa uudesta kannustinjärjestelmästä, jonka tavoitteena on yhdistää omistajien ja avainhenkilöiden tavoitteet ja kasvattaa sen kautta arvoa. Kannustinjärjestelmä sitouttaa avainhenkilöt yhtiöön. (PunaMusta Media 2022f.) Alla olevassa kuviossa 7 on kuvattu prosentuaalisesti PunaMusta Media Oyj:n suurimpien osakkeenomistajien jakaumaa.



Kuvio 7. PunaMusta Media Oyj suurimmat osakkeenomistajat (PunaMusta Media 2022g).

Yhtiö on perinteinen perheyhtiö, joka näkyy myös osakkeiden omistuksissa. Suurimman osakkeenomistaja Kauppahuone Laakkonen Oy:n hallitukseen kuuluu Laakkosen suvun jäseniä, mediakonsernin puheenjohtajana toimiva Reetta Laakkonen on Kauppahuone Laakkosen toimitusjohtaja. Toiseksi suurimman omistajan HML Finance Oy:n hallituksessa istuu Hannu Laakkonen, joka on

myös PunaMusta Median hallituksen jäsen. (Finder 2022b.) Kuviosta 7 voidaan tulkita, että yhtiön kymmenestä suurimmasta osakkeenomistajasta enemmistö kuuluu Laakkosen sukuun.

4.3.2 Liiketoimintamalli

PunaMusta Media Oyj:n liiketoimintamalli muodostuu arvolupauksesta, asiakaskohderyhmistä, organisaatorakenteesta ja ansaintalogiikasta. Konsernin keskeisin arvolupaus kohdistuu sen asiakkaisiin, asiakaslupauksena on asiakkaan menestymisen mahdollistaminen. Asiakaslupaus ohjaa konsernin jokapäiväistä tekemistä, jossa on vahvasti myös mukana vastuullisuus. (PunaMusta Media 2022a.) Konsernin keskeiset asiakasryhmät jaetaan segmentteihin. Ensinnäkin medialiiketoiminnan asiakaskunta muodostuu sisällöntuoton osalta Pohjois-Karjalan alueella asuvista kuluttajista. Toiseksi asiakasryhmäksi segmentissä luokituu mainostuottojen osalta Pohjois-Karjalassa toimivat yritykset. Näkyvyys- ja painoliiketoiminnan asiakaskuntaan kuuluvat muun muassa suomalaiset mediatilat sekä mainonnan ja näkyvyyden palveluita tarvitsevat yritykset. (Inderes 2022, 6–7.)

PunaMusta Median liiketoiminta jakautuu medialiiketoimintaan ja näkyvyys- ja painoliiketoimintaan. Yhtiön emoyhtiö PunaMusta Media Oyj harjoittaa arvopaperikauppaa ja sen omistuksessa on huomattavan kokoiset arvopaperiomistukset. Emoyhtiön omistuksessa on toisen mediakonserni Ilkka Oyj:n osakkeita 10,18 prosenttia (PunaMusta Media 2022,8). Osaksi konsernia kuuluvat myös vähemmistöosakkuudet Arena Partners Oy:stä ja Väli-Suomen Media Oy:stä. Medialiiketoiminta on konsernin ydinliiketoimintaa ja sillä on merkittävä rooli yhteiskunnallisesti Pohjois-Karjalan maakunnassa. Näkyvyys- ja painoliiketoiminta taas on konsernin suurin segmentti. (Inderes 2022, 6.)

PunaMusta Media Oyj:n liiketoiminnan ulkoinen liikevaihto muodostuu medialiiketoiminnasta sekä näkyvyys- ja painoliiketoiminnasta. Konsernin yhteenlaskettu liikevaihto on ollut vuonna 2021 106 miljoonaa euroa. Medialiiketoiminnan

tulovirrat muodostuvat lehtien tilausmyynnistä ja mediamyynnistä. Näkyvyys- ja painoliiketoiminnan tulovirtojen lähteitä taas puolestaan ovat painopalvelut, näkyvyyspalvelut ja digitaaliset palvelut. (PunaMusta Media 2022, 44–47.) Alla olevassa kuviossa 8 on havainnollistettu vuoden 2021 liikevaihdon koostumista tuote- ja palvelutarjonnan suhteen.



Kuvio 8. Konsernin liikevaihdon koostumus vuonna 2021 (PunaMusta Media 2022).

Konsernin medialiiketoiminnan liikevaihdon muodostavat lehtien tilausmyynti ja mediamyynti. Koko liikevaihdosta medialiiketoiminnan osuus on ollut noin 18 % vuonna 2021. Liiketoimintasegmentin sisällä lehtien tilausmyynti on ollut noin 2,5 prosenttiyksikköä suurempi tulonlähde kuin mediamyynti. Näkyvyys- ja painoliiketoiminnan tulovirrat tulevat kolmesta eri lähteestä, painopalveluista, näkyvyyspalveluista ja digitaalisista palveluista. Painopalveluista konserni on saanut suurimmat tulovirtansa ja pienin tulovirta on tullut digitaalisista palveluista. Vaikka konsernin painopalvelut ovat olleet vuonna 2021 suurin tulovirta, niin se laski edellisvuoteen verrattuna 3,1 %. Konserni on panostanut näkyvyyden ja digitaalisten palveluiden tarjontaan yritysostoin, esimerkiksi edellisvuoteen nähden niiden yhteenlaskettu liikevaihto on ollut noin 70 % suurempi. (PunaMusta Media 2022, 46–47.)

Konsernin ansaintalogiikassa on havaittavissa muutos. Konserni on tunnettu aikaisemmin media- ja graafisen alan toimijana, mutta viime vuosina yhtiö on laajentanut palvelutarjontaansa erityisesti digitaalisiin palveluihin, esimerkiksi vuonna 2021 konserni osti Gredi Oy:n, joka on erikoistunut digitaaliseen aineiston- ja brändinhallintaan (Print & Media 2021). Ansaintalogiikan muutos on havaittavissa erityisesti näkyvyys- ja painoliiketoiminnoissa. Painopalvelut muodostavat suurimman liikevaihdon konsernissa, mutta näkyvyyden ja digitalisuuden palvelut ovat liikevaihdollisesti kasvaneet nopeasti. Digitaalisten palveluiden palvelutarjonnan laajentaminen osoittaa, että konserni pyrkii kasvattamaan näkyvyyden ja digitaalisten palveluiden palvelutarjontaa. Voidaan todeta, että tulovirtojen muuttaminen on konsernille ollut pakotettua, sillä painopalveluiden volyymit ovat pysyvässä laskussa.

4.3.3 Riskit

Yhtiön riskienhallinta toimii osana normaalia päivittäistä liiketoimintaa ja se on integroitu osaksi johtamisjärjestelmää. Riskillä tarkoitetaan mitä tahansa tapahtumaa, joka voisi vaarantaa yhtiön tavoitteiden toteutumisen tai voisi uhata jatkuvuutta liiketoiminnassa. Yhtiön toimitusjohtaja ja johtoryhmä kartoittavat ja hallinnoivat omilla vastuualueillaan riskejä. (PunaMusta Media 2022, 6.) Konserni on määritellyt lukuisia riskejä, jotka liittyvät sen liiketoimintaan. Suurimmat riskit liittyvät taloudellisiin ja poliittisiin ympäristöihin. (PunaMusta Media 2022, 48.)

Konserni on jakanut riskejään konsernin tasolle ja liiketoimintojen tasolle. Suurimmat riskit ovat tunnistettu taloudellisiksi ja poliittisiksi. Taloudellisiksi lähiajan riskeiksi kuuluu kiihtynyt inflaatio, joka vaikuttaa reaalityönteeseen ja sitä kautta konsernin palveluiden kysyntään. Inflaatio vaikuttaa myös sähkön ja painotuotannon raaka-aineiden hintatasojen kiihtyvään nousuun. Erityisesti painotuotannossa tarvittavan paperin saatavuus ja sen hinnannousu heikentää konsernin painopalveluiden tulevaisuuden näkymiä. Pula paperista muodostaa riskin myös konsernin medialiiketoiminnalle, sillä sanomalehtipaperin saatavuuden kanssa voi olla ongelmia. Poliittisia riskejä muodostavat Itämeren ympäristön epävakaa

turvallisuustilanne ja poliittisen päätöksenteon ennakoimattomuus koskien konsernin toimialoja. (PunaMusta Media 2022, 48.)

Vuoden 2022 alkukeväästä puhjennut Venäjän ja Ukrainan välinen sotatilanne on kiihdyttänyt inflaatiota ja heikentää talouden kehitystä Suomessa ja Ukrainassa. Sodan toinen osapuoli Venäjä on aikaisempina vuosina ollut PunaMusta Media Oyj:n tärkeä vientikohde painotuotteissa, vuonna 2019 Venäjän liikevaihto oli noin 2,6 miljoonaa (PunaMusta Media 2020, 49). Viime vuosina Venäjän kauppa on hiljentynyt ja viennin vähentyminen tai katkaiseminen Venäjälle ei luo merkittävää uhkaa konsernin tulovirroille, sillä Venäjän myynti on ollut vuonna 2021 vain 0,02 % koko konsernin liikevaihdosta (PunaMusta Media 2022,64). Pohjois-Karjalan maakuntalehti Karjalainen uutisoi vuoden 2022 maaliskuun alussa PunaMusta Media Oyj:n lopettaneen paperiostonsa Venäjältä poliittisen tilanteen takia (Suoniemi 2022). Maailmanpoliittisessa tilanteessa paperiostojen lopettaminen Venäjältä on varsin ymmärrettävää. Raaka-aineiden hankinnan näkökulmasta katsottuna taas venäläisen paperin hankinnan lopettaminen kasvattaa entisestään pulaa paperista.

Yhtiön painopalveluiden laskenut kysyntä muodostaa merkittävän riskin liiketoiminnalle. Se vaikuttaa myös tuotteiden hintatasoon ja toimialan ylikapasiteettiin. (PunaMusta Media 2022, 49.) Yhtiössä ansaintalogiikka on pitkälti näkyvyys- ja painoliiketoiminnan varassa, sillä yhtiön ulkoisesta liikevaihdosta yli 80 % muodostuu näkyvyys- ja painoliiketoiminnasta. Yhtiö on tunnistanut riskin ja strategiassa yhtiö on keskittynyt näkyvyyden ja digitalisuuden palveluiden liikevaihdon kasvattamiseen. Yhtiön tuloskehityksen kannalta painoliiketoiminnan supistuminen ja sen tehokkuushaitat syövät yhtiön tuloskehitystä. (Inderes 2022, 2.)

Medialiiketoiminnan ilmoitustuottojen kehitys vaikuttaa yhtiön tulokseen. Sanomalehtimainonnan määrän kehitys on sidoksissa muun muassa yleiseen talouskehitykseen, yritysten luottamukseen tulevaan sekä valtakunnallisiin mainostrendeihin. Yhtiön epävarmuustekijöihin lukeutuvat muun muassa kuluttajien mediankäyttötottumusten muutokset sekä painettujen sanomalehtien jakelun laadun huonontuminen ja jakelukustannusten kohoaminen. (PunaMusta Media 2022, 49.) Epävarmuustekijät ovat toteutumassa painettujen sanomalehtien

jakelun laadun heikentymisen osalta. Suomen Postilakiin vuonna 2023 tulevien muutosten takia, jakelu toteutetaan jatkossa kolmena päivänä viikossa. Lakimuutoksen voidaan todeta pahentavan paikallis- ja kaupunkilehtien epätasa-arvoista asemaa suomalaisessa mediakentässä.

PunaMusta Media Oyj:n näkyvyys- ja painoliiketoiminnan sekä medialiiketoiminnan lisäksi yhtiöllä on kolmas merkittävä raportoitava liiketoiminta-alue, muut toiminnot-segmentti. Muihin toimintoihin lasketaan esimerkiksi emoyhtiön harjoittama arvopaperikauppa. Emoyhtiön harjoittama arvopaperikauppa ja sen arvopaperisalkun muutokset voivat vaikuttaa huomattavasti emoyhtiön ja koko konsernin tulokseen. (PunaMusta Media 2022, 49.) Arvopaperikaupan tulosmerkitys on ollut vuonna 2021 merkittävä, sillä rahoitustuotot vuonna 2021 ovat olleet melkein 7 miljoonaa euroa. Konsernin liikevoitto on ollut tarkasteluvuonna noin 1,8 miljoonaa euroa negatiivinen, mutta rahoitustuotot ovat kääntäneet tilikauden tuloksen positiiviseksi. (PunaMusta Media 2022, 52–53.)

Mielestäni yhtiön medialiiketoiminnan suurin riski on jakelun laatu ja jakelun hintatason kasvaminen. Jos Postin lakimuutokset ja muut muutokset toteutuvat täysin, niin se aiheuttaa merkittävää haittaa varsinkin PunaMusta Paikallismediat Oy:lle, sillä sen alle kuuluu kuusi merkittävää Pohjois-Karjalan paikallislehteä. Jakelukustannukset muodostavat entistä isomman osan sanomalehtien kuluista ja vuoropäiväjakelun takia, paikallislehtien ilmestymiseen voi tulla muutamien päivien viivästyksiä. Viivästykset taas vaikuttavat lehtien tilaajien asiakasyytyväisyyteen. Sanomalehtien lukutottumusten muutokset taas eivät mielestäni ole lähiajan suuri riski, sillä vielä vuonna 2021 toteutetun tutkimuksen mukaan liki jokainen 15 vuotta täyttänyt suomalainen lukee sanomalehtiä eri muodossa (STT 2022). En usko, että sanomalehtien lukeminen laskisi lähivuosina merkittävästi, sillä luotettavalle tiedolle on kova tarve nykypäivänä runsaiden globaalien ja yhteiskunnallisten kriisien takia.

Voidaan todeta, että koko konsernin riskitekijäksi muodostuvat henkilöriskit. Konsernin avainhenkilöillä on pitkä kokemus toimialalla toimisesta ja tieto-taito alalta on todella runsas. Henkilöriskit liittyvät siihen, että miten yhtiö on kykenevä korvaamaan henkilönvaihdokset, jotka tulevat ajankohtaisiksi

eläköitymisten tai työpaikkojen vaihtumisten tapauksissa. Henkilövaihdokset ovat todennäköisiä lähivuosina eläköitymisten takia, sillä esimerkiksi yhtiön toimitusjohtaja Raimo Puustisella on kokemus konsernin johtamisesta 20-vuoden ajalta, ja iän puolesta hän olisi jo voinut eläköityä. Avainhenkilöt ovat sitoutettu hyvin yhtiön toimintaan kannustinjärjestelmän avulla.

Henkilöriskeistä toimitusjohtaja Raimo Puustisen mahdollinen eläköityminen tulee toteutumaan tilikauden 2023 aikana. PunaMusta Media Oyj tiedotti vuoden 2022 joulukuussa, että yhtiön nykyinen toimitusjohtaja jää eläkkeelle vuoden 2023 aikana ja konserni aloittaa uuden toimitusjohtajan rekrytoimisen välittömästi (PunaMusta Media 2022i).

4.3.4 PunaMusta Median strategiat 2019-2021 ja 2021-2023

PunaMusta Media on linjannut vuosina 2019-2022 kaksi eri strategiaa. Ensimmäinen strategia on linjattu vuoden 2019 marraskuussa ja sen piti kestää vuoden 2021 loppuun asti. Kuitenkin kesken strategiakauden 2021, konserni tiedotti päivitetyistä strategiasta, joka käsittää vuodet 2021-2023. Vuonna 2020 koronaepidemia vaikeutti yhtiön operatiivista liiketoimintaa ja se oli yksi syy konsernin strategian päivittämiseen. Yhtiön toimitusjohtaja Raimo Puustisen (2021) mukaan strategiaa olisi päivitetty ilman koronaakin, se itsessään vain vauhditti strategian uudistamisprosessia (PunaMusta Media 2022, 11).

Vuonna 2019 linjattu strategia on laadittu konsernitason strategiaksi. Vuoden 2019 strategiasta on havaittavissa perinteisiä strategian sisältöjä. Koko strategian ydin muodostuu vision ympärille. PunaMusta Median visio on olla konsernina vastuullinen, menestyvä ja yhteisöllinen. Konserni ottaa toiminnassaan muun muassa huomioon digitalisuuden tuomat muutokset sekä tehokkaan toiminnan. Yhtiön visioon eli tulevaisuuden tavoitelaan on myös sekoitettu konsernin arvopohjaa, esimerkiksi korostamalla vastuullisuuden merkitystä yhtiön päätoimialoilla. Vuodet 2020-2021 käsittävä strategia luettelee myös toimialan merkittäviä menestystekijöitä, kuten digitaalisuuteen ja ekologisuuteen reagoimista. (PunaMusta Media 2019.)

Konsernin strategian sisällöstä voidaan tulkita, että konsernin strategiatyössä on perehdytty strategian eri analyysihin. Yleisiä analyyskejä strategiatyössä ovat ulkoiseen- ja sisäiseen toimintaympäristöön liittyvät analyysit. Ulkoinen analyysi näkyy strategiassa siten, että yrityksen keskeisiä markkinoita ja sen muutostekijöitä on kuvattu tarkasti, esimerkiksi 2010-luvun megatrendejä on tuotu esille. Sisäistä analyysiä on toteutettu varsinkin strategisten päätavoitteiden luomisessa, sillä kannattavuuden parantamisen työkaluina on nähty esimerkiksi tehokkaat prosessit ja vastuullinen johtaminen (PunaMusta Media 2019).

Vuonna 2019 julkaistusta strategiasta havaitaan tavoitteita, jotka ovat sekä laadullisia että määrällisiä. PunaMusta Media on julkaissut vuonna 2019 kolme strategista ja taloudellista tavoitetta. Laadulliset tavoitteet liittyvät asiakaspaukseen, kannattavuuden parantamiseen ja yhtiön asemaan markkinoillaan. Määrälliset tavoitteet ovat: liikevaihdon kasvattaminen, yli kahdeksan prosentin tuotto omalle pääomalle ja vähintään 40 %:n omavaraisuusaste. Lisäksi konserni tavoittelee velan hoitokyvyssään sitä, että se saisi hoidettua nettovelkansa käyttökäteen avulla alle 2,5 vuodessa. (PunaMusta Media 2019.)

Strategian toteutuksen suhteen voidaan tehdä johtopäätös, että siinä on samoja piirteitä kuin OKR-mallissa. Konserni on laatinut laadullisia tavoitteita ja määrällisiä avaintuloksia eli taloudellisia mitattavia tavoitteita. Laadulliset tavoitteet ovat pitkäkestoisia ja niistä on havaittavissa ajankohtaiset trendit, kuten digitalisuuden mukana tuleva teknologian hyödyntäminen. Lisäksi tavoitteita on laadittu alle viisi, joka on myös OKR-mallin mukainen ihannemäärä tavoitteiden määrässä. Mielestäni määrälliset avaintulokset ovat hyvä työkalu laadullisiin tavoitteisiin yltämisessä. Konsernilla on myös konkreettisia lukuja, joiden avulla voi arvioida tavoitteisiin pääsyä.

Strategian voidaan ajatella olevan suunnitelma, jolla luodaan kilpailuetuja markkinoilla muihin kilpailijoihin verrattuna. PunaMusta Median strategiassa on mainittu perinteisiä kilpailukeinoja, kuten hyvän asiakaskokemuksen luominen ja laaja palveluvalikoima. Yhtiö on myös tunnistanut toimialojensa muutostekijät ja trendit. Mielestäni strategisissa päätavoitteissa on yksi ristiriita. Konserni hakee kannattavuuden parantamista ja lisäksi se pyrkii johtavaan markkina-asemaan

muun muassa toteuttamalla yrityskauppoja. Yrityskauppojen kohteet ovat viime vuosina olleet perinteisiä kirjapainoalan toimijoita ja näkyvyyden palveluita tarjoavia yrityksiä. Ristiriita syntyy kuitenkin siinä, että varsinkin painoliiketoiminta ei ole viime vuosina ollut kannattavaa, sen kysyntä on ollut laskussa jo pitkään. Painoliiketoiminnan yrityskaupat eivät itsessään luo kilpailuetua konsernille, toimialan luonteen vuoksi.

PunaMusta Median uusi strategia linjattiin vuoden 2021 maaliskuussa. Sen rakenteesta voidaan havaita samoja piirteitä kuin edellisessä strategiassa. Strategian ydin on visiossa ja sen lisäksi strategiassa on mainittu yhtiölle tärkeitä arvoja, kuten asiakaslähtöisyyttä. Vision ja arvopohjan lisäksi strategiassa on mainittu edellisen strategian tapaan sekä laadullisia ja määrällisiä tavoitteita.

Vaikka strategian rakenne ei ole muuttunut merkittävästi, niin strategian sisällössä on kuitenkin uusia elementtejä edelliseen strategiaan verrattuna. Esimerkiksi visioon on tehty muutoksia, se on keskittynyt enemmän asiakaslähtöisyyteen, joka on myös mukana konsernin toimintakulttuurissa (PunaMusta Media 2021).

Uudesta vuoden 2021 strategiasta voidaan havaita, että laadullisten ja määrällisten tavoitteiden rinnalle on tuotu uusi strategian toteuttamisen työkalu, MWB-malli. Mallissa määritellään viisi erilaista voittoa, jotka ovat yrityksen olemassaolon kannalta kriittisiä. PunaMusta Median strategiassa mainitaan viisi voittoa, joiden avulla onnistutaan strategiassa. Voitoissa korostuvat muun muassa tiedolla johtaminen, asiakaslähtöisyys ja markkinaosuuden kasvattaminen (PunaMusta Media 2021). Yhtiön määrälliset tavoitteet ovat pysyneet samana kuin vuoden 2019 strategiassa, mutta laadullisissa tavoitteissa on muutoksia, esimerkiksi vuoden 2021 strategia korostaa digi- ja näkyvyyspalveluiden liikevaihdon kasvattamista.

PunaMusta Median kummassakin strategiassa on havaittavissa tyypillisiä strategian sisältöön liittyviä tekijöitä. Kuitenkin kummastakin strategiasta on havaittavissa yhden keskeisen asian puuttuminen. Medialiiketoiminnasta ei ole liiemmin puhuttu strategiassa, esimerkiksi sille ei ole konsernitason strategiassa asetettu selkeitä tavoitteita. Medialiiketoiminnan arvopohjaa on tuotu esille, mutta tavoitteet eivät mielestäni ole täysin selkeät. Medialiiketoiminnalle voisi

olla olemassa taloudellisia tavoitteita. PunaMusta Median strategiatyö on keskittynyt paljolti näkyvyys- ja painoliiketoiminnan kehittämiseen ja sille on pätevät perusteet.

Vuosien 2019 ja 2021 strategioista voidaan myös tehdä johtopäätös; strategiat poikkeavat myös aiempien vuosien strategioista siten, että strategioista tiedottaminen on ollut selkeämpää. Konsernin toimitusjohtaja Raimo Puustisen (2020) mukaan aiempaan verrattuna konsernin strategiasta on tiedotettu pörssitiedotteen avulla (PunaMusta Media 2020, 10). Selkeämpi tiedottaminen näkyy myös yhtiön vuosikertomuksissa vuosina 2019-2021, aiemmin strategiasta ei ole kerrottu niin selkeästi. Mielestäni strategiasta tiedottamiseen panostaminen on tärkeää, sillä varsinkin vuosikertomukset sisältävät tärkeää informaatiota sijoittajan kannalta. Selkeä strategian viestiminen auttaa yrityksen sidosryhmiä ja omaa henkilöstöä ymmärtämään yritystä kokonaisvaltaisemmin.

Strategian puutteellista viestintää voidaan havaita myös vuoden 2021 strategian osalta, sillä uusi strategia on julkaistu pörssitiedotteella ja strategialla on oma osansa konsernin verkkosivuilla. Pörssitiedotteen ja verkkosivujen välillä on kuitenkin yksi merkittävä eroavaisuus, visio. Pörssitiedotteessa puhutaan yhtiön vision olevan ”tuottaa kokonaisvaltaisia erottuvia ratkaisuja markkinoinnin tarpeisiin tehden sen loppukäyttäjälle helpoksi” (PunaMusta Media 2021). Pörssitiedotteessa mainittua visiota ei kuitenkaan mainita yhtiön verkkosivuilla.

PunaMusta Median vuosina 2019 ja 2021 julkaistujen strategioiden onnistuneisuutta arvioidaan seuraavassa osiossa tilinpäätösanalyysin keinoin. Yhtiön strategiaa arvioidaan keskittymällä yhtiön määrällisiin strategisiin tavoitteisiin, sillä niiden arvioiminen on helpompaa, konkreettisten lukujen takia.

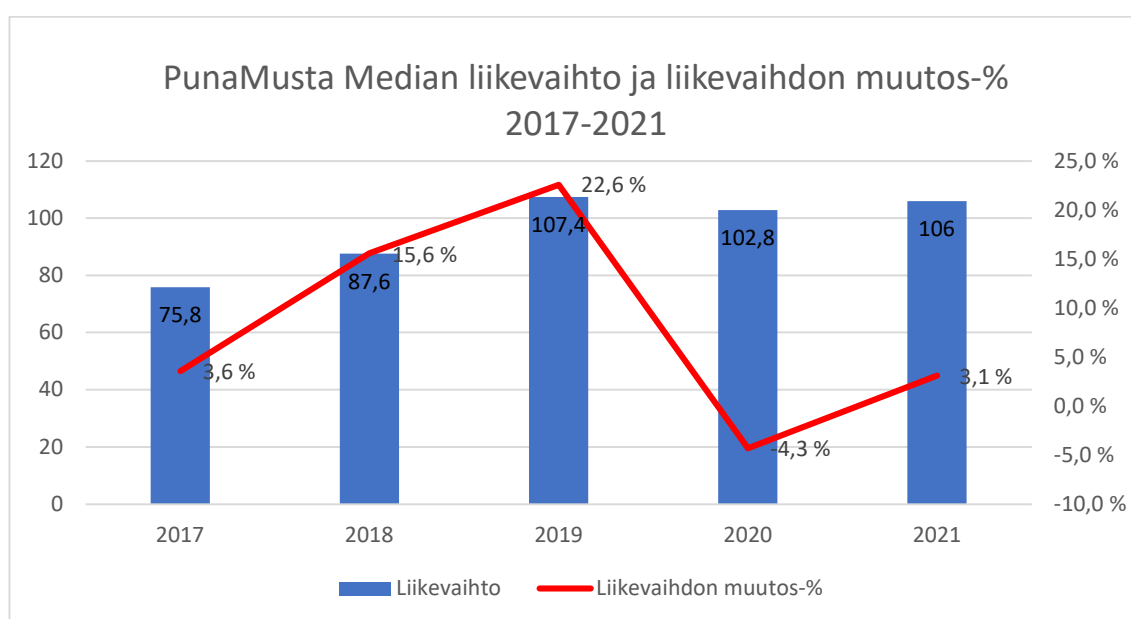
4.4 Tilinpäätösanalyysi

Tutkimuskohde PunaMusta Median tilinpäätösanalyysin kohteena ovat vuodet 2017–2021. Lisäksi tilinpäätösanalyysissä käydään läpi kuluva tilikautta 2022. Tilinpäätösanalyysiä toteutetaan perinteisesti kannattavuuden, maksuvalmiuden, vakavaraisuuden ja kasvun näkökulmista. Yleisen taloudellisen tilanteen lisäksi tilinpäätösten tunnuslukuja verrataan PunaMusta Median laatimiin

strategisiin tavoitteisiin, erityisen tarkastelun kohteena ovat vuodet 2020–2023, sillä strategiset tavoitteet on määritelty niiden ajalle. Analyysiin tarvittava informaatio löytyy yhtiön julkaisemista toimintakertomuksista ja vuosikertomuksista vuosilta 2017–2021. Lisäksi kuluneen tilikauden tilinpäätöstiedonlähteenä on PunaMusta Media-konsernin pörssitiedotteet, kvartaaliraportoinnin muodossa.

PunaMusta Median taloudellisia tunnuslukuja vertaillaan myös saman toimialan kahden suuren kilpailijan tunnuslukuihin. Vertailukohteina käytetään Ilkka Oyj:n ja Keski-suomalainen Oyj:n tunnuslukuja vuosilta 2017-2021.

PunaMusta Median liikevaihtoa ja liikevaihdon prosentuaalista muutosta on havainnollistettu kuviossa 9. Konsernin liikevaihto on pääosin viiden vuoden otantajakson aikana ollut kasvava, paitsi vuonna 2020, jolloin liikevaihto on kääntynyt laskusuuntaan. Seuraavana tilikautena liikevaihdon suunta kääntyi taas kasvuvuosien suuntaiseksi.



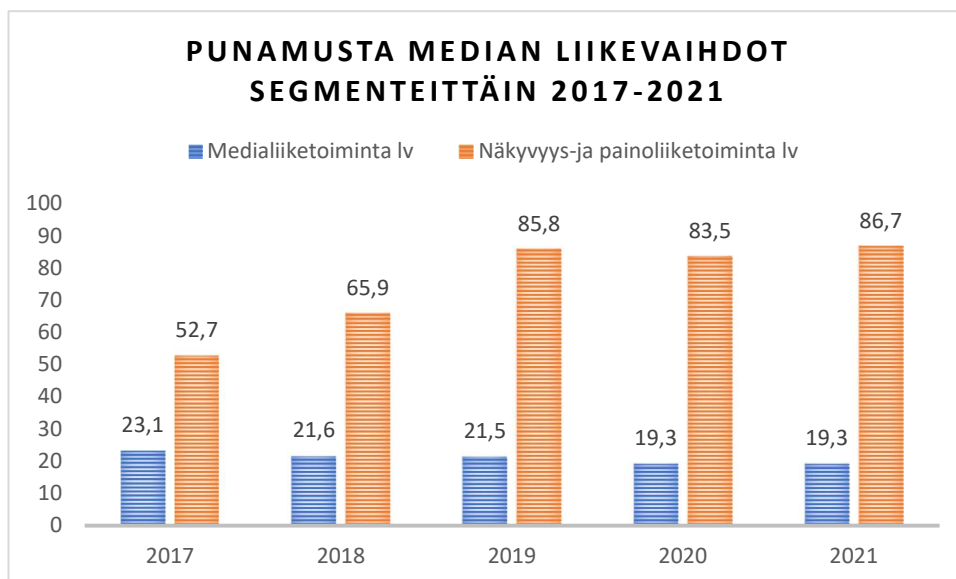
Kuvio 9. PunaMusta Median liikevaihto ja liikevaihdon muutos-% vuosina 2017–2021 (MEUR)

Kuvion 9 mukaisesti PunaMusta Median liikevaihdon trendi on ollut sekä kasvava että laskevaa tarkastelujaksolla. Voimakkaan kasvun aikaa ovat olleet erityisesti vuodet 2017-2019. Vuonna 2020 trendi on kääntynyt laskevaksi, mutta aiemmilta vuosilta tuttua kasvua nähtiin taas vuonna 2021. Parhaimman liikevaihdon konserni on tehnyt vuonna 2019, pienimmän taas vuonna 2017.

Konsernin strategiajaksoilla 2020-2021 sekä 2021-2023 on määritelty taloudelliseksi tavoitteeksi liikevaihdon kasvattaminen. Vuonna 2020 tähän ei kuitenkaan ylletty, sillä kuvion 9 mukaan liikevaihto laski edelliseen vuoteen nähden 4,3 %. Toisaalta taas vuonna 2021 liikevaihdon kasvattamisessa on onnistuttu, tosin se ei ylittänyt vuoden 2019 liikevaihtoa. Vuoden 2022 näkymät liikevaihdon kasvun osalta ovat positiiviset, sillä yhtiön Q3:n osalta raportoitiin siihenastisen koko vuoden liikevaihdon olevan 95 miljoonaa ja sen oletetaan ylittävän viimeisen kvartaalin aikana vuoden 2021 liikevaihdon, 106 miljoonaa euroa (PunaMusta Media 2022h).

PunaMusta Median liikevaihdon trendin kehitystä selittävät kaksi tärkeää tekijää, strategia ja koronaepidemia. Konsernin strategiassa on haettu liikevaihdon kasvua epäorgaanisesti osallistumalla lukuisiin toimialan yritysjärjestelyihin. Yrityskaupat selittävät liikevaihdon voimakasta kasvua erityisesti vuosina 2018-2019. Koronaepidemia selittää vuoden 2020 liikevaihdon laskua, sillä koronan tuomat rajoitukset söivät erityisesti konsernin näkyvyysliiketoiminnan tulovirtoja, niiden palveluille ei ollut kysyntää. Koronaepidemian arvioitu vaikutus vuoden 2020 liikevaihtoon oli noin 14 miljoonaa euroa (PunaMusta Media 2021, 5).

PunaMusta Medialla on kolme raportoitavaa liiketoimintasegmenttiä, medialiiketoiminta, näkyvyys- ja painoliiketoiminta sekä muut toiminnot (mukaan lukien emoyhtiön harjoittama arvopaperikauppa). Konsernin ulkoista liikevaihtoa tuottavat kuitenkin vain medialiiketoiminnan sekä näkyvyyden- ja painoliiketoiminnan segmentit. Suurimmat tulovirrat tulevat näkyvyys, paino,- ja digipalveluista. (PunaMusta Media 2022, 52.) Kuviossa 10 on kuvattu liiketoimintasegmenttien liikevaihdon kehitystä vuosina 2017–2021.



Kuvio 10. PunaMusta Median segmenttikohtaiset liikevaihdot 2017–2021 (MEUR)

Kuviosta 10 on nähtävissä, että näkyvyys- ja painoliiketoiminnan liikevaihdon trendi noudattaa samanlaista trendiä kuin koko konsernin yhteenlaskettu liikevaihto. Vuosina 2017-2019 trendi on ollut voimakkaasti kasvava. Vuonna 2020 se on kuitenkin kääntynyt trendinä laskevaksi, palaten kuitenkin edellisvuosien kasvuun vuonna 2021. Kuvion 10 mukaan voimakkainta euromääräistä kasvua on tapahtunut 2018-2019, noin 20 miljoonan euron verran.

Koko konsernin liikevaihdon tapaan näkyvyys- ja painoliiketoiminnassa ei päästy strategiisiin tavoitteisiin vuonna 2020. Vuodeksi 2021 konsernin keskittyi erityisesti digitaalisten ja näkyvyyden palveluiden liikevaihdon kasvattamiseen ja vuonna 2021 konserni onnistui siinä. Esimerkiksi näkyvyyspalveluissa liikevaihto kasvoi 5 miljoonasta 9,1 miljoonaan euroon ja digitaalisissa palveluissa kasvua tapahtui 2,6 miljoonasta 4 miljoonaan euroon (PunaMusta Media 2022,4).

Vuoden 2022 näkymät strategiakauden 2021-2023 tavoitteiden toteutumisen osalta ovat positiiviset. Konserni raportoi ensimmäisen kolmen neljänneksen aikaisen näkyvyyspalveluiden liikevaihdon olleen 12,9 miljoonaa euroa ja digitaalisten palveluiden vastaavan olleen 4,6 miljoonaa euroa (PunaMusta Media 2022h). Vuoden ensimmäisen kolmanneksen yhteenlaskettu liikevaihto edellä mainituissa segmenteissä on noin 17,5 miljoonaa, joka on ylittänyt koko vuoden

2021 yhteenlasketun liikevaihdon 13,1 miljoonaa euroa (PunaMusta Media 2022, 46).

Näkyvyys- ja painoliiketoiminnan segmentin trendin kehitystä voidaan selittää strategisilla valinnoilla ja koronaepidemiolla. Painotoimialalla konserni on osallistunut alan konsolidaatioon, aluksi hankkimalla perinteisiä kirjapainotoimijoita, nyt keskittyen erityisesti näkyvyys- ja digipalveluiden hankintoihin. Yrityskautta poilla on ollut vaikutusta liikevaihdon kehitykseen, esimerkiksi vuonna 2021 kauppojen vaikutus liikevaihtoon on ollut noin 3 miljoonaa euroa (PunaMusta Media 2022, 44). Painoliiketoiminta on ennen vuotta 2020 ollut jo volyymillisesti laskussa, eikä vuoden 2020 koronaepidemia helpottanut segmentin kehitystä. Koronaepidemia vaikutti erityisesti konsernin pienpaino- ja näkyvyystuotteiden kysyntään negatiivisesti. (PunaMusta Media 2021,4.)

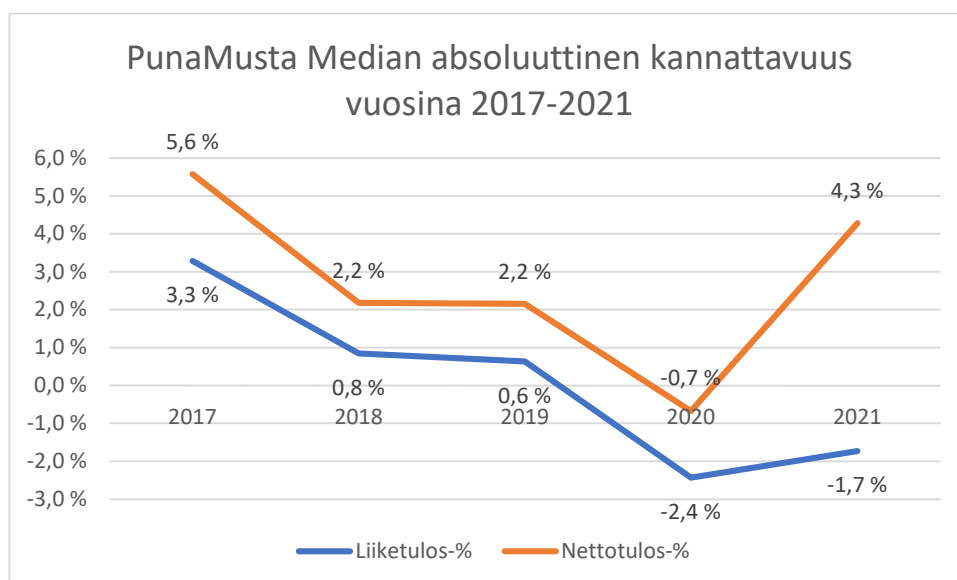
Kuvion 10 perusteella voidaan todeta, että PunaMusta Median medialiiketoiminnan liikevaihdon trendi puolestaan on tasaisen laskeva. Vuodesta 2017 vuoteen 2019 medialiiketoiminnan liikevaihto on laskenut tasaisesti, kun taas suurimman pudotuksen liikevaihto on kokenut koronavuonna 2020, liikevaihto heikentyi 2,2 miljoonaa euroa. Vuosina 2020 ja 2021 liikevaihto on pysynyt samana toisiinsa nähden. Suurimman liikevaihdon segmentti on saanut vuonna 2017 ja pienimmän taas 2020–2021.

Kuvio 10 osoittaa myös, että PunaMusta Median vuosien 2020–2021 strategiassa olevaan taloudelliseen tavoitteeseen, liikevaihdon kasvattamiseen ei medialiiketoiminnan osalta päästy vuonna 2020. Vuosille 2021–2023 määritellyssä strategiassa tavoite pysyi samana ja rinnalle tuli digitaalisten palveluiden liikevaihdon kasvattaminen, mutta vuoden 2021 osalta ei päästy edellisvuoden tapaan segmentin liikevaihdon kasvattamisen tavoitteeseen. Toisaalta taas digitaalisen liikevaihdon kasvattamisessa onnistuttiin vuonna 2021, kun medialiiketoiminnan digitilausmyyntitulot kasvoivat noin 26 % edellisvuoteen nähden (PunaMusta Media 2022, 5).

Voidaan todeta, että medialiiketoiminnan liikevaihdon laskusuuntaan ovat vaikuttaneet toimialan rakenteiden murrokset sekä koronaepidemiolla on viimeisten vuosien aikana ollut osansa kehitykseen. Mediamainonnan kenttä on muuttunut, digitalisaation myötä perinteisen sanomalehtimainonnan rinnalle on tullut

uusien mainontakanavien, kuten sosiaalisen median. Vuoden 2020 medialiikeyrityksen laskua selittää aiemmin mainittu koronaepidemia, sillä oli negatiivinen vaikutus kansantaloudelliseen kehitykseen, kun yritykset alkoivat säästämään ja yleisötapahtumat kiellettiin Suomessa.

PunaMusta Median kannattavuutta arvioidaan absoluuttisilla ja suhteellisilla kannattavuuden tunnusluvuilla. Konsernin strategijaksoilla on tavoiteltu erityisesti suhteellisen kannattavuuden osalta yli kahdeksan prosentin sijoitetun pääoman vuosittaista tuottoa (PunaMusta Media 2019). Kuviossa 11 on havainnollistettu yhtiön absoluuttista kannattavuutta.



Kuvio 11. PunaMusta Median liiketulos-% ja nettotulos-% 2017–2021

Kuviosta 11 voidaan havaita, että PunaMusta Median liiketulos-%:n trendi on ollut laskusuuntainen tarkasteluajanjaksolla. Vuosina 2017-2019 liiketulos-% on pysynyt positiivisena, kun taas vuodet 2020 ja 2021 ovat olleet liiketuloksen osalta tappiollisia. Voimakkainta lasku on ollut selvästi vuosien 2019 ja 2020 välillä, kun laskua on tullut noin 3 %-yksikköä. Vuonna 2021 liiketulos-% on hiekkaman parantanut edellisvuoteen verrattuna.

Prosentuaalista liiketulosta voidaan verrata saman toimialan toimijoihin. PunaMusta Median liiketulos-% on vuosina 2017–2021 ollut keskimäärin 0,1%, kun samalta ajalta Ilkka Oyj:n liiketulos-% on ollut 3,5 % ja Keskisuomalaisen keskimääräinen liiketulos-% on taas 6,7 %. PunaMusta Median tunnusluku on

vertailukohteista heikoin. PunaMusta Media on vertailtavista yrityksistä ainut, jolla liike-tulos on vuosina 2017–2021 painunut negatiiviseksi.

Konsernin liike-tulos-%:n trendiä selittää ensinnäkin kasvavat kulut. Konserni on kasvanut lukuisten yrityskauppojen myötä ja liikevaihdon kasvun lisäksi sen materiaalien ja palveluiden kustannukset kasvaneet. Konsernin kasvaessa henkilöstökulutkin ovat nousseet selvästi. Vuosien 2020 ja 2021 selkeää liikevaihdon laskua selittää aiemmin mainittu koronaepidemia. Heikko liikevaihto vuonna 2020 ei ole pystynyt kattamaan konsernin kulu-eriä, vaikka niistäkin esimerkiksi materiaalien ja palveluiden kustannukset ovat laskeneet vuoteen 2019 nähden.

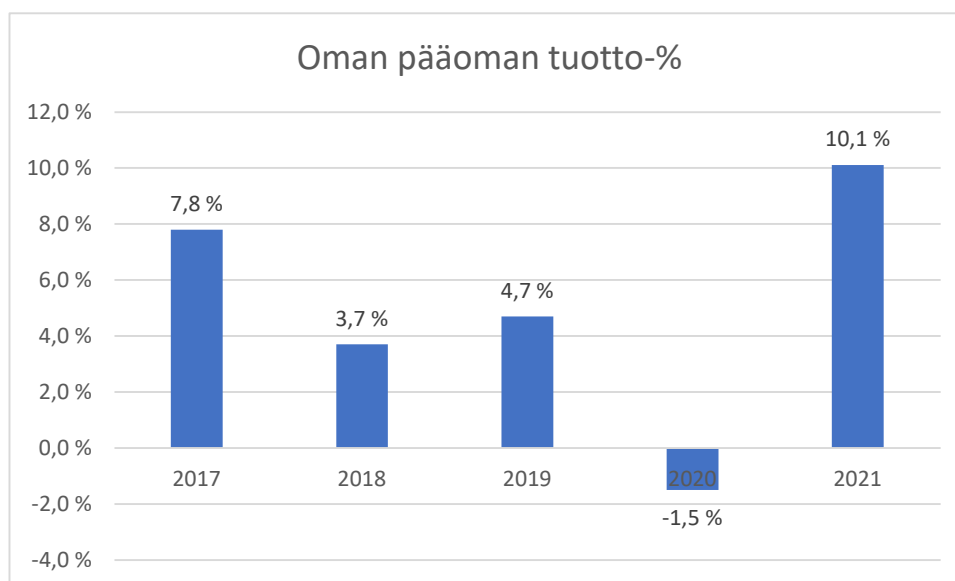
Koronaepidemialla on ollut erityisen negatiivinen vaikutus yhtiön näkyvyy- ja painoliiketoimintaan, ja konserni joutuikin tilikaudella 2020 kirjaamaan arvonalentumistestauksen perusteella noin 955 000 euroa liikearvon alentumisia tuloslaskelmaansa kerrytettävissä olevien rahamäärien alittaessa rahavirtaa tuottavan yksikön kirjanpitoarvon (PunaMusta Media 2021, 74). Liikearvon alentumiset heikensivät yhtiön liike-tulosta melkein miljoona euroa huomattavasti kasvaneena arvonalentumisena. Vuoden 2021 negatiivista liike-tuloksen kehitystä selittävät kasvaneet materiaali- ja palvelukustannukset, liiketoiminnan muut kulut sekä työsuhde-etuuksista aiheutuvat kulut.

Yhtiön nettotulos noudattaa kuvion 11 mukaan samanlaista trendiä kuin liike-tulos-%. Nettotulos laski tai pysyi samana tilikausina 2017-2020. Vuonna 2021 yhtiön nettotulos-% noudatti päinvastaista trendiä ollen 4,3 %. Yhtiön viiden vuoden keskiarvo nettotulos-%:n osalta on 2,7 %. Kilpailijoihin verrattuna PunaMusta Media jää huomattavasti nettotuloksellaan, sillä Ilkka Oyj:n vastaavan ajankohdan luku on 19,2 % ja Keskisuomalaisen 6,0 %.

PunaMusta Median nettotulosta voidaan tarkastella konsernin oman pääoman tuoton rinnalla. Alma Talentin viitearvoihin peilattuna yhtiön oman pääoman tuotto-% on vaihdellut heikon ja tyydyttävän välillä. Keskimääräinen oman pääoman tuotto-% on viimeisen viiden vuoden aikana ollut 5 %, joka on viitearvolla mitattuna välttävä. Omistajien näkökulmasta katsottuna nettotulos on siis ollut välttävä.

Yhtiön nettotuloksen kehitykseen on vaikuttanut pitkälti heikentynyt liiketulos, joka on tulolaskelmassa nettotulosta ylemmällä rivillä. Vuosien 2020 ja 2021 nettotulokseen ovat vaikuttaneet aiempiana mainitut muutokset. Esimerkiksi vuonna 2020 rahoitustuotot paransivat heikkoa liikevoittoa noin 1,7 miljoonaa euroa (PunaMusta Media 2021, 56). Vuonna 2021 yhtiön varsinainen liiketoiminta on ollut noin 1,8 miljoonaa euroa tappiollinen, mutta huomattavat rahoitustuotot (noin 7 miljoonaa euroa) ovat kääntäneet tuloksen vahvasti voitolliseksi (PunaMusta Media 2022, 53).

PunaMusta Median suhteellista kannattavuutta selitetään oman pääoman tuotto-%:n avulla kuviossa 12. Oman pääoman tuotto-% kertoo, kuinka monta prosenttia omalle pääomalle on kertynyt tuottoa vuoden aikana. Yhtiön viimeisen viiden vuoden oman pääoman tuotto-% on ollut vaihtelevaa.



Kuvio 12. PunaMusta Median oman pääoman tuotto-% 2017-2021

Oman pääoman tuotto-% trendi on ollut vaihteleva. Kuvioista 12 voidaan havaita, että tuotto-% on vaihdellut vuosittain suuntaan ja toiseen, eikä sillä ole ollut selkeää yhtä trendiä. Parhaimman oman pääoman tuotto-%:n se on saanut vuonna 2021 (10,1 %). Heikointa oman pääoman tuotto on ollut vuonna 2020 sen ollessa -1,5 %. Keskimääräinen oman pääoman tuotto-% on ollut viimeisen viiden vuoden aikana 5 %.

Konsernin oman pääoman tuotto-% on ollut Alma Talentin viitearvojen mukaisesti heikkoa, välttävää ja tyydyttävää vuosina 2017-2021. Keskimääräinen

oman pääoman tuotto-% on ollut 5 %, ja sekin saa välttävän arvosanan. Toimialan yrityksistä Keski-suomalaisella ja Ilkalla vastaavat luvut samalta ajankohdalta ovat olleet 14,6 % ja 17,7 %. Toimialan toisiin toimijoihin verrattuna PunaMusta Media jää selkeästi kolmanneksi oman pääoman tuotto-%:n suhteen.

Yhtiön oman pääoman tuotto on ollut tyydyttävä tarkasteluajanjaksolla, ja tunnusluku on melkein joka vuonna ollut positiivinen, lukuun ottamatta vuotta 2020, jolloin se on painunut negatiiviseksi. Tämä selkeä piikki on selitettävissä koronaepidemiolla. Konsernin nettotulos on ollut voimakkaasti negatiivinen ja se on tehnyt sijoitetun pääoman tuotosta tilikaudella negatiivisen.

PunaMusta Median sijoitetun pääoman tuotto-% on ollut tarkastelujaksolla kohtuullisen matala. Kuviossa 13 on kuvattu konsernin sijoitetun pääoman tuoton kehitystä vuosina 2017-2021. Konserni on linjannut vuonna 2019 sen strategian mukaiseksi tavoitteeksi sen, että sijoitetun pääoman tuotto olisi vuosittain vähintään kahdeksan prosenttia.



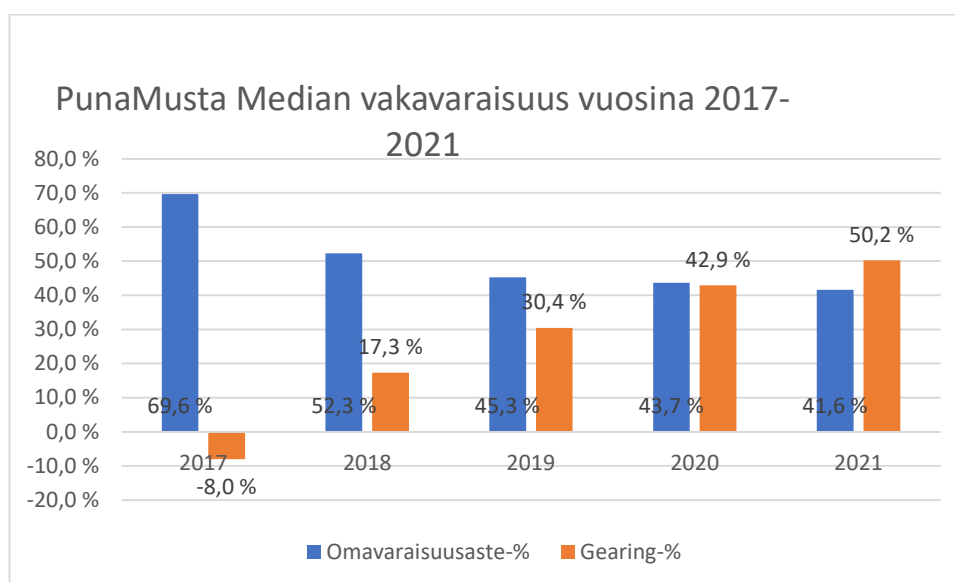
Kuvio 13. PunaMusta Median sijoitetun pääoman tuotto-% tilikausina 2017-2021

Kuviosta 13 havaitaan, että konsernin sijoitetun pääoman tuoton trendi on ollut tarkastelujaksolla sekä laskeva että nouseva. Vuodet 2017-2020 trendinä on ollut lasku ja vuonna 2021 yhtiön sijoitetun pääoman tuotto-% on muuttunut nousevaksi trendiksi. Tarkastelujakson parhaimman sijoitetun pääoman tuotto-%:n yhtiö on saanut vuonna 2017, kun taas heikoimmillaan se on ollut vuonna 2020.

Konsernin tavoitteena olevaan vuotuisen vähintään kahdeksan prosentin sijoitetun pääoman tuottoon yhtiö ei ole yltänyt vuosina 2020-2021. Vuonna 2020 sijoitetun pääoman tuotto-% on ollut jopa negatiivinen ja vaikka 2021 sijoitetun pääoman tuotto-% parani selkeästi edellisvuodesta, niin silti se ei yllä strategian mukaiseen tavoitteeseen. Yhtiön tilikauden 2022 näkymät sijoitetun pääoman vuositavoitteen osalta eivät näytä valoisalta, sillä yhtiön vuoden kolmen ensimmäisen kolmanneksen osalta sijoitetun pääoman tuotto-% on raportoitu olleen -9,3 % (PunaMusta Media 2022h).

Konsernin keskimääräinen sijoitetun pääoman tuotto-% viiden vuoden otannalla on noin 4,3 %, ja Alma Talentin viitearvoihin peilattuna, yhtiön sijoitetun pääoman tuotto-% on välttävällä tasolla. Sijoitetun pääoman tuotto-% vertailussa yhtiö jää huomattavasti keskimäärin muista toimialan suurista toimijoista, sillä Keski-suomalaisen ja Ilkan vastaavat luvut ovat olleet 11 % ja 15 %. Aiempien kannattavuuden tunnuslukujen tapaan koronaepidemia näkyy vuoden 2020 negatiivisessa sijoitetussa pääomassa.

PunaMusta Median vakavaraisuutta tarkastellaan perinteisten tunnuslukujen, kuten omavaraisuusasteen ja nettovelkaantumisasteen näkökulmista. Lisäksi arvioidaan yhtiön velan hoitokykyä, johon yhtiö on asettanut omat taloudelliset tavoitteensa vuosille 2020-2023. Konsernin omavaraisuuden ja nettovelkaantumisen kehitystä on havainnollistettu kuviossa 14.



Kuvio 14. PunaMusta Media Median vakavaraisuus 2017-2021

Omavaraisuusasteella mitataan muun muassa yhtiön tappion sietokykyä. Yhtiön omavaraisuusaste vuosina 2017-2021 on ollut kuvion 14 mukaan trendinä pienenevä. Suurinta laskua on nähty vuosien 2017-2018 välillä, kun omavaraisuusaste on laskenut noin 17,3 %-yksikköä. Pienintä taas vuosien 2019-2020 välillä 1,6 %-yksikön verran. Viiden vuoden keskiarvo omavaraisuusasteen osalta on noin 51 %.

Alma Talentin omavaraisuuden viitearvoihin peilattuna, konsernin omavaraisuusaste on ollut vuosina 2017 ja 2018 erinomainen sekä 2019-2021 se on ollut hyvällä tasolla. Keskimääräinen omavaraisuusaste 51 % on erinomaisella tasolla. PunaMusta Median erinomainen omavaraisuusaste toimii puskurina mahdollisia tappiollisia vuosia vastaan, ja se on auttanut selviytymään vaikeasta tilikaudesta 2020. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kilpailutilanteen kiristyessä, yhtiö kestää erinomaisen omavaraisuusasteen avulla huonompaa kannattavuutta pidempään. Yhtiön omavaraisuusasteen muutokset johtuvat taseen ja oman pääoman muutoksista, esimerkiksi tase on kasvanut lukuisten yrityskauppojen myötä.

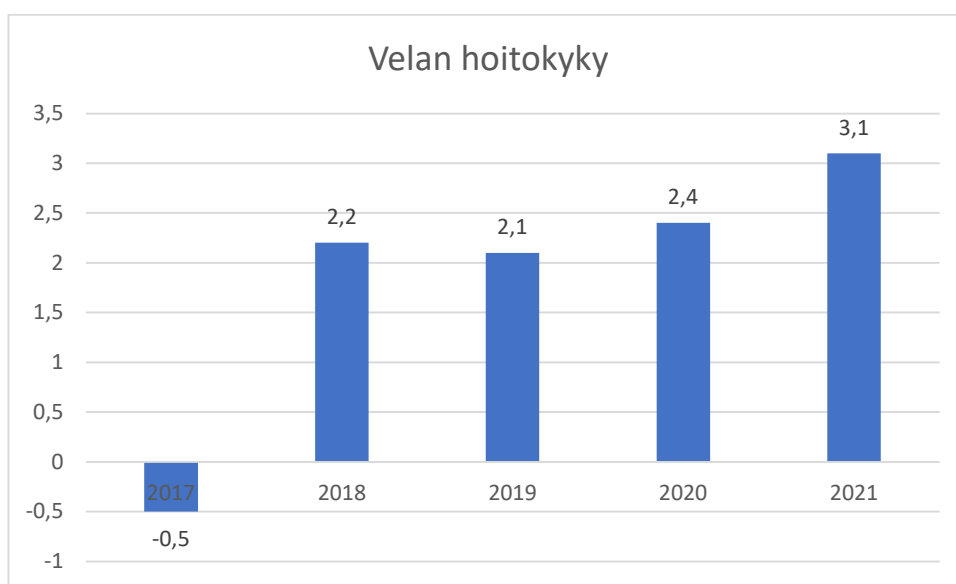
Konsernistrategioissa on linjattu vuosina 2019 ja 2021 omavaraisuusasteen osalta tavoitteena saada vähintään 40 prosentin lukema ja yhtiö on onnistunut vuosina 2020-2021 strategiseen tavoitteeseen pääsyssä. Nähtäväksi jää pääseekö konserni vuonna 2022 asetettuun tavoitteeseen, sillä kuluvan tilikauden 2022 omavaraisuusaste on ollut kolmen ensimmäisen kolmanneksen ajalta 33,1 % (PunaMusta Media 2022h). Viitearvossa mitattuna se on saanut tyydyttävän arvosanan.

Nettovelkaantumisasteella saadaan kuva yrityksen velkaantumisesta. Konserni on ilmoittanut nettovelkansa siten, että siitä ei ole vähennetty likvidejä rahavaroja (Gearing). Kuviosta 14 havaitaan, että PunaMusta Median gearing on ollut trendinä kasvava vuosina 2017-2021. Suurinta prosenttiyksikkökohtaista kasvua on ollut vuosina 2017-2018, kun taas pienintä kasvua yhtiön nettovelkaantuminen on ollut tilikausien 2020-2021 välillä.

Tunnusluvun viitearvoilla arvioituna, konsernin nettovelkaantumisaste on ajanjaksolla ollut erinomaisen ja hyvän välimaastossa. Keskimäärin yrityksen

nettovelkaantumisaste on ollut noin 27 %, joka on viitearvona hyvä. Yrityksen velkaantuneisuus on pysynyt suhteellisen matalana ja se on mahdollistanut yrityksen viime vuosien kasvun. Matala nettovelkaantumisaste helpottaa lisälainotamista yrityksen kasvussa. Mediankonserni Ilkka Oyj:n nettovelkaantumisaste on samalla ajanjaksolla keskimäärin ollut noin -16,38 %, mikä tarkoittaa sitä, että yhtiöllä ei käytännössä ole ollenkaan nettovelkaa. Vaikka PunaMustan nettovelkaantumisaste on Ilkkaa suurempi, se on silti hyvä velkaantuneisuuden näkökulmasta katsottuna.

PunaMustan strategioissa vuosina 2020-2023 vakavaraisuuteen liittyy myös toinen keskeinen tavoite, nettovelan suhde käyttökatteeseen tulisi saada pienemmän luvun kuin 2,5. Käytännössä tunnusluvusta saatu arvo kertoo, kuinka monta vuotta konsernilla kuluu, että se saa maksettua korolliset velkansa käyttökatteensa oletuksella, että yritys ei jaa osinkoa tai investoi (Alma Talent 2022n). PunaMustan lainan hoitokykyä mitataan kuviossa 15.



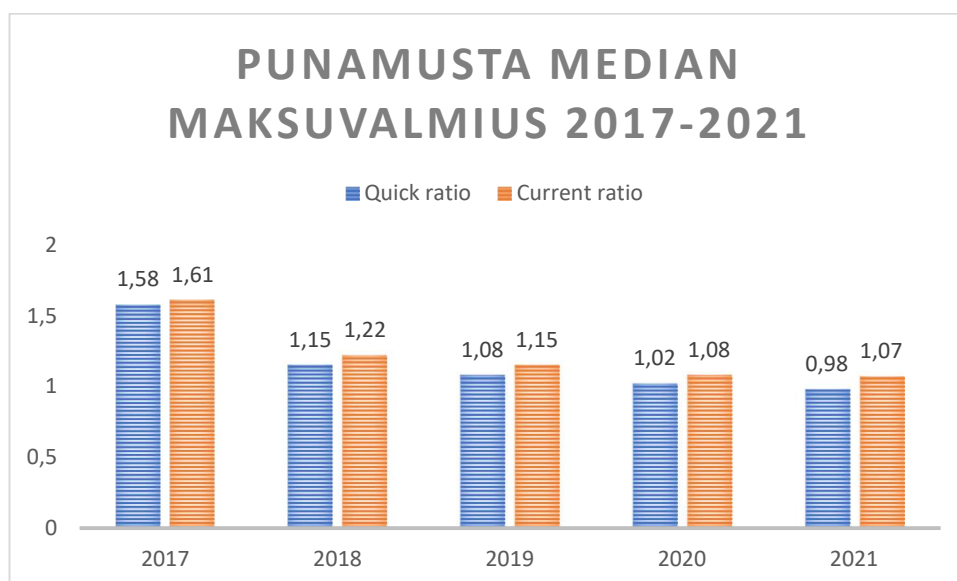
Kuvio 15. PunaMusta Median velan hoitokyky (vuotta)

Kuvio 15 osoittaa, että PunaMusta Median nettovelka suhteessa käyttökatteeseen on viiden vuoden ajanjaksolla ollut trendinä yhtä tilikautta lukuun ottamatta nouseva. Velan hoitokyky on siis heikentynyt. Suurimman arvon tunnusluku on saanut vuonna 2021, jolloin konsernilla on mennyt noin 3,1 vuotta kattaa nettovelkansa käyttökatteellaan. Nopeiden konserni on pystynyt kattamaan nettovelkansa käyttökatteella vuonna 2017, jolloin sillä on mennyt siihen alle vuosi.

Vuosien 2019 ja 2021 strategioissa vakavaraisuudelle asetettiin tavoite, että nettovelat saataisiin maksettua vähintään 2,5 vuodessa. Vuonna 2020 tähän tavoitteeseen konserni pääsi, sillä meni 2,4 vuotta nettovelkojen maksamiseen. Toisaalta taas seuraavalla tilikaudella 2021 tavoitteeseen ei ylletty, konsernilla meni keskimäärin 3,1 vuotta maksaa nettovelat käyttökateen avulla. Vuoden 2022 näkymä strategiseen tavoitteeseen pääsemiseksi on epätodennäköinen, sillä yhtiön vuoden kolmen ensimmäisen kolmanneksen jälkeen yhtiöllä menisi noin 11 vuotta korollisten nettovelkojen kattamiseen käyttökatteellaan.

Yhtiön velanhoitokyvyn muutoksiin on muun muassa vaikuttanut yrityksen toteuttamat toimialakohtaiset yrityskaupat, joita varten on otettu vieraan pääoman ehtoista lainaa. Yhtiön korollisen nettovelan suhde käyttökatteeseen on pysynyt maltillisena ja mielestäni yhtiöllä menee kohtuullinen aika velkojensa takaisinmaksuun. Konsernin vakavaraisuutta on tarkasteltu omavaraisuudenasteen ja nettovelkaantumisasteen sekä velan hoitokyvyn mittareilla, ja voidaan todeta yhtiön vakavaraisuuden olevan hyvä.

PunaMusta Median maksuvalmiutta eli kykyä selviytyä maksuvelvoitteista mitataan quick ration ja current ration tunnusluvulla. Konsernin maksuvalmiuden tunnuslukuja vuosina 2017-2021 on havainnollistettu kuviossa 16.



Kuvio 16. PunaMusta Median maksuvalmius (Kauppalehti 2022).

PunaMusta Median quick ration trendi on ollut kuvion 16 mukaan ajanjaksolla laskeva. Vuosien 2017-2021 aikana suurin tunnusluku on saatu vuonna 2017,

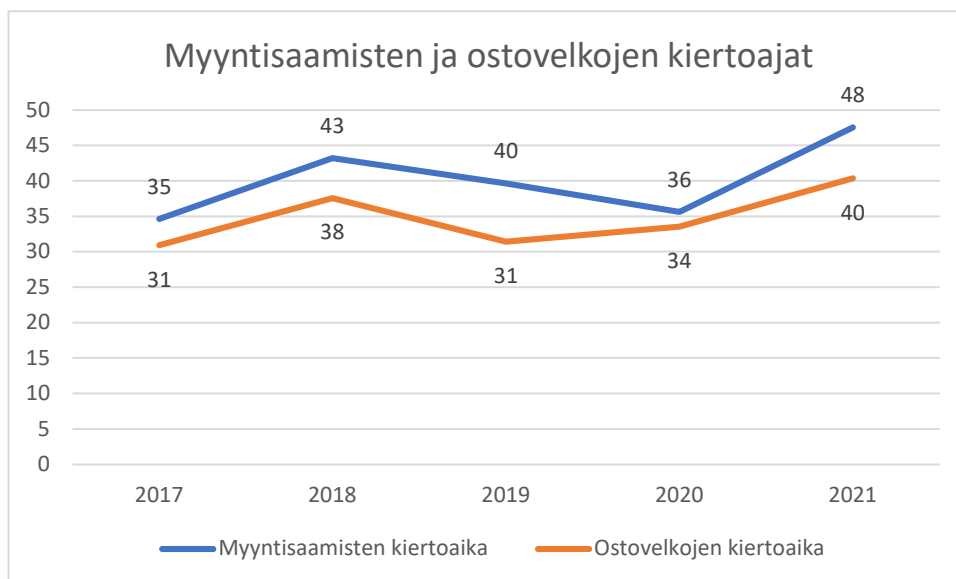
1,58, kun vastaavasti pienin tunnusluku on vuodelta 2021, 0,98. Suurin muutos tunnusluvun trendissä on vuosien 2017-2018 aikana, vuoden 2018 tunnusluku on laskenut noin 37 % edellisvuoteen nähden.

Konsernin quick ration keskiarvo vuosina 2017-2021 on noin 1,16 ja viitearvoihin peilattuna tunnuslukua voidaan kutsua hyväksi. Tunnusluvulle on annettu suositusarvo 1, jossa yrityksen rahoitusomaisuudella saadaan katettua kokonaan lyhytaikaisten velkojen määrän (Alma Talent 2022j). Ilkka Oyj:n vastaava luku samalta ajankohdalta on 5,3 (Kauppalehti 2022) ja Keskisuomalainen Oyj:n vastaava luku on 1,1 (Kauppalehti 2022). PunaMusta Median quick ratio on kilpailijoihin verrattuna hyvä, se on hieman Keskisuomalaisen tunnuslukua korkeampi.

Current ratio mittaa yrityksen maksuvalmiutta pidemmältä ajalta kuin quick ratio sekä tunnuslukuun lasketaan mukaan myös vaihto-omaisuus. Kuviosta 16 havaitaan, että current ration trendi on ollut laskeva tarkastelukaudella ja yhtiön maksuvalmius on heikentynyt. Suurimman arvon tunnusluku on saanut vuonna 2017, 1,61 ja pienin arvo puolestaan on saatu vuonna 2021. Kuten quick ration tunnusluvun kehityksessä, current ration suurin muutos on tapahtunut vuosien 2017-2018 aikana, jolloin edellisvuoteen tunnusluvun arvo on laskenut noin 32 %.

Vuosien 2017-2021 current ration keskiarvo on noin 1,23 ja viitearvoissa mitattuna se luokitellaan välttäväksi. Keskisuomalaisen ja Ilkan vastaavat tunnusluvut samalta ajanjaksolta ovat 0,80 ja 3,98. Eli kilpailijoihin verrattuna PunaMusta Median current ratio on vähintäänkin tyydyttävä.

PunaMusta Median pääomien käyttämisen tehokkuutta arvioidaan myyntisaamisten- ja ostovelkojen kiertoajoilla. Käyttöpääomien erien kiertoaikoja tarkastelemalla pystytään myös selittämään current ration tunnusluvun muutoksia. PunaMusta Median myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoaikoja vuosina 2017-2021 on havainnollistettu kuviossa 17.



Kuvio 17. PunaMusta Median myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoajat (päivää)

Kuviosta 17 on nähtävissä, että myyntisaamisten kiertoajan trendi on ollut vuosina 2017-2021 vaihteleva. Pienimmän arvon tunnusluku on saanut vuonna 2017, jolloin yrityksellä meni noin 35 päivää saada myyntisaamiset kassaansa. Vastaavasti suurimman arvon luku on saanut vuonna 2021, jolloin konsernilla on mennyt 48 päivää myyntisaamisten saamiseksi kassaan. Viiden vuoden keskiarvo myyntisaamisten kiertoajan suhteen on noin 40 päivää.

Jotta saadaan otantaa toimialan keskimääräisistä maksuajoista, verrataan PunaMustan myyntisaamisten kiertoaikoja Keskisuomalaisen ja Ilkan kiertoaikoihin. Ilkka Oyj:n vuosien 2017-2021 keskimääräinen myyntisaamisten kiertoaika on 30 päivää ja Keskisuomalaisella taas 31 päivää. Eli yleinen maksuehto toimialalla on 30 päivää. PunaMusta Median perinnän tehokkuus ei ole yhtä tehokasta kuin verrokkiyrityksillä. Suhteellisen suuren myyntisaamisten kiertoajan voidaan ajatella sitovan paljon pääomaa yrityksen prosesseihin.

Ostovelkojen kiertoajan trendi vuosina 2017-2021 on ollut myös vaihteleva. Suurimman arvon tunnusluku on saanut vuonna 2021, kun konsernilla on mennyt noin 40 päivää ostojensa maksamiseen. Nopeinta ostovelkojen maksaminen on ollut vuosina 2017 ja 2019, jolloin yhtiö sai noin 31 päivässä maksettua ostovelkansa. Keskiarvoinen ostovelkojen kiertoaika konsernilla on 35 päivää.

Ostovelkojen kiertoajalle ei ole olemassa viitearvoja, mutta kiertoaikaa voidaan verrata myyntisaamisten kiertoaikaan. Ostovelkojen kiertoaika on ollut vertailujaksolla keskimäärin pienempi kuin myyntisaamisten kiertoaika. PunaMustan kassasta maksut tapahtuvat nopeammin kuin kassaan maksut. Suurempi myyntisaamisten kiertoaika suhteessa ostovelkojen kiertoaikaan sitoo enemmän yrityksen käyttöpääomaa. Jotta konserni saisi kassanhallinnassaan sidottua vähemmän käyttöpääomaa, sen tulisi tehostaa myyntisaamisten hallintaansa ja saada mahdollisimman pitkä maksuaika sen ostovelkoille.

5 Johtopäätökset

Suomalaista mediamarkkinaa voidaan kutsua keskittyneeksi varsinkin sanomalehtien kustannustoiminnassa. Vuonna 2020 57 % Suomen sanomalehdistä on ollut kahden suuren mediakonsernin omistuksessa. Mediamarkkinassa on monopolistisia piirteitä, varsinkin Suomen maakuntien näkökulmasta katsottuna. Keski-suomalainen Oyj:n omistuksessa on Suomessa seitsemän maakunnan suurimmat paikallislehdet. Mediamarkkinan mediamainonnassa kilpailusta on tullut kansainvälisempää, kun suuret toimijat, kuten Google ja Facebook ovat tulleet kilpailemaan mainonnan osuuksista Suomeen. Perinteinen sanomalehti-mainonta on menettänyt jalansijaansa uusille mainonnan kanaville, kuten sosiaaliselle medialle.

Voidaan tehdä johtopäätös, että mediamarkkina on 2010-luvulla kokenut toimialana murroksen ja perinteisen tuotteen sanomalehden kuluttaja- ja mediamyyntitulot ovat olleet laskussa pitkälti koko 2010-luvun ajan. Painettu myynti on noudattanut samaa trendiä, kun taas mediamarkkinan digitaalinen myynti on samaan aikaan nostanut suosiotaan. Yleisesti ottaen uskon, että sanomalehdille ja luotettavalle tiedolle on edelleen kysyntää, koska maailmassa on paljon kriisejä ja lukijat haluavat saada luotettavaa tietoa niistä lehtien avulla.

Mediamarkkinasta voidaan todeta myös, että perinteisten tuotteiden kysyntään vaikuttavia tekijöitä ovat viime vuosikymmenellä olleet digitalisaatio ja muuttuneet lukutottumukset. Digitalisaatio on nostanut sähköisten verkkolehtien suosiota, digitaalisten mainosratkaisujen suosiota sekä digitaalisten toimintamallien

kehittämistä media-alan yrityksissä. Tämä on nähtävissä myös PunaMusta Median medialiiketoiminnassa.

Graafisen markkinan voidaan todeta olevan pienentynyt merkittävästi 2000-luvulla. Graafisen teollisuuden liikevaihto on ollut vuonna 2008 noin 1 600 000 €, kun taas vuonna 2019 se oli noin 60 % vähemmän ollen 100 000 000 euroa. Graafinen markkina on mediamarkkinan tapaan ollut toimialana murroksessa. Graafisen markkinan taantumisen taustalla on alan perinteisten tuotteiden kysynnän lasku, kovakantisia kirjoja ja markkinointimateriaaleja on digitalisaation ansiosta tarjolla sähköisessä muodossa. Valmiiksi heikkoa kysyntää ovat hättäneet myös globaalit tapahtumat, kuten koronaepidemia tai finanssikriisi.

Markkinan kehityksestä voidaan myös tehdä johtopäätös, toimialalle on syntynyt ylikapasiteettia, tarjonta on kysyntää suurempaa. Tämänlainen kehitys on polkenut toimialan hinnoitteluvoimaa alas. Graafisen markkinan suuret toimijat ovat toteuttaneet konsolidaatiota yrityskauppojen muodossa. Markkinan luonteen ja suurien kustannusten takia kannattavan liiketoiminnan luominen on ollut vaikeaa.

Digitalisaatiolla on ollut merkittävä vaikutus toimialaan. Vaikka digitalisaatio on aiheuttanut osittain alan perinteisten tuotteiden kysynnän laskun, niin uudella teknologialle on pystytty luomaan digitaalista painamista, joka on perinteistä painamista kustannustehokkaampaa. Digitalisaation lisäksi alalla vastuullisuuden merkitys on kasvanut ja useat painotalot suosivat painamisessa hiilineutraaleja ratkaisuja.

PunaMusta Media on perinteinen media-alan toimija Suomessa. Konsernilla on ollut 2000-luvulla yleisesti ottaen vahva taloudellinen menestymisen ja se näkyy edelleen yhtiön taloudellisissa tunnusluvuissa. PunaMusta Media on ollut 2010-luvulla kasvava, kannattava, maksuvalmis ja vakavarainen. Taloudellisesti onnistuneet vuodet ovat luoneet puskuria mahdollisten tappioiden varalle. Kuitenkin yhtiön taloudellisessa tilanteessa on tapahtunut viimeisen kolmen vuoden aikana merkittävä muutos, sillä vuodet 2020-2021 ovat olleet operatiivisesti erittäin vaikeita ja yhtiö ei ole onnistunut kannattavuuden luomisessa. Yhtiön operatiiviset vaikeudet jatkuivat myös vuonna 2022.

PunaMusta Media on vuosina 2017-2021 pystynyt pääosin luomaan kasvua. Kasvua on luotu pääosin epäorgaanisesti lukuisten yrityskauppojen muodossa. Ainut notkahdus kasvussa on tapahtunut vuonna 2020, jolloin liikevaihtoa ei onnistuttu kasvattamaan operatiivisten vaikeuksien takia. Lähitulevaisuudessa kasvu tulee jatkumaan orgaanisesti, sillä lukuisten yrityskauppojen myötä yhtiö on ottanut paljon velkaa, eivätkä uudet yrityskaupat ole todennäköisiä.

PunaMusta Median kannattavuus on niin absoluuttisesti kuin suhteellisesti mitattuna ollut kohtuullista vuosina 2017-2019. Kannattavuus on ollut erityisen heikkoa vuosina 2020-2021, kun verrataan yhtiön lukuja kilpailijoihin ja viitearvoihin. Heikkoon kannattavuuden kehitykseen ovat erityisesti vaikuttaneet globaalit kriisit ja painoliiketoiminnan vaikeudet. Kannattavuuden paraneminen lähivuosina on epätodennäköistä, jos toimintaympäristö jatkuu epävakaana.

PunaMusta Median vakavaraisuus on ollut hyvällä tasolla vuosina 2017-2021. Yhtiön nettovelkaantuneisuus on pysynyt suhteellisen normaalina ja sen omaisuusaste on ollut erinomainen. Kun yhtiötä on verrattu kilpaileviin yhtiöihin, voidaan todeta, että toimialan suurten toimijoiden vakavaraisuus on hyvällä tasolla. PunaMusta Median hyvä vakavaraisuus on toiminut puskurina viime vuosien tappiollisia vuosia vastaan. Kuitenkin pidemmällä aikavälillä kannattavuutta on pystyttävä parantamaan, sillä puskuria ei riitä ikuisesti.

PunaMusta Median maksuvalmiutta on analysoitu happotestin ja current ration avulla. Kokonaisuudessaan yhtiön maksuvalmius on heikentynyt vuosina 2017-2021. Yhtiö kykenee selviytymään hyvin sen lyhytaikaisista veloistaan nopeasti likvidoitavilla omaisuuserillä. Toisaalta kun omaisuuseriin lisätään vaihto-omaisuus, niin maksuvalmius sen suhteen on ollut välttävää. Heikentymisestä huolimatta maksuvalmiuden viitearvot kilpailijoihin verrattuna ovat olleet hyviä.

Yhtiön keskimääräinen myyntisaamisten kiertoaika on hieman keskimääräistä ostovelkojen kiertoaikaa suurempi. Kiertoaikojen välillä ei ole suuria eroja, mutta yrityksen käyttöpääoman tehokkuutta voisi parantaa tehostamalla myyntisaamisten perintää ja neuvottelemalla mahdollisimman pitkät maksuajat ostoilta.

PunaMusta Median ensimmäinen strategia vuosille 2020 ja 2021 oli epäonnistunut. Yhtiö linjasi strategiakaudelle taloudellisia tavoitteita kasvun, suhteellisen

kannattavuuden ja vakavaraisuuden osalta. Konserni ei kuitenkaan saavuttanut vuonna 2020 aiemmin asetettuja tavoitteita kasvun ja suhteellisen kannattavuuden osalta. Toisaalta konserni onnistui vakavaraisuuteen asetetuissa tavoitteissa vuonna 2020, kun sekä velan hoitokyky että omavaraisuusaste olivat tavoitteiden mukaiset. Yhtiöllä oli neljä taloudellista tavoitetta, joista kahdessa onnistuttiin.

Ensimmäisen strategian epäonnistuneisuutta kuvaa myös taloudellisten tavoitteiden toteutumattomuuden lisäksi se, että yhtiö muutti strategiaansa kesken strategiakauden 2021. Yhtiökin huomasi strategian epäonnistumisen ja päivitti sen uuteen strategiaan vuoden 2021 maaliskuussa. Maailmanlaajuisella koronaepidemiolla oli merkittävä vaikutus yhtiön strategian epäonnistumiseen, mutta ilman sitäkin yhtiön johdossa ajateltiin, että strategiaa pitää parantaa. Yhtiön vanhassa vuoden 2019 strategiasta puuttui selkeät tavoitteet digitaalisille ja näkyvyyspalveluille.

Toinen strategia linjattiin vuosille 2021-2023 ja se on tähän vuoteen 2022 asti ollut osittain epäonnistunut. Vuonna 2021 yhtiö onnistui osittain strategisissa taloudellisissa tavoitteissa. Yhtiö onnistui luomaan kasvua liikevaihdon kasvulla edellisvuoteen nähden ja konserni onnistui myös omavaraisuudelle asetettujen tavoitteiden osalta vuonna 2021. Toisaalta taas yhtiö ei onnistunut parantamaan sen suhteellista kannattavuutta eikä myöskään konsernin velanhoitokykyä pysytty parantamaan. Yhtiön neljästä tavoitteesta kaksi toteutui, mutta konserni ei kyennyt parantamaan kannattavuutta, joka on jokaisen liiketoiminnan pidemmän aikavälin elinehto.

Tilikaudella 2022 on myös epätodennäköistä, että konsernin strategiset taloudelliset tavoitteet toteutuvat täysin. Konserni on kyennyt vuonna 2022 luomaan kasvua liikevaihdon kasvulla ja se tulee todennäköisesti ylittämään vuoden 2021 lukeman. On todennäköistä, että muissa taloudellisissa tavoitteissa konserni jää tilikaudella 2022 asetetuista tavoitteista.

PunaMusta Median avainhenkilöiden vaihtuvuus on 2010-luvun ja 2020-luvun taitteessa ollut todella pientä. Varsinkaan johtoryhmässä ei ole ollut minkäänlaista vaihtuvuutta. Pieni vaihtuvuus kertoo siitä, että yhtiön avainhenkilöt ovat saatu sitoutettua yhtiön toimintaan ja toisaalta myös siitä, että yhtiön omistajilla

on kova luotto avainhenkilöiden onnistumiseen strategiatyössä. Konsernin toimintaympäristö on ollut todella vaikea vuosina 2020-2022 ja strategiaa ei ole pystytty toteuttamaan kunnolla. Yhtiön toimintaympäristön normalisoituessa strategian onnistumiselle on olemassa kaikki mahdollisuudet.

6 Pohdinta

6.1 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi alkaa olemaan pikkuhiljaa lopussa. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi on omasta mielestäni edennyt todella hyvin, toki prosessin aikana on ollut joitakin epävarmuuksia ja ongelmia, mutta niistäkin on selvitty. Prosessin alussa itselleni tuotti vaikeuksia riittävän hyvän näkökulman valitseminen, mutta lopulta päädyin valitsemaan itselleni mielenkiintoisen ja monipuolisen näkökulman, josta pystyi toteuttamaan yritysanalyysin. Opinnäytetyöprosessi on ollut kokonaisuudessaan erittäin innostava ja varsinkin prosessin aikana oma mielenkiinto opinnäytetyötä kohtaan kasvoi, mitä pidemmälle pääsin tutkimuksessa.

Yritysanalyysi strategisesta näkökulmasta on opinnäytetyön aiheena sellainen, että siitä ei ole juuri kirjoitettu aiemmin tutkimuksia. Aiempien tutkimuksien puutteella oli sekä hyviä että huonoja puolia. Hyviin puoliin kuului se, että sain lopulta itse määrittää, miten haluan oman tutkimukseni toteuttaa ja huonoihin puoliin se, että kun aiempia tutkimuksia ei ollut olemassa, niin oli vaikea suunnitella aluksi, miten oman tutkimukseni toteutan.

Omasta mielestäni pääsin tutkimuksessani tutkimustavoitteisiin ja hyvänä puolenä tutkimuksessani oli strategisen näkökulman lisäksi myös se, että tutkimuskohdetta tuli analysoida kokonaisvaltaisesti. Esimerkiksi strategisen näkökulman lisäksi sain selvitettyä PunaMusta Media konsernin taloudellisen tilanteen ja media-alan markkinat tulivat myös tutuiksi. Koen, että opinnäytetyö innosti minua tavoittelemaan talousjohdollisia työtehtäviä tulevaisuudessa.

Jatkotutkimusmahdollisuudet ovat mahdollisia tulevaisuudessa. PunaMusta Media linjaa todennäköisesti tulevan strategiansa vuonna 2023, joten tutkimuksen kohteena voisi olla esimerkiksi se, että miten PunaMusta Median on onnistunut nykyisessä strategiassa ja miten uusi strategia eroaa entisestä. Lisäksi tutkimuksessa voisi olla myös taloudellista analysointia, sillä yhtiön operatiivinen kannattavuus on 2020-luvulla ollut heikkoa. Tutkimus selvittäisi, miten yhtiön taloudellinen asema on kehittynyt.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen arvioinnissa käytetään pätevyyttä eli validiteettia ja luotettavuutta eli reliabiliteettia. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, että miten hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimus- ja mittausmenetelmä mittaa tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoitus mitata. Tutkimuksen oikea kohderyhmä ja oikeat kysymykset takaavat hyvän validiteetin. Jos tutkimuksessa ei ole ollenkaan validiteettia, niin tutkimus on silloin arvoton. Tässä tapauksessa tutkimuksessa on tutkittu muuta asiaa mitä on alun perin ollut tarkoitus tutkia. Tutkimuksen reliabiliteetilla saadaan arvioitua, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittaus tai tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Hyvän reliabiliteetin piirteenä on se, että tutkimustulokset eivät ole sattuman aiheuttamia, jos tutkimus toteutettaisiin uudelleen, niin tulosten pitäisi olla samat. (Hiltunen 2009, 2-11.)

Tässä tutkimuksessa kvantitatiivisen tutkimusaineiston ovat muodostaneet PunaMusta Media konsernin tilinpäätökset vuosilta 2017-2021 ja yhtiön pörssitiedotteet. Yhtiön julkaistut tilinpäätökset on tilintarkastettu ennen niiden julkaisua Ernst & Young-tilintarkastusyhteisön toimesta. Tilintarkastus takaa sen, että yhtiön tilinpäätöksissä ei ole olennaisia virheitä, joka lisää tilinpäätösten luotettavuutta. Lisäksi yhtiön vastuullisella tilintarkastajalla on KHT tutkinto, jonka on myöntänyt Suomen Keskuskauppakamari. Tutkimuksen kvantitatiivinen tutkimusaineisto on mielestäni tutkimuksen luotettavin aineisto.

Yhtiön pörssitiedotteissa on julkaistu kvantitatiivista informaatiota, kun yhtiö on raportoinut osavuosi- ja puolivuotiskatsauksiaan. Osavuosi- ja puolivuotiskatsausten taloudellisia lukuja ei ole tilintarkastettu, joten niissä voi olla olennaisia virheitä. Vaikka pörssitiedotteiden lukuja ei ole tilintarkastettu, niin pidän niitä

silti kohtuullisen luotettavina, sillä Suomessa on voimassa Kirjanpitolaki, jota yrityksen talouspuolen täytyy viime kädessä noudattaa.

Tutkimuksen kvalitatiivisen tutkimusaineiston muodostavat PunaMusta Median vuosikertomukset vuosilta 2017-2021, pörssitiedotteet, toimialan tutkimukset, johdon haastattelut ja lehtiartikkelit. Kvalitatiivinen tutkimusaineisto on pyritty rakentamaan vain luotettavista lähteistä. Mielestäni vuosikertomukset ovat varsin luotettavia, niissä raportoidut asiat eivät poikkea tilinpäätösinformaatiosta.

PunaMusta Media konserni on Suomessa listayhtiö, joka tarkoittaa sitä, että sillä on lain mukaan tiedonantovelvollisuus monestakin asiasta. Tiedonantovelvollisuus perustuu viime kädessä siihen, että sijoittajalla olisi riittävä ja tasapuolinen tieto liikkeeseenlaskijasta ja sen arvopapereista (Finanssivalvonta 2023). Mielestäni tämä lisää pörssitiedotteiden luotettavuutta. Tutkimuksessa käytetyt lehtiartikkelit ovat mielestäni myös luotettavia, sillä Suomessa on käytössä hyvä lehtimiestapa, jossa pyritään oikeellisen tiedon julkaisemiseen ja uskon myös itse suomalaisen median informaation oikeellisuuteen.

Tutkimuksessa arvioitiin PunaMusta Median taloudellista tilannetta. Merkittävänä taloudellisen tilanteen arviointivälineenä käytettiin Suomen Yritystutkimuksen julkaisemia taloudellisten tunnuslukujen viitearvoja. Mielestäni Yritystutkimus ry:n viitearvot ovat päteviä, sillä yhdistyksellä on pitkä historia Suomessa yritystutkimuksen kehittämisessä, mikä lisää viitearvojen pätevyyttä.

Tämän opinnäytetyön tutkimustenasettelu oli onnistunutta ja tutkimuskysymyksiin saatiin tutkimuksen lopussa vastattua. Tutkimuskysymykset olivat myös sopivia yritysanalyysin strategiselle näkökulmalle. Opinnäytetyön aiheessa olenaisista on luoda kokonaisvaltainen kuva tutkimuskohteesta ja siihen tavoitteeseen pääsin yhdistämällä sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää eli menetelmätriangulaatiota. Ennen tutkimuksen aloittamista itselleni oli tullut henkilökohtaista kokemusta työtehtävien muodossa tutkimuskohde PunaMusta Mediasta. Oma kuva yrityksestä oli siten hieman suppea, en tiennyt esimerkiksi syvällisesti yrityksen strategiasta tai toimialan markkinoista. Tutkimus pyrittiin toteuttamaan objektiivisesti ja monipuolisesti. Tutkimuksen jälkeen oma kuvani yrityksestä muuttui kokonaisvaltaisemmaksi.

Lähteet

- Alma Talent. 2022a. Myyntikate ja myyntikate-%. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/kannattavuus/myyntikate-ja-myyntikate-prosentti/>. 18.10.2022.
- Alma Talent. 2022b. Liiketulos ja liiketulos-%. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/kannattavuus/liiketulos-ja-liiketulos-prosentti/>. 18.10.2022.
- Alma Talent. 2022c. Nettotulos ja nettotulos-%. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/kannattavuus/nettotulos-ja-nettotulos-prosentti/>. 18.10.2022.
- Alma Talent. 2022d. Sijoitetun pääoman tuotto-% (ROCE). <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/kannattavuus/sijoitetun-paaoman-tuotto-prosentti-roi/>. 18.10.2022.
- Alma Talent. 2022e. Oman pääoman tuotto-% (ROE). <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/kannattavuus/oman-paaoman-tuotto-prosentti-roe/>. 18.10.2022.
- Alma Talent. 2022f. Liikevaihdon kasvu-%. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/toiminnan-laajuus/liikevaihdon-kasvu-prosentti/>. 18.10.2022.
- Alma Talent. 2022g. Tunnuslukuopas. Vakavaraisuus. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/>. 19.10.2022.
- Alma Talent. 2022h. Omavaraisuusaste-%. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/vakavaraisuus/omavaraisuusaste-prosentti/>. 19.10.2022.
- Alma Talent. 2022i. Nettovelkaantumisaste-% (Net Gearing). <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/vakavaraisuus/nettovelkaantumisaste-prosentti-net-gearing/>. 20.10.2022.
- Alma Talent. 2022j. Quick ratio. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/maksuvalmius/quick-ratio/>. 20.10.2022.
- Alma Talent. 2022k. Current ratio. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/maksuvalmius/current-ratio/>. 20.10.2022.
- Alma Talent. 2022l. Myyntisaamisten kiertoaika. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/tehokkuus/myyntisaamisten-kiertoaika/>. 21.10.2022.
- Alma Talent. 2022m. Ostovelkojen kiertoaika. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/tehokkuus/ostovelkojen-kiertoaika/>. 21.10.2022.
- Alma Talent. 2022n. Korolliset nettovelat/käyttökate-%. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/vakavaraisuus/korolliset-nettovelat-kayttokate-prosentti/>. 11.12.2022.
- Arter. 2020. Strategia – Mitä, miksi ja miten? 13.5.2020. Blogi. <https://www.arter.fi/strategia-mita-miksi-ja-miten/>. 5.10.2022.
- Etelä-Karjalan Liitto. 2022. Paikallislehdet ovat arvokkaita demokratian toteuttajia, niiden toimintaedellytyksiä ei tule heikentää enempää. <https://liitto.ekarjala.fi/paikallislehdet-ovat-arvokkaita-demokratian-toeuttajia-niiden-toimintaedellytyksia-ei-tule-heikentaa-enempaa/>. 14.11.2022.
- Finanssivalvonta. 2023. Liikkeeseenlaskijan tiedonantovelvollisuus. <https://www.finanssivalvonta.fi/paaomamarkkinat/liikkeeseenlaskijat-ja-sijoittajat/tiedonantovelvollisuus/>. 14.1.2023.
- Finder. 2022a. I-Print kirja-, erikois- ja digipaino. <https://www.finder.fi/Painotalo/I-print+kirja-+erikois-+ja+digipaino/Sein%C3%A4joki/yhteystiedot/505740>. 8.11.2022.
- Finder. 2022b. Päätäjätiedot. <https://www.finder.fi/Painotalo/PunaMusta+Media+Oyj/Joensuu/yhteystiedot/168033#/>. 11.11.2022.

- Graafinen Teollisuus ry. 2022a. Tilastot. <https://graafinenteollisuus.fi/tilastot/>. 7.11.2022.
- Graafinen Teollisuus ry. 2022b. Painotoimiala tavoittelee hiilineutraaliutta vuoteen 2030 mennessä. <https://graafinenteollisuus.fi/painotoimiala-tavoittelee-hiilineutraaliutta-vuoteen-2030-mennessa/>. 8.11.2022.
- Grano. 2021. Grano investoi laajaan tehtaaseen Suomessa—”Uimme painoalan kriisissä vastavirtaan”. Blogi. <https://www.grano.fi/ajankoh-taista/grano-investoi-laajaan-tehtaaseen-suomessa>. 8.11.2022.
- Grano. 2022a. Grano. <https://www.grano.fi/yritys>. 8.11.2022.
- Grano. 2022b. Grano on nyt myös Lapissa—uusi yrityskauppa Rovaniemellä. 5.10.2022. Blogi. <https://www.grano.fi/ajankohtaista/grano-on-nyt-my%C3%B6s-lapissa>. 8.11.2022.
- Grano. 2022c. Ympäristövastuu. <https://www.grano.fi/vastuullisuus/ymparisto-vastuu>. 8.11.2022.
- Gredi. 2022. Lyhyesti Gredistä. <https://www.gredi.fi/yritys/>. 8.11.2022.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita. Ellibslibrary. 15.1.2023.
- Hellman, H. 2021. Lehdistön keskittyminen vain kiihtyy. Alusta! 5.11.2021. <https://www.tuni.fi/alustalehti/2021/11/05/lehdiston-keskittyminen-vain-kiihtyy/>. 5.11.2022.
- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. http://www.mit.jyu.fi/ope/kurs-sit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf. 14.1.2022.
- Ilkka Oyj. 2022a. Digitaaliset ulkonäytöt ja infotaulut. <https://ilkka.com/mediat/digitaaliset-ulkonaytot-ja-infotaulut/>. 8.11.2022.
- Ilkka Oyj. 2022b. Strategiset tavoitteet. <https://ilkka.com/ilkka-konserni/strategiset-tavoitteet/>. 20.11.2022.
- Inderes. 2022. PunaMusta Media. https://www.inderes.fi/sites/default/files/company-reports/pmm_laaja_raportti_2022.pdf. 14.11.2022
- Jormakka, R. Koivusalo, K. Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2015. Laskenta-toimi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Järvinen, P.T. 2008. Asiakaslähtöinen toimintastrategia. Mentoring Blog. 1.3.2008. Blogi. <https://www.balentor.fi/asiakaslahtoinen-toimintastrategia>. 18.11.2022.
- Kallunki, J-P. & Niemelä, J. 2012. Osakkeen arvonmääritys.—Onnistunut sijoituspäätös. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kallunki, J-P. 2022. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen—Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum. Ellibslibrary. 10.10.2022.
- Kamensky, M. 2020. Strategia pähkinänkuoressa. <http://kamensky.fi/strategia-pahkinankuoressa/>. 5.10.2022.
- Kamensky, M. 2022. Liiketoiminnan kolmiodraama. http://kamensky.fi/data/documents/Liiketoiminnan_kolmiodraama.pdf. 6.10.2022.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Juvenes Print.
- Kauppalehti. 2022. PunaMusta Media Oyj (PUMU)—Tilinpäätös. <https://www.kauppalehti.fi/porssi/porssikurssit/osake/PUMU/tilinpaa-tos>. 12.12.2022.
- Kauppalehti. 2022. Ilkka Oyj (ILKKA 2)—Tilinpäätös. <https://www.kauppalehti.fi/porssi/porssikurssit/osake/ILKKA2/tilinpaatos>. 12.12.2022.
- Kauppalehti. 2022. Keskisuomalainen Oyj (KSLAV)—Tilinpäätös. <https://www.kauppalehti.fi/porssi/porssikurssit/osake/KSLAV/tilinpaatos>. 12.12.2022.

- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö-organisaation voimanlähde. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Koppa. 2023. Laadullinen tutkimus. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. 15.1.2023.
- Korkiakoski, J. 2019. IFRS 16- standardin käyttöönoton vaikutuksissa toimialakohtaisia eroja. Inderes. <https://www.inderes.fi/fi/uutiset/ifrs-16-standardin-kayttoonoton-vaikutuksissa-toimialakohtaisia-eroja>. 17.10.2022.
- Lehtisepät. 2022. Savon Paino Oy mukaan painotaloperheeseen ja Keski-suomalainen-konserniin. <https://www.lehtisepat.fi/savon-paino-oy-mukaan-lehtisepien-perheeseen-ja-keskisuomalainen-konserniin/>. 8.11.2022.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Netvisor. 2022. Talouden tunnusluvut tutuiksi–Opas lukujen tulkintaan. Visma. <https://netvisor.fi/media/Tunnusluvut-tutuiksi-opas.pdf>. 18.10.2022.
- Niskanen, J. & Niskanen, M. 2003. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Miettinen, S. 2020. Aikakauslehtien alv-kikkailu Norjan kautta jatkui vuosia, nyt se on johtamassa miljoonamätkyihin–uusien säästöjä haetaan Venäjältä. Yle. 25.11.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-11661365>. 8.11.2022.
- Mäntyoja, M. & Manninen, V. 2022. Median moninaisuus digitaaliaikana. Median moninaisuus Euroopan Unionissa, Albaniassa, Pohjois-Makedoniassa, Montenegrossa, Serbiassa ja Turkissa. European University Institute, Robert Schuman Centre for Advanced Studies. <https://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/74688/MPM2022-Finland-FI.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. 5.11.2022.
- Parviainen, A. 2019. Suomessa on lopettanut satoja kirjapainoja parissa vuosikymmenessä–Juvalle rakennettiin 10 miljoonan painokone, mutta pian edessä oli konkurssi. Yle. 28.10.2019. <https://yle.fi/a/3-11009931>. 7.11.2022.
- Pekkarinen, J. & Sinko, P. 2011. Finanssikriisin reaalityöelölliset vaikutukset Suomessa: alustava kokonaisarvio. Valtioneuvoston kanslian raport-tisarja 7/2011. Valtioneuvoston kanslia. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161837/Raportti%2011-03-15%20nettiin.pdf>. 1.11.2022.
- PunaMusta Oy. 2019. Vastuullisuus yhdistää Alma Mediaa ja PunaMustaa. <https://www.punamusta.com/ajankohtaista/vastuullisuus-yhdistaa-almamediaa-ja-punamustaa/>. 8.11.2022.
- Pohjois-Karjalan Kirjapaino Oyj. 2014. Vuosikertomus 2013. <https://www.lukusali.fi/?p=PunaMusta%20Media%20Oyj&i=b77b040c-5c5b-11e5-b438-00155d64030a>. 5.11.2022.
- Pohjois-Karjalan Kirjapaino Oyj. 2015. Vuosikertomus 2014. <https://www.lukusali.fi/?p=PunaMusta%20Media%20Oyj&i=6c1be534-c882-11e4-ad9f-00155d64030a>. 5.11.2022.
- Pohjois-Karjalan Kirjapaino Oyj. 2019. Vuosikertomus 2018. <https://www.lukusali.fi/index.html?p=PunaMusta%20Media%20Oyj&i=df6093dc-520d-11e9-a8ef-00155d64030a>. 6.11.2022.
- Print & Media. 2021. PunaMusta Media osti aineistonhallintayhtiö Gredin. <https://pmllehti.fi/uutiset/toimiala/punamusta-media-osti-aineistonhallintayhtio-gredin/>. 8.2.2023.

- PunaMusta Media. 2019. PunaMusta Media Oyj julkaisee strategiansa ja tavoitteensa 2020–2021. <https://www.punamustamedia.fi/tiedote/punamusta-media-oyj-julkaisee-strategiansa-ja-tavoitteensa-2020-2021/>. 16.11.2022.
- PunaMusta Media. 2021. PunaMusta Media Oyj päivittää strategiansa ja tavoitteensa 2021–2023. <https://www.punamustamedia.fi/tiedote/punamusta-media-oyj-paivittaa-strategiansa-ja-tavoitteensa-2021-2023/>. 20.11.2022.
- PunaMusta Media. 2020. Vuosikertomus 2019. <https://www.lukusali.fi/index.html?p=PunaMusta%20Media%20Oyj&i=e3416bcc-6a83-11ea-a54f-00155d64030a>. 17.10.2022.
- PunaMusta Media. 2021. Vuosikertomus 2020. <https://www.lukusali.fi/index.html?p=PunaMusta%20Media%20Oyj&i=e27cfc04-865e-11eb-8b64-00155d64030a>. 7.11.2022.
- PunaMusta Media. 2022. Vuosikertomus 2021. <https://www.lukusali.fi/index.html?p=PunaMusta%20Media%20Oyj&i=0a7047ae-a6b9-11ec-add8-00155d64030a>. 5.11.2022.
- PunaMusta Media. 2022. Palkitsemisraportti 25.2.2022. <https://ml-eu.globenewswire.com/Resource/Download/62edf6de-9fbf-4d20-8b0a-7536d61de2a6>. 8.3.2023.
- PunaMusta Media. 2021. PunaMusta Media Oyj. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2020. <https://www.punamustamedia.fi/content/uploads/2021/02/PunaMusta-Media-Oyj-toimintakertomus-ja-tilinpaatos-2020.pdf>. 1.12.2022.
- PunaMusta Media. 2022. PunaMusta Media Oyj. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2021. <https://www.punamustamedia.fi/content/uploads/2022/02/PunaMusta-Media-Oyj-toimintakertomus-ja-tilinpaatos-2021.pdf>. 28.11.2022.
- PunaMusta Media. 2022a. PunaMusta Median strategia vuoteen 2023 saakka. <https://www.punamustamedia.fi/konserni/strategia/>. 31.10.2022.
- PunaMusta Media. 2022b. Vastuullinen, menestyvä, yhteisöllinen PunaMusta Media. <https://www.punamustamedia.fi/>. 31.10.2022.
- PunaMusta Media. 2022c. Medialiiketoiminta. <https://www.punamustamedia.fi/medialiiketoiminta/>. 31.10.2022.
- PunaMusta Media. 2022d. Historiaa. <https://www.punamustamedia.fi/historiaa/>. 8.11.2022.
- PunaMusta Media. 2022e. Hallitus. <https://www.punamustamedia.fi/konserni/hallitus/>. 11.11.2022.
- PunaMusta Media. 2022f. PunaMusta Media Oyj:n hallitus päätti avainhenkilöiden uudesta osakeperusteisesta kannustinjärjestelmästä. <https://www.punamustamedia.fi/tiedote/punamusta-media-oyjn-hallitus-paatti-avainhenkiloiden-uudesta-osakeperusteisesta-kannustinjarjestelmasta/>. 11.11.2022.
- PunaMusta Media. 2022g. Suurimmat osakkeenomistajat. <https://www.punamustamedia.fi/sijoittajatieto/suurimmat-osakkeenomistajat/>. 11.11.2022.
- PunaMusta Media. 2022h. PunaMusta Media-konsernin liiketoimintakatsaus, tammi-syyskuu 2022. <https://www.punamustamedia.fi/tiedote/punamusta-media-konsernin-liiketoimintakatsaus-tammi-syyskuu-2022/>. 30.11.2022.
- PunaMusta Media. 2022i. Sisäpiiritieto: PunaMusta Media Oyj:n toimitusjohtaja Raimo Puustinen siirtyy eläkkeelle vuoden 2023 aikana. <https://www.punamustamedia.fi/tiedote/sisapiiritieto-punamusta->

- media-oyjn-toimitusjohtaja-raimo-puustinen-siirtyy-elakkeelle-vuoden-2023-aikana/. 21.12.2022.
- PunaMusta Media. 2022. Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2021. <https://www.punamustamedia.fi/content/uploads/2022/02/Selvitys-hallinto-ja-ohjausjarjestelmasta-25.2.2022.pdf>. 11.11.2022.
- PunaMusta Media. 2023. Näkyvyys- ja painoliiketoiminta. https://www.punamustamedia.fi/nakyvyys_ ja-painoliiketoiminta/. 22.1.2023.
- Salmi, I. 2020. Mitä tilinpäätös kertoo? Helsinki: Edita Publishing Oy. Elliblibrary. 14.10.2022.
- Seemer, J. Halonen, A. & Passi, P. 2016. Mediamarkkinoiden tila ja kilpailukyky Suomalaisen median kansainvälinen vertailu, taloudellinen tila ja kilpailuedellytykset. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 50/2016. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79787/mediamarkkinoiden%20tila%20ja%20kilpailukyky.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 8.11.2022.
- STT. 2022. Liki jokainen Suomen 15 vuotta täyttänyt lukee sanomalehtiä. Yle. 26.1.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11755690>. 14.11.2022.
- Suoniemi, A. 2022. PunaMusta Media ei enää hanki paperia Venäjältä–toimitusjohtaja Raimo Puustinen toivoo Suomen ainoan sanomalehtipaperitehtaan seisauttaneen lakon loppumista. <https://www.karjalainen.fi/maakunta/punamusta-media-ei-ena-hanki-paperia-venajalta-toimitusjohtaja-raimo-puustinen-toivoo-suomen-ainoan-sanomalehtipaperitehtaan-seisauttaneen-lakon-loppumista>. Karjalainen. 3.3.2022. 14.11.2022.
- Sutinen, S. & Haapakorva, A. 2021. Pelastetaan strategia–Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. Helsinki: Alma Talent. Elliblibrary. 3.10.2022.
- Uutismedian liitto. 2022a. Etsi sanomalehteä. <https://www.uutismediat.fi/sanomalehtihaku/>. 5.11.2022.
- Uutismedian liitto. 2022b. Sanomalehtien myynnin kehitys ja kustannusrakenne. <https://www.uutismediat.fi/sanomalehtitieto/sanomalehtien-myyntikehitys-ja-kustannusrakenne/>. 5.11.2022.
- Uutismedian liitto. 2022c. Mediamainonta. <https://www.uutismediat.fi/sanomalehtitieto/mediamainonta/>. 8.11.2022.
- Sanoma Oyj. 2020. Sanoma ostaa Alma Median alueelliset sanomalehdet. <https://www.sanoma.fi/news/2020/wp/sanoma-ostaa-almamedian-alueelliset-sanomalehdet/>. 6.11.2022.
- Sanoma Oyj. 2022. Vuosikertomus 2021. https://www.sanoma.com/globalassets/wp-content/uploads/2022/03/sanoma_vuosikertomus-2021.pdf. 9.11.2022.
- Taloustutka. 2022. Tunnusluvut–tehokkuus. <https://product.taloustutka.fi/tunnusluvut-tehokkuus/>. 21.10.2022.
- Tilastokeskus. 2021a. Joukkoviestintämarkkinat supistuivat vuonna 2020. https://www.stat.fi/til/jvie/2020/jvie_2020_2021-12-03_tie_001_fi.html. 5.11.2022.
- Tilastokeskus. 2021b. Joukkoviestintä. https://pxhopea2.stat.fi/sahkoiset_julkaisut/joukkoviestintatilasto/html/suom0001.htm. 5.11.2022.
- Tilastokeskus. 2021c. Talouden tilannekuva. <https://www.stat.fi/ajk/koronavirus/koronavirus-ajankohtaista-tilastotietoa/miten-vaikutukset-nakyvat-tilastoissa/talouden-tilannekuva>. 3.11.2022.
- Työmarkkinatori. 2023. Graafinen teollisuus. <https://tyomarkkinatori.fi/ammattialat/teollinen-tyo/graafinen-teollisuus>. 2.2.2023.

- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Vilkkumaa, M. 2010. Yrityksen menestyksen mittarit. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Yritystutkimus ry. 2017. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Gaudeamus.